



Carlos
PNUD

MINISTÉRIO DO ESPORTE
SECRETARIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E DO LAZER
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPORTE

ANÁLISE DAS AÇÕES E DO PLANEJAMENTO
DA SECRETARIA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E DO
LAZER – SNDEL

PNUD
Produto 1
PROJETO BRA/01/028
2009/000141

Abril de 2009

MSc. CARLOS MAGNO

INTRODUÇÃO

Nossa maior missão para o trabalho que ora se inicia é efetivamente determinar uma avaliação criteriosa, ponderada e que agregue valor ao processo de gestão das tendências estabelecidas no Planejamento Estratégico, em consonância com as ações desenvolvidas e vinculadas ao PELC – Programa de Esporte e Lazer da Cidade da Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e Lazer – SNDEL - do Ministério do Esporte. Não obstante às dificuldades de se estruturar e se implementar Políticas Públicas de Inclusão Social no Esporte em nível nacional, nossa proposta é contribuir para orientar tecnicamente as Ações Estratégicas na consolidação do Processo de Gestão do Conhecimento no âmbito do Esporte e Lazer no Brasil.

Importante registrar que nossa contribuição tem contexto de proposição, visto que a avaliação dos agentes do estado da SNDEL é de suma importância para potencializar o processo de avaliação contido neste documento. Há que se considerar ainda a contribuição do Capital Intelectual já estruturado, a partir dos modelos mentais dessa equipe, bem como, estruturados pelo time de trabalho, visto que o conhecimento explícito de cada um dos colaboradores é fator preponderante para fundamentar os resultados desse trabalho.

Outro aspecto, não menos importante, é a necessidade de estabelecermos uma Visão Sistêmica de todo o processo de Desenvolvimento de Políticas Públicas de Esporte e Lazer, em especial na vinculação com o Plano Plurianual 2008-2011, que orienta, por determinação da Presidência da República, a prioridade para políticas públicas de esporte e lazer, voltadas para jovens na faixa etária de 15 à 29 anos, que permitam o Desenvolvimento Humano e Ampliação da Cidadania no País. Ressalta, adicionalmente, o texto que o Esporte deve em ação intersetorial fomentar a redução das doenças crônicas não-transmissíveis que em muito tem interferido na qualidade de vida do cidadão brasileiro.

Sob o contexto da pesquisa do PNAD 2005, que orientou a PNJ – Política Nacional da Juventude, considerada como indicador de referência para diversos programas do governo federal, devemos incrementar nosso trabalho com a contribuição de COSTA (2003) sobre as dificuldades de estabelecer Indicadores qualitativos e quantitativos para orientar a tomada de decisões no âmbito do estado, bem como, focar nos processos de governança sobre a Política de Inclusão Social no Esporte e Lazer no Brasil, visto que a sociedade deve ter condições facilitadas para maior visibilidade da penetração das ações do Ministério do Esporte nesta ação de Estado, que são direitos da sociedade, bem como deveres do Estado, determinados pela Constituição Federal.

Por fim, esclarecemos que este trabalho utilizou a metodologia de Gestão de Alta Performance – GAP - para avaliação do planejamento estratégico e ações vinculadas, bem como, para orientar o trabalho de desenvolvimento de indicadores, sempre objetivando avaliar a performance dos programas de governo e determinar adequações ao processo que potencializem a conquista da melhoria contínua de performance das ações na área de esporte e lazer.

METODOLOGIA

A Metodologia de Gestão de Alta Performance – GAP - visa permitir à organização compreender e responder adequadamente as mudanças que estejam ocorrendo no seu ambiente, buscando maximizar os resultados e minimizar as deficiências/lacunas de informação e processo, atendendo as necessidades organizacionais no que se refere a tomada de decisão suportada por Indicadores qualitativos e quantitativos de Gestão. Esta metodologia, suportada por um conjunto de ferramentas de Gestão do Conhecimento em forma de framework, está consolidada em um modelo interdisciplinar que aborda diversos ramos do conhecimento científico sobre Gestão Organizacional.

Dentre as disciplinas de maior relevância da GAP podemos citar o Planejamento Estratégico, Gestão de Agentes Complexos, Gestão por Competências, Governança Corporativa, Teoria dos Jogos nas Organizações, Modelos de Qualidade de Processos Organizacionais, Inteligência do Negócio – BI, Gestão da Informação e Aprendizagem Organizacional, todas estas consolidadas em modelo Ontológico pela Gestão do Conhecimento conforme representa a Figura 1.

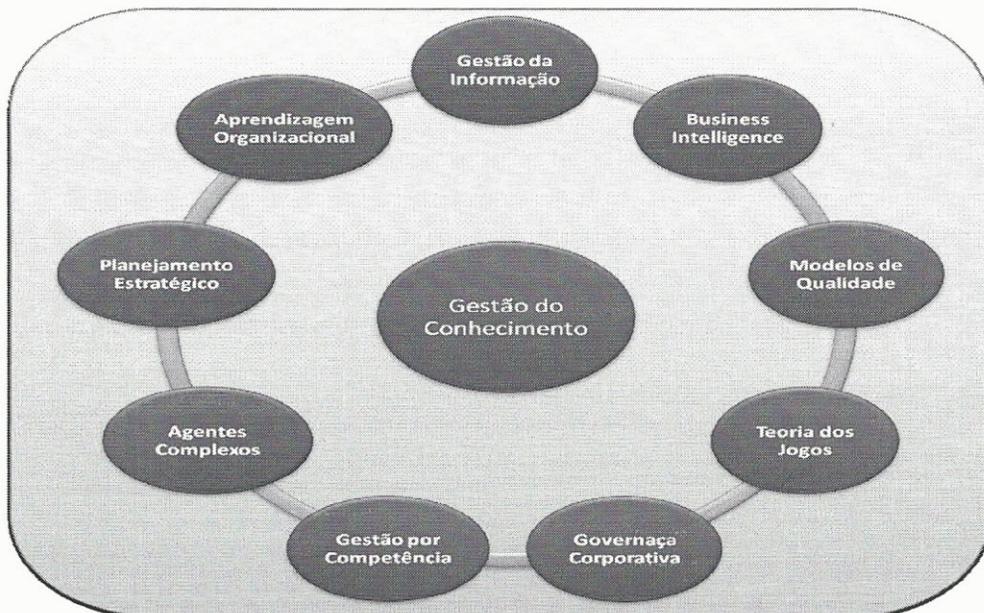


Figura 1 – Modelo Ontológico da GAP – Gestão de Alta Performance. (www.gapconsult.com.br)

A estruturação de indicadores de gestão, que sejam suportados pelo Conhecimento Organizacional de cada uma das disciplinas da GAP, permite orientar a equipe de gestores organizacionais, bem como desenvolver competências para compreender, antecipar-se e responder de forma adequada às transformações do ambiente organizacional externo e interno, buscando aperfeiçoar as capacidades pessoais aos processos organizacionais, bem como, permitindo consolidar maior eficiência e eficácia às ações de Gestão e à tomada de decisão.

Framework GAP.

O GAP propicia a avaliação do estado atual da organização em seus esforços de gestão para melhoria de performance, motivação para inovação, formação de equipes de alta performance e gestão da informação e do conhecimento através da estruturação de toda a informação de gestão, buscando estabelecer o modelo de maior performance das ações de gestão pautados pela gestão continuada de indicadores de performance organizacional. Esse processo de contextualização está fundamentado na metodologia de

levantamento de processos IDEAL da SEI,

Figura 2, na utilização das competências organizacionais, em especial no ciclo de coordenação de ações - CCA, e na metodologia de desenvolvimento de Ontologias do Negócio, que são representação gráfica do modelo de gestão da organização.

Estabelecido o contexto em que se encontra a organização, o GAP permite determinar as necessidades de ajuste no fluxo da informação, estabelecer ajustes no planejamento organizacional e adequar a comunicação, permitindo determinar o plano de ação calibrado para ajuste da rota da organização. Essas ações estão sempre voltadas para o contexto da melhoria da performance organizacional, a partir da diagramação, controle e gestão dos Indicadores de Práticas de Gestão orientados conforme as peculiaridades organizacionais detectadas. Esse processo é potencializado com o módulo de formação (Learning) do GAP, que permite transferir informações sobre o ferramental das disciplinas citadas, que ajudarão a formatar modelo de gestão e tomada de decisão suportado pelo controle de indicadores de performance da organização.

Fundamentação.

O uso da metodologia GAP no projeto em tela permite adequar a explicitação sobre conhecimento de Planejamento estratégico da SNDEL, bem como, orientar a adequação dos indicadores existentes ao processo de inclusão social do esporte e lazer. Nosso objetivo é avaliar as ações estratégicas desenvolvidas e identificar se o plano de ação tem conseguido atingir seus objetivos. Resultado de nossa avaliação é também a adequação dos indicadores existentes ao processo de Planejamento Estratégico no âmbito da SNDEL, permitindo ainda orientar e propor novos indicadores que permitirão a determinação do quanto qualitativo e quantitativo as ações da SNDEL têm permitido desenvolver a universalização do esporte e lazer no Brasil.

A GAP permite ainda determinar o mapa mental estabelecido em todo o processo, fazendo com que nosso trabalho determine ao certo a informação para o negócio da SNDEL. Complementa o trabalho a explicitação da Ontologia do Negócio da SNDEL, conforme exemplo na Figura 3, o que permite determinar a estrutura de conhecimento existentes no eixo das ações da SNDEL.

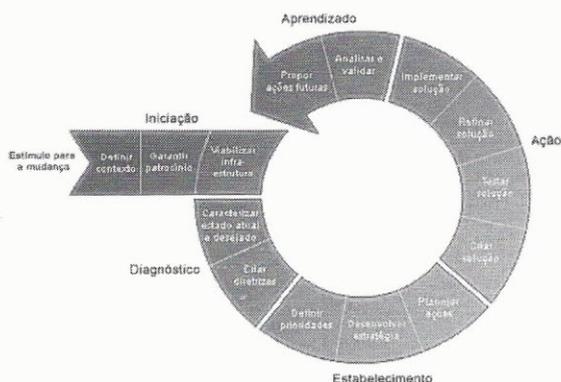


Figura 2 – Processo IDEAL - SEI

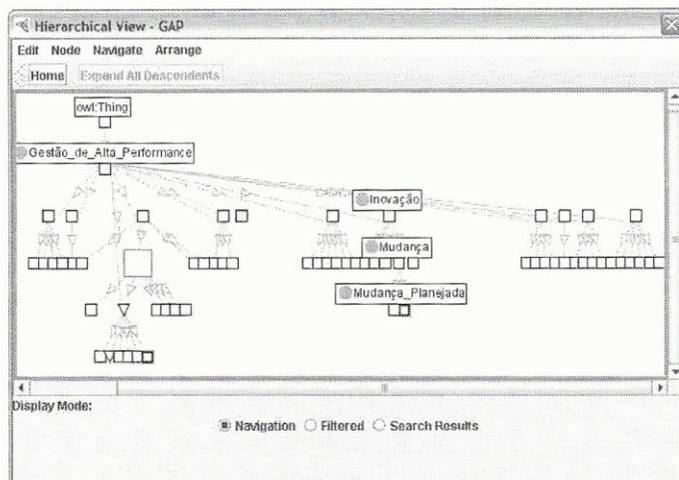


Figura 3 – Ontologia da Metodologia de Gestão de Alta Performance.

A metodologia GAP permite, ainda, determinar os fluxos informacionais que suportam a orientação estratégica da SNDEL fundamentada pelas ações da secretaria, visto que podemos identificar se existem lacunas informacionais que dificultem qualquer tipo de abordagem de governança dado a importância dos programas, projetos e ações da SNDEL no âmbito do Esporte e Lazer Nacional.

Considerando que um dos artefatos requisitados no termo de referência, que orienta este trabalho, seja a determinação de novos indicadores para melhoria da gestão da SNDEL sobre seus programas e ações, entendemos que a GAP poderá inclusive justificar, com a estruturação do conhecimento sobre estratégia de políticas públicas de esporte e lazer, a determinação de novos indicadores, e orientar novo modelo de gestão que suporte uma Visão Sistêmica de Alta Performance para todos os membros do time da SNDEL, bem como, para seus colaboradores, gestores e parceiros.

PE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A identificação de fatores que permitam estabelecer diretrizes e orientações para cenários futuros nas organizações é matéria de constante aprimoramento na academia e no estado da prática no Brasil. A constatação de que a falta de uma previsão sobre as orientações estratégicas da organização leva a dificuldade de aprimorar a ação organizacional é consenso na maioria das organizações no país, em especial no que tange ao processo de gestão governamental. Desta feita, a condução de processos de maturação da visão estratégica e da dilatação de ações suportadas planos de ação estratégicos, devidamente estruturados em indicadores de performance, é uma questão fundamental na atuação do governo. Em especial no que tange a informação e orientação da sociedade sobre o uso do erário na melhoria da qualidade de vida do cidadão, aspecto delimitado à Governança Governamental.

A maturidade do ato de gestão decorre, na maioria das vezes, da utilização de diversas ferramentas, métodos e práticas para o estabelecimento do planejamento estratégico orientado para o desenvolvimento e mensuração do desempenho da organização, entretanto, não se discute o essencial, ou seja, o que significa Performance para uma organização? Como estão estruturadas as competências organizacionais para se atingir o que se entende por melhoria da performance e indicadores de desempenho? Ou ainda, quais são as competências necessárias para se conseguir atingir os objetivos da organização?

Não obstante esse contexto nebuloso quanto ao conceito de performance, observamos que a diversidade do conceito deriva da multiplicidade de cultura organizacional para os vários nichos de mercado, e respectivas competências disponíveis na organização, da imensidão de processos estruturados e/ou maturados, e do entendimento e trato do conhecimento gerado no âmbito das organizações, no caso setorial da SNDEL do Ministério dos Esporte, bem como, das diversas Secretarias afins. Ou seja, qual o nível de performance do PELC? Em quanto a SNDEL tem agregado valor ao processo de disseminação do esporte e lazer com suas ações? Quanto de qualidade o cidadão espera do PELC administrado pela SNDEL?

Outro aspecto que dificulta sobre maneira a gestão continuada dos indicadores de performance é a visão estratificada sobre a organização, a dificuldade de perceber o contexto sistêmico, e de tal sorte atuar para que as diversas ações de gestão organizacional estejam voltadas para permitir a menor dissipação de potência no trato do negócio da SNDEL que é o Desenvolvimento do Esporte e Lazer no Brasil.

Para tanto, identificamos que a Gestão de Alta Performance precisa se orientar por perceber os elementos culturais e psicossociais da organização, permitindo identificar como o conhecimento é gerado na organização, e facilitando os modelos de aproveitamento desse conhecimento para melhoria de processos e, conseqüente, melhoria da performance. Certos de que esse não é o núcleo singular do processo de Gestão das Organizações, propomos o uso da GAP, buscando com isso identificar o momento e maturidade da organização, a melhor implementação da Gestão do Conhecimento e das diversas ferramentas inerentes ao produto, de tal sorte que o processo de estabelecimento dos indicadores, com a estruturação do processo de coleta de dados, fundamentado na ciência da informação, derivem da elaboração do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO para o desenvolvimento sistêmico da performance institucional.

Considerações sobre o Planejamento Estratégico da SNDEL

A estruturação do Planejamento Estratégico, conforme pudemos observar neste tópico, é fundamental para bom direcionamento das ações sob a responsabilidade da SNDEL. Em especial para o momento em que se apresenta, visto que a estruturação do Ministério do Esporte ressalta a importância que o Governo atribui a esporte na condução de políticas sociais no Brasil. Desta feita, o PE desenvolvido no ano de 2007, ora em avaliação, teve a determinação de quatro eixos principais no que concerne a gestão estratégica da SNDEL, a saber:

PESQUISA – O cenário de desenvolvimento da pesquisa na Secretaria se orientou por fomentar a pesquisa em todo o território nacional sobre o Esporte e Lazer no trato de temas prioritários para qualificação de políticas públicas que fomente a inclusão social. O estabelecimento da rede CEDES é fundamental para o fomento ao desenvolvimento de núcleos de desenvolvimento científico do Esporte e Lazer. Entretanto, cabe aqui ressaltar a necessidade de desenvolver uma relação de maior proximidade com as instituições de ensino e pesquisa em Educação Física no Brasil, visto que a academia constitui-se em sua maioria de pesquisadores que podem alavancar o processo de coleta de informações científicas para o desenvolvimento do Esporte e Lazer no Brasil. Nossa orientação está suportada na necessidade de desenvolvimento de uma bibliografia referenciada da pesquisa científica em Esporte e Lazer no Brasil.

O desenvolvimento e edição de uma revisão anual de literatura desportiva fomentado pela SNDEL pode determinar o estado da arte sobre a pesquisa em Esporte e Lazer, além de servir de referência para determinação do desenvolvimento e maturidade da pesquisa no setor no Brasil. Elementos como esse podem determinar inclusive a formatação de uma base de dados sobre pesquisas de esporte e lazer, tema centrado, que seria suportado pela estrutura do Ministério do Esporte, e que permitiria à pesquisa acadêmica o acesso ao conhecimento desenvolvido sobre o tema. Sendo assim, estamos aqui acrescentando ao que foi estruturado estrategicamente na vertente da pesquisa, além da rede CEDES, o uso das ferramentas de Ciência da Informação para estruturar a base de conhecimento sobre o tema no Brasil.

Além deste aspecto, devemos considerar o deslocamento da Ação – 2448 – Sistema Centro de Documentação e Informação do Ministério do Esporte – CEDIME, que deve também suportar a vertente estratégica da PESQUISA, visto que sua orientação está estabelecida pela consolidação de informações sobre o Esporte e Lazer no Brasil. Nesse contexto, eventos como o IASI – The International Association for Sports Information – Congresso Brasileiro de Informação e Documentação Esportiva, que teve seu primeiro evento coordenado pela SNDEL em 2006, devem ter participação do Brasil em todos os seus anos, sendo os trabalhos desenvolvidos, bem como os anais do evento, armazenados nessa base de informação sobre o esporte e lazer.

Orientamos, ainda, que o PE na vertente estratégica de Pesquisa formate pesquisas que tratem das ações sob coordenação das diversas secretarias afins do Ministério do Esporte. Nesse contexto, necessitamos conceituar o que é Política Pública de Inclusão Esportiva e de Lazer, visto que se pode determinar políticas ditas de estado e de governo. No tocante as políticas de estado, ou seja, políticas não partidárias, não se pode resumir a ação do estado ao espectro de anos da atuação do governo, mas sim orientar estratégias de longo tempo, que permitam determinar um processo de maturação constante da ação do estado brasileiro na condução da inclusão social no esporte e lazer. Não podemos deixar de considerar que o atual PE da SNDEL está focando em muito da dita Política de Governo, em especial, no que concerne aos objetivos institucionais orientados no Plano Plurianual 2008-2011. Cabe aqui buscar agregar valor ao PE citado, em especial no que tange à determinação de uma orientação de estado para a formatação de pesquisa sobre esporte e lazer. Nesse sentido, acreditamos que o PE deve revigorar a atuação da pesquisa não necessariamente focada nas ações da SNDEL, mas sim, de todo o Ministério do Esporte, bem como, dos demais Ministérios, em especial, Ministérios da Educação, das Cidades, da Ciência e Tecnologia, da Saúde e do Bem Estar Social. Estamos propondo o desenvolvimento de pesquisas de cunho interministerial para definição de políticas de estado e de governo sobre Esporte e Lazer.

A coordenação estratégica das ações de pesquisa, buscando inclusive espaço de conciliação com o Programa Segundo Tempo, deve conduzir a equipe de gestores ao aprimoramento de uma cultura organizacional mais arraigada à necessidade de definir indicadores de performance, inclusive, observando o espectro amostral que trata a parcela da população sob situação de vulnerabilidade. Esta proposta busca re-alinhar diversas ações para definição e execução de políticas públicas de inserção, que permitam aumentar a qualidade de vida do cidadão, consolidadas a partir do fomento de instituições de controle social, conselho de gestores, sistemas de monitoramento, buscando orientar a formatação de indicadores que pudessem declarar a visão dos programas a partir das pessoas que são efetivamente atendidas e alcançadas pelos mesmos. Ou seja, uma avaliação de contexto para 360°, muito mais orientada pela a estruturação de pesquisas qualitativas e quantitativas que permitam definir o mais próximo possível a realidade do impacto social dos programas.

AÇÃO EDUCATIVA - Na ação prevista em todos os programas desenvolvidos no âmbito do Ministério do Esporte, em especial no PELC, observa-se uma orientação estratégica especial quanto a esse contexto, em especial se observamos o aporte de recursos destinados à ação. Cabe ressaltar que não observamos na diretriz estratégica a orientação para formatação de um processo continuado de ação educativa que foque a orientação permanente dos agentes de desenvolvimento do esporte e lazer para inclusão social das parcelas sociais sob vulnerabilidade social. Ou seja, a orientação estratégica deve observar, dada a importância desta ação, a formatação de um processo administrativo efetivamente voltado para transferência de conhecimento.

Ao observamos a estratégia definida para transferência de conhecimento do programa PELC refletida a partir do indicador número de pessoas atendidas/beneficiadas em relação ao número de pessoas das famílias com renda até ½ Salário Mínimo per capita e sem rendimento, não conseguimos determinar ao certo o nível de transferência do conhecimento, tampouco qualquer aspecto qualitativo ou quantitativo em relação à ação. Essa crítica não determina a ineficácia quanto ao desenvolvimento da ação, mas declara um contexto de sua importância em qualquer modelo de gestão orientado à estratégia, visto que nesses modelos a definição efetiva do impacto da ação junto aos programas, em especial junto ao PELC, é orientador de

estabelecimento de competências e habilidades necessárias ao bom desempenho das ações da SNDEL.

A ação educativa deve observar estrategicamente a orientação dos agentes do esporte e lazer quanto à formatação de um senso inovador por parte da sociedade e das camadas mais vulneráveis quanto à prática do esporte e lazer como atividades constantes e continuadas da população. Nesse contexto, não podemos deixar de observar ações interministeriais com o Ministério da Educação, momento em que o estado efetivamente inicia a inclusão social no esporte e lazer como forma de estratégia transversal educativa. Esta ação pode ainda considerar a formatação da consciência esportiva e de lazer, fazendo com que os alunos do ensino formal passem a orientar ações no cunho familiar sobre o desenvolvimento de um estilo de vida mais saudável. Cabe aqui ressaltar a importância estratégica desse agente, em especial no que tange a penetração de políticas de estado para desenvolvimento do esporte e lazer no âmbito da célula social.

Outro aspecto de relevância fundamental é a orientação de propostas educacionais que valorizem o esporte recreativo e o lazer como elemento cultural capaz de agregar maior valor ao direito social de perpetuar seus contextos culturais a partir da prática esportiva e do lazer. Certamente essa ação estratégica permite uma nova orientação para a atenção do estado, em especial da SNDEL, visto que podemos orientar nossos esforços para formatação de indicadores que permitam determinar o ganho de inclusão social do esporte e lazer como direitos da sociedade defendidos constitucionalmente.

A adequação do "expectadorismo" em detrimento das vivências diversificadas é uma orientação educativa que deve perpetuar todo o processo de transferência de conhecimento, visto que a orientação estratégica deve valorizar a oportunidade de maior diversidade de práticas desportivas e de lazer, o que permite a sociabilização, a disseminação de valores, a consciência crítica, o trato com regras e normas e a saúde do indivíduo.

Por fim registramos que a estratégia de inclusão social do esporte e lazer deve permitir reduzir o acirramento das desigualdades e da exclusão social, visto que como atividade comunitária e essencialmente social, o esporte e lazer podem estabelecer a convivência entre grupos sociais e econômicos diferentes sob um mesmo mote, que é o desejo de uma vida saudável e a convivência pacífica e virtuosas entre as diferenças intrínsecas ao contexto social. Ou seja, lazer e esporte são diretrizes fundamentais para suportar outras ações de estado e de governo que determinem a redução das parcelas sociais de maior vulnerabilidade.

INFORMAÇÃO - A implantação de uma política de documentação, informação e difusão, articulada pela gestão do conhecimento que permita subsidiar Políticas Públicas de Esporte e Lazer é a orientação principal desta diretriz estratégica. Cabe aqui salientar a condução de eventos de transferência de conhecimento ligados ao esporte e lazer, aspecto que a SNDEL fomentou de forma considerável durante o ano passado. Acrescentamos a proposição estratégica de desenvolvimento do sistema centro de documentação e informação do Ministério do Esporte – CEDIME, que permitirá determinar uma base de conhecimento tecnológico sobre esporte e lazer no âmbito do Ministério.

A condução de chamadas públicas para desenvolvimento de estudos que suportem o modelo de estruturação do CEDIME permitiu fomentar estudos sobre os programas de governo voltados para o desenvolvimento da prática esportiva e do

lazer, orientar a pesquisa no setor face às pesquisas de informação básica Municipais – MUNIC do IBGE, implantação e desenvolvimento de núcleos observatórios direcionados ao torcedor e mídia esportiva, estudo e estruturação de novos programas sociais de esporte e lazer que permitam a participação de camadas menos favorecidas da sociedade, bem como, programas focando a identidade cultural, raízes culturais, etnias, gênero e populações rurais.

Entretanto ao observamos o foco estratégico da informação não constatamos uma orientação estrutural da gestão da informação como a que apresentamos na Figura 4, que representa o modelo de gestão da informação preconizado por Choo (2003). Neste a organização de qualquer processo de documentação e disseminação da informação exige o trato das necessidades de informação, momento em que orientamos que tipo de informação é necessário, quais as lacunas de informação existem para que os processos, que suportam as ações da SNDEL, sejam tratados com o maior nível de performance possível, como e de que forma as informações serão captadas, considerando assim uma estruturação sistêmica das fontes de informação.

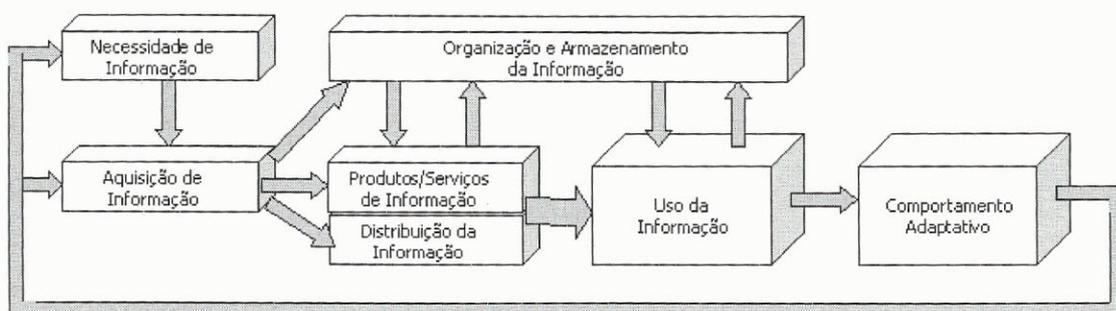


Figura 4 – Modelo Processual de Gestão da Informação (Choo, 2003).

A organização e armazenamento da informação é o contexto que suporta os demais processos de produtos e serviços da informação, ou seja, elementos fundamentais aos processos de inclusão social do esporte e do lazer, e distribuição da informação, que ressaltam a forma como a informação deve chegar aos agentes de Esporte e Lazer, o momento em que ela é necessária, e quanto ela agregou valor a execução da prática do esporte e lazer junto ao cidadão. O uso da informação permite orientar em quanto o comportamento adaptativo face ao acesso da informação adequado pode ser alterado. Essa observação é uma das delimitações que a Gestão do Conhecimento utiliza para determinar o nível de transferência da informação, em função da mudança de comportamento do cidadão, dos agentes e mesmo de todo o processo de inclusão social do esporte e lazer.

GESTÃO COMPARTILHADA – A orientação de um processo de formação continuada para parceiros, conveniados, gestores e legisladores no tema Esporte e Lazer desenvolvida pela SNDEL é uma ação estratégica de grande vulto e impacto para assimilação da importância do esporte, bem como, para o entendimento do esporte e lazer como direitos do cidadão e ações de impacto estrutural para inclusão social do esporte em todo o território nacional.

Em especial, no que tange à secretaria observamos ações no sentido de despertar o conhecimento estratégico e de gestão de políticas públicas dos agentes

envolvidos nas ações da SNDEL. A estruturação de encontros, contratação de consultorias e a determinação de projetos, como o que estamos desenvolvendo no momento, têm orientado ações de formação e ampliação das possibilidades estratégicas no trato do negócio da SNDEL. Uma das preocupações evidentes nas ações de gestão é a difusão do contexto da governança na eficácia e eficiência dos processos de gestão dos programas. Observamos junto ao processo de gestão o desenvolvimento de visitas "in loco" às unidades estabelecidas do PELC, o que permite observar o efeito da ação de política pública, bem como, o nível de requisitos para formação das competências gerenciais que o programa exige.

Acrescentamos, contudo, a necessidade de correlacionar as ações diversas com a orientação estratégica de Gestão Compartilhada, ou seja, determinar efetivamente quais as ações de interação permitem determinar a estruturação da Gestão Compartilhada da sociedade junto às ações da SNDEL. Nesse sentido, nossa proposta é controlar a qualidade e quantidade de todos os encontros de formação de gestores, para os núcleos desenvolvidos e a desenvolver, sendo este processo orientado por uma avaliação sistematizada de todos os encontros e eventos, que tenham em seu contexto a atividade de formação de gestores. Esses dados deverão ser sistematizados em nichos de informação estratégica que permitam orientar a tomada de ação da SNDEL para formações mais intensas em qualidade e quantidade junto os multiplicadores do PELC. Estes dados deverão também suportar estrategicamente a formatação de indicadores para o programa 1250 – Esporte e Lazer da Cidade.

A definição do entendimento do Ministério do Esporte sobre o que é Gestão Compartilhada, bem como, a orientação da SNDEL de como esta gestão deve acontecer no contexto das ações da Secretaria é elemento fundamental para orientar a estruturação dos processos de formação de competências e habilidades em gestão. Certamente, não cabe apenas definir, mas difundir, ou seja, utilizar em todo o processo de comunicação organizacional a orientação única e fundamental sobre o tema, permitindo assim maior interação entre os conceitos, conteúdos e agentes do Esporte e Lazer. Nosso entendimento é que se estabeleça uma ação de definição taxonômica para cada um dos termos de esporte e lazer, permitindo que a comunicação organizacional sobre o tema aconteça com maior eficácia entre as diretrizes e políticas pública definidas e os agentes que atuam junto à sociedade em geral.

PA - PLANO DE AÇÃO

A avaliação criteriosa dos programas, processos e atividades decorrentes do desenvolvimento das ações estratégicas da SNDEL desenvolvidas no último ano é nosso objetivo neste tópico. Importante orientar que a identificação do resultado realizado será condicionada a avaliação do indicador da secretaria, visto que desta forma, poderemos efetivamente contribuir para uma análise sobre a propriedade do indicador para o conjunto de ações da secretaria. Cabe aqui ressaltar que estamos nos referindo ao indicador em uso para o programa 1250 – taxa de atendimento da demanda de esporte recreativo e de lazer às pessoas em situação de vulnerabilidade social, medido em percentual.

Durante o ano de 2008 observamos diversas ações importantes da SNDEL, das quais podemos destacar:

- Ampliação de parcerias e interações intersetoriais como é o caso do PRONASCI, programa que subsidiou a estruturação de diversos núcleos dentro do modelo do PELC, em especial em comunidades menos favorecidas e que se situam próximas aos presídios e penitenciárias federais;
- A SNDEL desenvolveu diversos encontros para estruturação e habilitação de formadores do programa PELC, o que permitiu orientar uma equipe de 70 formadores e oito palestrantes. Este trabalho de formadores permitiu aumentar a ação de estabelecimento de novos núcleos de esporte e lazer, bem como, transferir conhecimento sobre políticas de inclusão esportiva para os diversos núcleos estabelecidos no território nacional;
- A informatização do processo de inclusão de novas propostas de núcleos permitiu aumentar a abrangência do PELC, fazendo com que o processo de aprovação dos núcleos ficasse mais interativo, eficiente e com melhor possibilidade de acompanhamento pelos programas;
- Aumento do número de emendas individuais fomentando o PELC face à transferência de conhecimento sobre o conteúdo e abrangência do programa junto à Câmara dos Deputados;
- Execução do Encontro Nacional de Gestores do PELC com nível de presença adequado aos objetivos de divulgação das melhores práticas e resultados de maior expressão dentro do programa;
- Os módulos de formação dos núcleos de Esporte e Lazer foram padronizados para aplicação de contexto nacional do programa em todas as suas instâncias, bem como, com a maior participação e acompanhamento de agentes da SNDEL em encontros formadores. Acrescentamos ainda a programação continuada da formação de gestores, o que permitiu estruturar maior maturidade do processo de funcionamento dos núcleos;
- A SNDEL participou de diversos eventos relacionados ao Esporte e Lazer em todo o território nacional, com presença em congressos, núcleos estabelecidos e em prefeituras e governos estaduais que não contavam com núcleos em desenvolvimento;
- No âmbito da SNDEL foram desenvolvidas ações para melhoria do ambiente de trabalho, formação de agentes e valorização de competências estabelecidas com reconhecimento meritório dos membros da equipe. Valorizando em decorrência os funcionários efetivos do quadro da Secretaria. Acrescentamos ainda a mudança de "layout" e mobiliário da SNDEL que permitiu adequação ergonômica dos agentes e melhores condições de trabalho;

- Para desenvolvimento das competências de gestão de programas e Políticas Públicas dos agentes da SNDEL foram desenvolvidos diversos projetos, destacando-se entre eles a oficina de validação do modelo lógico do PELC;
- Desenvolvimento de linha editorial de apoio aos núcleos de Esporte e Lazer do PELC, sendo observados aspectos regionais e culturais em sua elaboração e distribuição;
- Desenvolvimento dos Jogos dos Idosos e Jogos Indígenas com impacto significativo nas comunidades e aprovação dos atores atendidos;
- Uso de convênios do PNUD para desenvolvimento de competências e processos internos da SNDEL, com é o caso do termo de referência que suporta este trabalho;
- Desenvolvimento de encontros temáticos regionais com abordagens regionalizadas das necessidades geográficas no que tange ao Esporte e Lazer, com a participação de Gestores, Formadores e Agentes da SNDEL;

Em seguida, faremos a avaliação pontual de cada uma das ações da SNDEL, sua proposição e objetivo inicial, resultados alcançados, processo de controle e gestão da ação no âmbito da SNDEL e validação do indicador da secretaria para consubstanciar os resultados alcançados na ação em avaliação.

1. **2272** - Gestão e Administração do Programa;

A ação de Gestão e Administração do Programa preocupa-se com a estruturação do processo de gestão do PELC, em especial pelo fato do processo de estabelecimento e desenvolvimento dos Núcleos de Esporte e Lazer estarem maturados com a formatação de 138 núcleos do PELC distribuídos em 66 Núcleos do PELC, 55 PRONASCI/PELC e 17 PELC/Vida Saudável. Para tanto, o processo de tramitação on-line de proposta, a capacitação de gestores incrementada pela parceria ASMEL/MEC, bem como a reestruturação dos manuais de desenvolvimento dos núcleos ajudou no desenvolvimento e estabelecimento de um patamar adequado à alavancagem do PELC, conforme observado no ano de 2008.

A reestruturação dos indicadores, ação já valorizada pela SNDEL, é um dos fundamentos para o desenvolvimento do acompanhamento e gestão dos Núcleos implementados. Ou seja, reconhece a SNDEL que o processo de maturação do programa é gradual, e que há a necessidade de maior investimento no processo de gestão e de acompanhamento dos resultados alcançados em cada um dos núcleos instituídos.

A SNDEL reconhece, ainda, a necessidade de estabelecer processo de gestão e governança que permita orientar a participação na co-gestão da infra-estrutura de esporte e lazer, com a participação das diversas instâncias da sociedade civil, e entidades organizadas públicas e privadas ligadas ao setor de Esporte e Lazer no Brasil. Nesse sentido, cabe ressaltar que a orientação para os agentes envolvidos no PELC é sempre de ampliar o acesso ao esporte e lazer, democratizando o acesso a prática esportiva para nichos da comunidade de maior vulnerabilidade. Certamente, como Política Pública a co-gestão não pode suportar qualquer ato discriminatório para o uso de recursos dos núcleos do PELC, o que poderia minimizar o alcance da Política Pública de esporte que intenciona antagonizar qualquer medida restritiva de acesso ao esporte e lazer para o cidadão brasileiro, seja qual for o argumento de restrição ou distinção.

A transparência administrativa, hoje exigida pela sociedade brasileira, imputa à SNDEL a necessidade de descentralizar o processo de gestão das

Políticas Públicas de Esporte e Lazer, e nesse sentido a Secretaria deve desenvolver ações para aglutinar esforços de gestão, e diminuir o custo operacional desse processo, inerente ao controle dos Programas de cunho nacional como o PELC. Nesse sentido, há que se instituir canais e fluxos informacionais que permitam diagramar um novo modelo de gestão do PELC, favorecendo a participação da sociedade a interação e colaboração entre os agentes, com os mesmos objetivos estratégicos definidos pela SNDEL no tocante ao desenvolvimento do Esporte e Lazer no Brasil.

2. **2426** - Fomento a Pesquisas para o Desenvolvimento de Políticas Sociais de Esporte Recreativo e de Lazer – Rede CEDES – Centros de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e de Lazer.

Foram desenvolvidas diversas pesquisa com temas livres e orientados nos Centros da rede CEDES, sendo que um dos principais desafios foi orientar o esforço de desenvolvimento tecnológico desportivo para fomentar ações no PELC. A estruturação de 37 Centros e a formatação de 22 projetos de pesquisas induzidas, organizados em nove linhas temáticas, foi o ponto alto da orientação estratégica da SNDEL durante o ano de 2008. Entretanto, não se pode determinar ao certo o impacto do estado da arte conquistado via fomento CEDES, e o resultado efetivo para os núcleos do PELC do conhecimento desenvolvido nas pesquisas citadas. O reflexo direto deste aspecto é a execução de apenas 42,19% do orçamento previsto para esta ação.

3. **2428** - Promoção de Eventos Científicos e Tecnológicos voltados ao Desenvolvimento de Políticas Sociais do Esporte Recreativo e de Lazer;

A execução desta ação exige a determinação de critérios muito bem estabelecidos para orientar a promoção de apoio técnico/financeiro aos eventos desportivos. Em especial, deve-se considerar que a colocação da temática do Esporte e Lazer no cenário nacional deve ser uma das principais orientações para desenvolver e democratizar o acesso ao esporte e lazer no Brasil. Nesse tocante, a SNDEL apoiou e promoveu quatro eventos científicos e tecnológicos, contudo, como nossas dimensões são continentais, a presença espacial desta ação pública deve permitir o desenvolvimento, disseminação e uso de conhecimentos relativos à implantação e capilarização dos programas de esporte recreativo e de lazer que permitam atingir, envolver e alcançar o maior número possível de pessoas capacitadas para a prática efetiva do esporte e lazer no Brasil. Esse foi um dos principais dificultadores de desenvolvimento desta ação, e porque não ressaltar, a questão é a definição de indicador qualitativo que permita determinar ao certo o adequado uso do erário para produção, disseminação e implementação do conhecimento no setor.

4. **2667** - Funcionamento de Núcleos de Esporte Recreativo e de Lazer; e **2C60** - Desenvolvimento de Atividades Esportivas, Recreativas e de Lazer a Pessoas Adultas e Idosas - Vida Saudável.

Com 138 núcleos em funcionamento entre PELC e VIDA SAÚDE, a SNDEL buscou aprimorar o processo de aporte de novas iniciativas do PELC através do processo on-line de cadastro dos projetos. O processo de formatação dos

núcleos está bem estruturado, e tem conseguido atingir seus objetivos para implementação de novos núcleos, entretanto, o grande problema é observar a realidade do impacto desta ação frente ao indicador em uso hoje pelo programa. Observamos com o uso do mesmo que há um grau de distinção imposto, visto que o esporte é apurado para famílias que tenham renda per capita de zero a meio salário mínimo. Ou seja, dificulta a aplicação do índice quando tratamos de qualquer grupo acima deste contexto em termos de renda per capita.

Em que pese a abordagem do PELC de universalização e democratização da prática do esporte e lazer, não podemos continuar nossa avaliação com indicador que presume certa distinção, ou mesmo, que não considere a possibilidade de ampliar o PELC para camadas mais favorecidas da população, visto que isto por si só seria a institucionalização da prática de distinção entre as camadas atendidas dentro de uma política pública.

Presume nossa avaliação que é premente definir novos indicadores para aprimorar o conhecimento sobre o real impacto dos núcleos, bem como, acompanhar o nível de investimento no processo de inclusão social do Esporte e Lazer através do PELC nas diversas camadas sociais e econômicas da população atendida e alcançada. Assim, poderemos determinar ao certo a ampliação, hoje presumida, do acesso da população aos núcleos de esporte e lazer, em todas as suas dimensões, e, de certo, desenvolver a tomada de decisão, permitindo ampliar o impacto, utilizar a infra-estrutura a disposição, e potencializar espaços ociosos e parcerias pouco ou nada empenhadas com o programa.

5. **4641** - Publicidade de Utilidade Pública.

O investimento em divulgação da ação do estado no setor, e em especial, da SNDEL no que concerne ao PELC tem sido discreto até a presente data. Nossa avaliação é que este trabalho exige uma ação de maior suporte técnico, em especial, profissionais de comunicação aportados como recursos da SNDEL. Observamos que a falta de recursos especializados no setor contribuíram para focar as ações na operacionalização do PELC e na estruturação de modelo de gestão que permitisse implementar novos núcleos, preterindo em muito o processo de gestão, avaliação dos impactos, formatação de mensagem organizacional e divulgação de resultados, como presume o introdutório desenvolvimento da governança no setor.

Presunção para o projeto é realmente identificar setores competentes no âmbito do Ministério para consolidar parceria no processo de divulgação dos resultados do PELC, em especial, impacto antecipadamente formatados pela gestão especializada no setor, e respectiva maturação dos indicadores de performance do Programa em tela.

6. **8473** - Promoção de Eventos Interdisciplinares do Esporte Recreativo e do Lazer Nacional;

Durante o ano de 2008 observamos a definição de critérios para estabelecimento da promoção de eventos interdisciplinares, a execução de 3 (três) eventos de caráter nacional com este enfoque, e a orientação de utilização e fomento aos convênios para funcionamento e desenvolvimento dos eventos realizados. A orientação do Ministro determinou que o fomento se situasse em eventos nacionais e internacionais, o que permitiu determinar um primeiro critério de seleção dos eventos. A SNDEL buscou

utilizar os recursos aportados para esta ação, conseguindo executar o 80% da disponibilidade orçamentária.

7. **8497** - Concessão do Prêmio de Literatura do Esporte Recreativo e do Lazer

O desenvolvimento do prêmio de Literatura do Esporte Recreativo e do Lazer delimitou-se em temas de pesquisa que orientarão ações futuras da SNDEL, e das demais Secretarias afins do Ministério do Esporte. Nesse sentido, os trabalhos foram avaliados por profissionais de notório saber na área de esporte e lazer no Brasil, os quais determinaram a excelência dos resultados para os principais trabalhos em cada um dos temas apostos. Cabe agora à SNDEL orientar a publicação do material selecionado, premiar efetivamente os vencedores, e determinar ações decorrentes de circulação do conhecimento explicitado nos trabalhos dentro do Ministério do Esporte. Importante observar que a SNDEL aportou volume maior de recursos para esta ação, o que permitiu o incremento de três vezes mais recursos que os valores aportados. Certamente, este investimento determinou o desenvolvimento de diversos trabalhos que poderão ser utilizados para permitir melhor gestão, maior aproximação e melhor implementação de núcleos do PELC em todo o Brasil.

8. **5450** – Implantação e Modernização de Infra-estrutura para Esporte Recreativo e de Lazer.

Essa ação tem maior acompanhamento e orientação do Gabinete do Ministro, contudo, a SNDEL orientou suas atividades para desenvolvimento da ação na identificação, otimização, modernização e, em especial, democratização dos espaços existentes. O trabalho se desenvolveu especialmente na aproximação das atividades da ação em tela com os trabalhos desenvolvidos para capilarização do PELC. A preocupação da SNDEL centrou-se, ainda, na busca pela garantia de acesso da atividade esportiva e lazer nos espaços desenvolvidos na ação de infra-estrutura, em especial, para toda a população brasileira, sem discriminar qualquer tipo de deficiência ou necessidade especial em atividades desenvolvidas no PELC. Essa ação exige a implementação imediata de indicador de performance, haja vista a dificuldade de estabelecer a correlação direta da mesma com as ações de atendimento da população com o PELC.

9. **2448** – Sistema Centro de Documentação e Informação do Ministério do Esporte – CEDIME.

Foram desenvolvidos vários esforços para implementação do CEDIME, sendo a ação principal no ano de 2008 o armazenamento de informações sobre esporte e lazer em todos os eventos desenvolvidos ou apoiados pela SNDEL. Para esta ação a SNDEL conseguiu executar 100% do valor orçado, tendo como resultados a Revista Movimento, livros publicados pelo PELC, e o 2º CONDIBE, com o patrocínio para o evento e livro do mesmo. A ampliação, qualificação e consolidação do CEDIME para fomentar a circulação do conhecimento sobre Esporte e Lazer é um objetivo fundamental na estratégia de utilizar a Gestão do Conhecimento como uma das ferramentas da Secretaria. Essa ação está sendo desenvolvida em um departamento adequado, considerando inclusive as competências estabelecidas no mesmo, entretanto, a articulação da ação com as demais ações enseja a necessidade

de ajustes e apoio para conquistar maior performance.

10. **8284** – Desenvolvimento do Sistema de Gestão Compartilhada do Esporte e do lazer.

Ação fundamental para gerir com maior governança todo o processo de sustentação da disponibilidade e universalização do esporte e lazer, conforme considera a SNDEL, teve no ano de 2008 ações pontuais para determinação de novos indicadores para o processo atualmente em curso. Para esta ação observamos a necessidade de estabelecer uma relação de coleta de informações sobre gestão do programa mais intensa com os agentes do PELC. Em especial podemos citar a coleta das melhores práticas de execução dos núcleos, processos de abordagem, contextos de fidelização e intensidade de participação e alcance do esporte e lazer para os membros do núcleo familiar dos atendidos pelo PELC. A coleta de informações sobre o funcionamento do PELC, bem como, a avaliação de todo o processo com a devida divulgação das citadas práticas pode promover uma nova orientação de maior desempenho para esta ação.

11. **2494** – Realização dos Jogos dos Povos Indígenas (Programa 0150 MJ);

A SNDEL apoiou o desenvolvimento de jogos regionais Indígenas e ações de formação inicial, e continuada para gestores dos núcleos do PELC próximos a essas comunidades. O foco do trabalho foi desenvolver práticas esportivas e de lazer que permitissem maior identidade cultural e manutenção dos valores das comunidades indígenas. Desta forma, buscou a SNDEL a identidade étnica e o patrimônio Cultural junto a essas camadas populacionais. A ação se consolidou com o apoio a Semana Nacional do Índio e ao Ponto de encontro nos Wai Wai no Pará.

12. **2344** – Desenvolvimento de Atividades de Esporte e de Lazer de Criação Nacional e Identidade Cultural.

A SNDEL desenvolveu atividades para consolidar o conceito de Esporte e de Lazer de Criação Nacional e Identidade Cultural no âmbito da secretaria, buscando inclusive apoio de consultoria externa para tanto. A compreensão desse conceito por todos os membros da equipe do SNDEL permitiu orientar políticas públicas multissetoriais, calcadas no desenvolvimento social, que fortalecem a cidadania e a autodeterminação do povo, e a defesa da soberania.

13. 1250 – Programa Esporte e Lazer da Cidade.

Todas as ações até aqui abordadas consolidam-se na ação principal 1250, que é de fato a ação que está diagramada pelo indicador em uso junto ao PPA, estabelecendo assim a consolidação das demais ações para o PELC, programa de governo sob gestão da SNDEL.

A inexistência de indicadores que permitam estabelecer uma relação direta para cada uma das ações e a principal – 1250 - é um dos pontos principais a serem atacados, sem o que, observamos a impossibilidade de orientar quanto cada ação contribuiu para o desenvolvimento da ação do programa, gerida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Para tanto, é fundamental estabelecer uma correlação de pesos que possa determinar

como o programa se desenvolve a cada vez que se consegue evolução nas 11 ações sob o mesmo prisma do PELC. Essa estruturação exige o aprimoramento do conceito de gestão da informação, bem como, o uso da Gestão do Conhecimento que orientam o fluxo de informação sobre o conhecimento produzido em cada uma das ações, para assim, produzir o efeito de constância na evolução do PELC como observamos de forma empírica.

Entretanto, observamos que a SNDEL conseguiu aprimorar todo o processo, mesmo sem o devido registro da evolução, em especial face ao avanço nas diversas ações até aqui avaliadas. Esse resultado é efetivamente determinante de uma gestão positiva, arrojada e propositiva, que mesmo não contando com os argumentos aqui citados consegue orientar uma Política Pública de impacto nacional com tanta propriedade e fundamentação.

ANÁLISE DE CONTEXTO DA VINCULAÇÃO (Planejamento Estratégico com o Plano de Ação)

A estruturação de Planejamento Estratégico e decorrente Plano de Ação é disciplina fundamental para o desenvolvimento de ações em qualquer organização do mundo moderno. Certamente, grande parte das dificuldades enfrentadas pelas organizações nasce da ausência de plano que oriente a direção a ser seguida dentro do contexto das ações administrativas. Não obstante sua importância, a gestão na maioria das vezes é exercida com problemas, muito em função das dificuldades em se elaborar o planejamento estratégico que determine cenários futuros e oriente ações de enfrentamento, contingência e contorno dos problemas que interferirão na organização.

Cabe assim, ressaltar a preocupação da SNDEL em estruturar o PELC face ao conjunto de 13 ações vinculadas, conforme já avaliamos neste documento. O embate com problemas de cunho estrutural, conjuntural e de proporções continentais é um elemento dificultador da ação da SNDEL para reduzir a escassez de oportunidades de acesso ao Esporte e Lazer no Brasil. Vários problemas são detectados, sendo necessário estabelecer algumas ações, que permitam determinar, ao certo, indicadores que apresentem justificativas qualitativas e quantitativas para a tomada de decisão mais adequada aos momentos da realidade da Inclusão Social de Esporte e Lazer no país.

Em primeira instância, precisamos citar a questão do fluxo informacional estratégico, ou seja, a orientação e definição de diretrizes para o Esporte e Lazer nascem na verdade no PPA - Plano Plurianual 2008-2011, que preconiza o Desenvolvimento com Inclusão Social e Educação de Qualidade. Destarte, permitir a conquista da cidadania com enfoque especial no Esporte e Lazer, direitos da sociedade, protegidos no texto da constituição brasileira, e que suportam a orientação estratégica principal de investimentos para permitir a universalização do esporte e lazer para todas as camadas da sociedade.

Constam do PPA objetivos como: Promoção da inclusão social e redução das desigualdades; Propiciar acesso universal à educação básica de qualidade; fortalecer a democracia e a cidadania com garantia dos direitos humanos; Promover um ambiente social pacífico; Promover o acesso com qualidade a serviços e benefícios sociais, sob a perspectiva da universalidade e da equidade, assegurando seu caráter democrático e descentralizado. Todos estes objetivos percebem-se traduzidos nos objetivos do Ministério do Esporte, quais sejam: Democratizar e universalizar o acesso ao esporte e lazer em todas as suas dimensões; Promover o desenvolvimento humano e a inclusão social por meio do esporte e lazer em todas as suas dimensões; Fomentar a produção e a difusão do conhecimento científico e tecnológico do esporte e lazer; e Ampliar e qualificar a infra-estrutura de esporte e lazer no país. Por conseguinte, a SNDEL buscou orientar seu plano de ação através do PELC com as ações já avaliadas, faltando, tão somente, a determinação de indicadores que permitam detectar efetivamente o alcance do processo de aumento das oportunidades de acesso ao esporte e lazer no Brasil.

A SNDEL também orientou suas políticas públicas, via PELC, para atingir parcelas da sociedade sob vulnerabilidade social, ou seja, parcelas da população com renda per capita de até ½ Salário Mínimo, minorias étnicas e pessoas com dificuldade motora para a prática desportiva.

Entretanto, a determinação do ganho social sobre o investimento público, a constatação da inclusão social do esporte e lazer, a formalização da universalização do esporte e lazer decorrente da ação da SNDEL, ainda são questões sem solução para a

secretaria. Hoje, contando com um indicador denominado Taxa de Atendimento da Demanda, que traz em sua fórmula alguns itens que se contrapõem à Política Pública Estratégica para o setor de universalizar o esporte e lazer para toda a sociedade brasileira, visto que apura apenas pessoas atendidas que tenham em sua família renda per capita de zero a 1/2 Salário Mínimo. Ou seja, quando cidadão usufruir das possibilidades de acesso ao esporte e lazer do PELC, tendo sua renda per capita acima de 1/2 Salário Mínimo, estará fora das estatísticas do indicador mesmo tendo sido atendido pelo programa. Acrescente-se a isso a dificuldade de coleta da informação de renda dentro do processo de atendimento, bem como, a falta de determinação da frequência de utilização, como podem orientar questões qualitativas para determinação de um indicador.

Outro aspecto fundamental é a falta de continuidade entre os projetos desenvolvidos ano após ano, ou seja, a impossibilidade de manter trabalho desenvolvido com nível de excelência e alcance dos propósitos da política pública, em detrimento da necessidade de cumprir a orientação de estruturação de novos projetos. Esse aspecto contribui para dificultar a perpetuação do conhecimento inerente ao processo de gestão dos núcleos do PELC, bem como, determina a necessidade de nova formatação processual do núcleo com a possibilidade de estabelecer a descontinuidade do atendimento de esporte e lazer para as pessoas atingidas, e alcançadas nos projetos. Podemos citar em adicional que núcleos descontinuados pela conclusão do projeto não estão sofrendo monitoração sobre o movimento de continuidade dos projetos sem a devida subvenção que o PELC permite aos organizadores e gestores envolvidos.

Importante salientar que a orientação de indicador que necessite de captação de informações em outro processo, ou mesmo, outra pasta ministerial pode ser um fator de alto risco para sua mensuração com maior precisão, como sugere a orientação de se coletar os dados junto ao IPEA.

Desta feita, a orientação principal converge para definição de uma metodologia adequada à definição de indicadores de programas nacionais de educação e esporte, orientada aos objetivos estratégicos do Ministério do Esporte e posteriormente à SNDEL, que determine, efetivamente, o nível de penetração das Políticas Públicas de Esporte e Lazer no contexto do PELC. Este trabalho deve ser orientado por uma estrutura interna de Gestão do Conhecimento, que permita identificar as informações para o Negócio Esporte e Lazer na SNDEL, em especial, que consiga orientar o conhecimento produzido na condução do PELC para determinar e acompanhar os indicadores de performance do programa face às ações correlacionadas. Orientamos inicialmente nosso trabalho com a definição do mapa mental da estratégia no âmbito do Ministério do Esporte, como observamos na Figura que se segue:

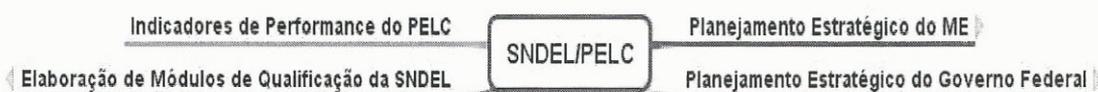


Figura 5 – Mapa Mental da Estratégia de Indicadores.

Desta forma, estabelecemos a correlação entre os objetivos estratégicos do PPA, Planejamento Estratégico do Ministério do Esporte, derivando em um modelo de qualidade para tratamento de estratégias a ser implementado na SNDEL, bem como a

definição dos Indicadores de Performance do PELC. Essa esquematização permitirá a divulgação interna das diretrizes definidas para cada uma das ações do PELC, observando sempre a correlação com o Ministério do Esporte e com o Governo Federal como um todo. A identificação de diretrizes estratégicas do PPA que estejam orientadas para as ações do Ministério do Esporte é fundamental, sendo o que se apresenta, sob nossa avaliação, na Figura 6.

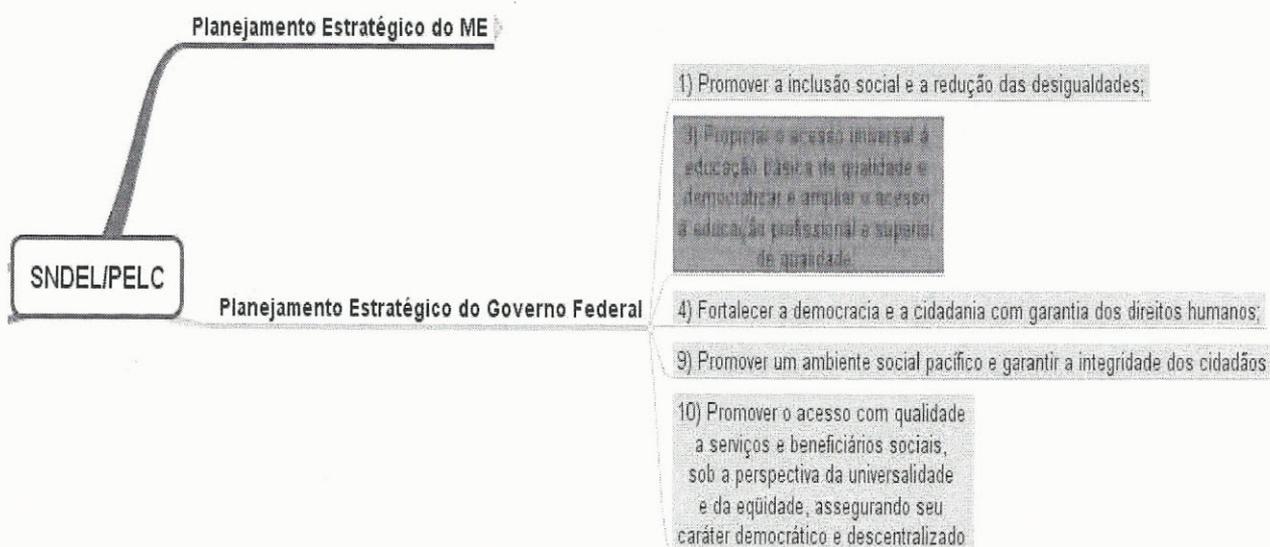


Figura 6 – Diretrizes Estratégicas do PPA que fundamentam ações do Ministério do Esporte.

A tradução das diretrizes do PPA dentro do Ministério do Esporte é apresentada no detalhamento da Figura 7, sendo fundamental observar a correlação de diretrizes estratégicas, e a orientação de objetivos estratégicos explícitos que fundamentam a ação do Estado brasileiro na pasta de Esporte junto à sociedade.

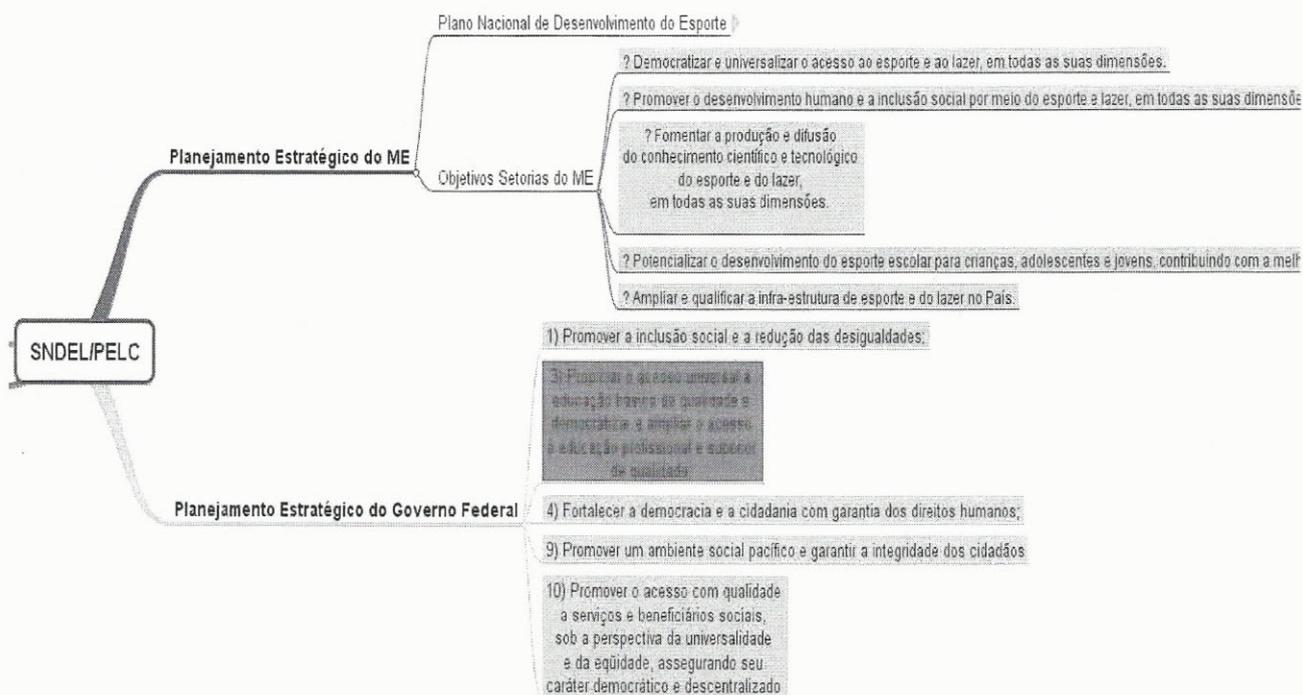


Figura 7 – Diretrizes do Ministério do Esporte correlacionadas ao PPA.

Cabe agora, que definimos o alinhamento estratégico necessário entre as diversas instâncias de governo citadas, estabelecer a correlação de indicadores conforme orienta a GAP, sendo fundamental determinar que estamos preocupados em buscar a performance, avaliar o desenvolvimento do desempenho durante a execução do PELC, comparar a evolução real com os objetivos de cada uma das ações da SNDEL correlacionadas ao PELC, avaliar os desvios dos objetivos, desafios e metas do PELC, promover a discussão sobre a tomada de decisão para correção do desempenho, definir a métrica, a periodicidade de acompanhamento, o modelo de coleta de informações e estabelecer processos de acompanhamento da eficiência e eficácia das ações de natureza corretiva.

Outra questão de suma importância além da determinação do espectro de indicadores para o PELC é a orientação de treinamento e formação para os gestores, objetivando a transferência de conhecimento e o estabelecimento de metodologia de gestão, que permita orientar a tomada de decisão na SNDEL de uma forma mais qualitativa, e voltada para o objetivo de desenvolver o ciclo virtuoso do incremento da performance através das ações da Secretaria. Para tanto, apresentamos na Figura 8 o conjunto de disciplinas, competências e habilidades que deve suportar a implementação, manutenção e evolução da gestão de indicadores para o setor de esporte e lazer no Brasil.

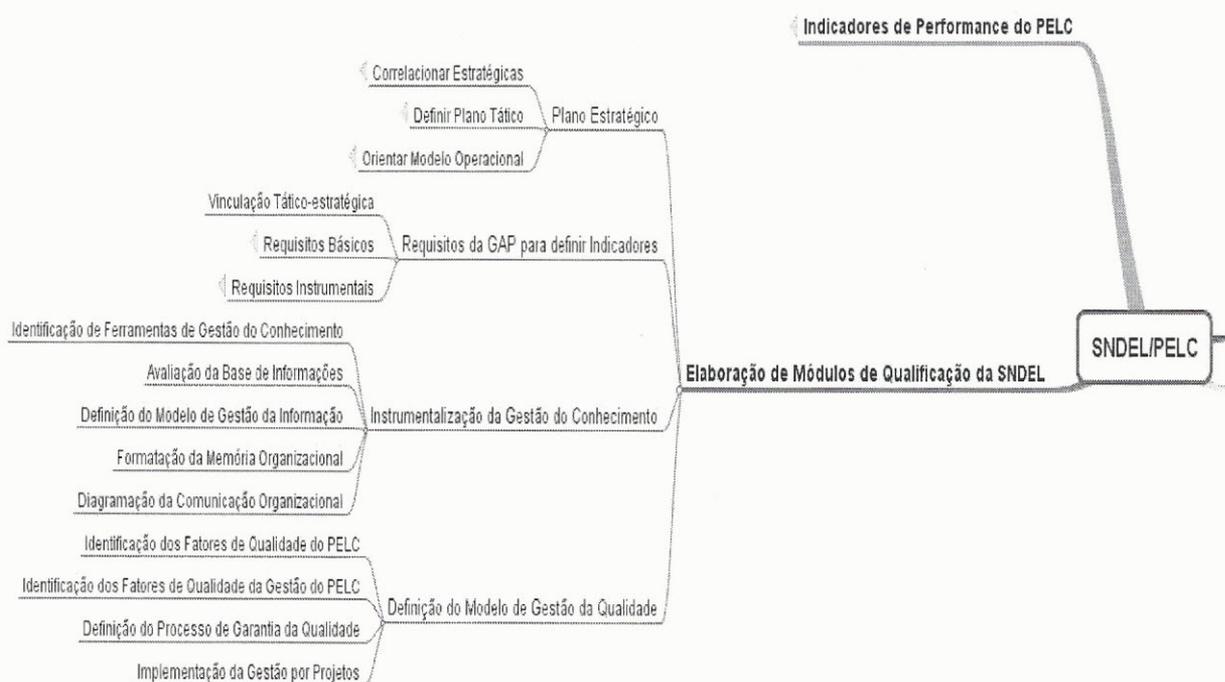


Figura 8 - Estruturação do Modelo de Gestão da SNDEL com base na GAP.

Resultado final desse trabalho é a proposição de novos INDICADORES que consigam observar o real esforço e capilaridade das Políticas Pública de universalização do esporte e lazer no Brasil, via PELC, sob a coordenação e gestão da SNDEL. A estruturação de indicadores aqui declarada seguiu a orientação e estruturação definida na Metodologia de Gestão de Alta Performance – GAP, sendo fundamental esclarecer a convicção de que a identificação do conceito de performance no âmbito da SNDEL é

elemento chave para conclusão e efetivação desse trabalho. Outra questão fundamental é observar se o time da SNDEL já identificou algum tipo de Indicador que possa incrementar ou orientar este trabalho, em que pese a questão ser essencialmente técnica e específica, em função das necessidades de resposta da Secretaria aos órgãos de regulação, regulamentação e planejamento nas diversas instâncias governamentais. Orientamos nosso trabalho segundo a metodologia GAP, que inicialmente determina um conjunto de requisitos a serem seguidos, conforme exposto na Figura 9. Esses requisitos são elementos fundamentais para construção de indicadores, sendo importante observar que qualquer que seja o indicador sempre caberá maturação quanto ao seu processo de captura, construção, gestão e suporte à tomada de decisão.

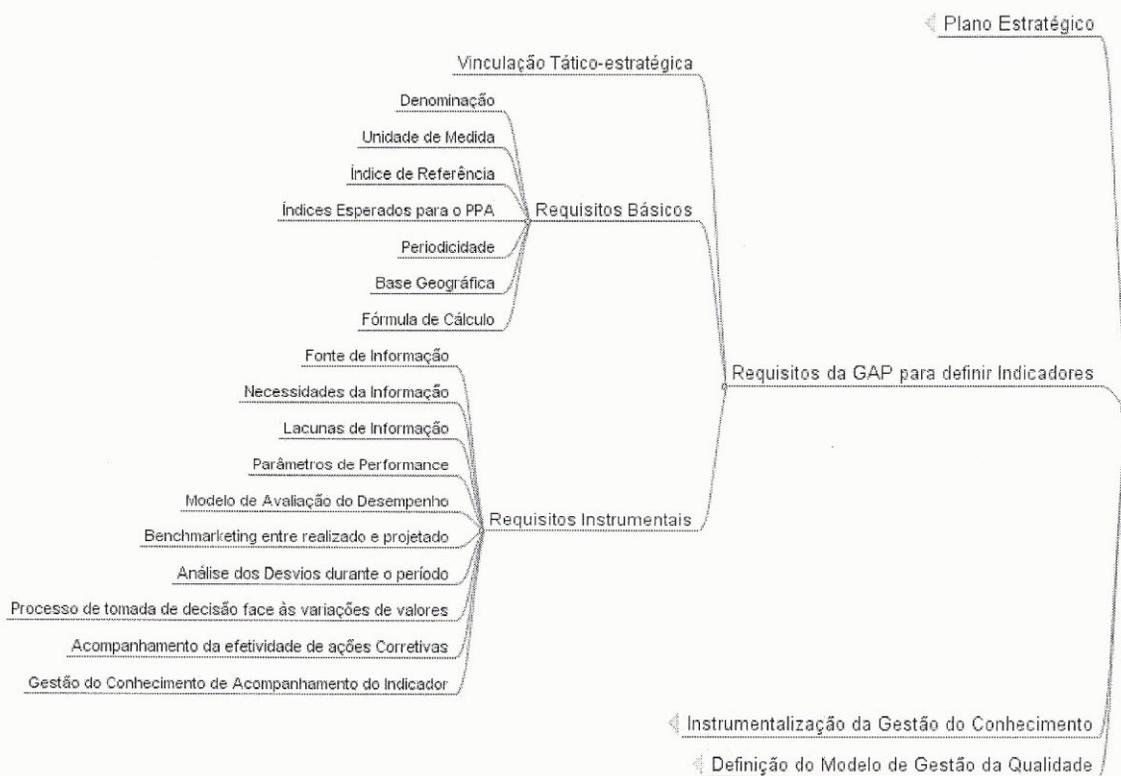


Figura 9 - Requisitos GAP para formação de Indicadores de Performance.

Considerando estarem adequadamente esclarecidas as etapas para formação dos Indicadores, apresentamos abaixo a estruturação dos INDICADORES de Performance, conforme a GAP, para cada uma das ações da SNDEL correlacionadas ao PELC. Ressaltamos nesse primeiro momento que as orientações de indicadores estão apresentadas em cor azul na Figura 10 abaixo, e que a especificação detalhada desses está prevista em documento especial sobre o tema. Descreveremos assim os requisitos estratégicos/táticos que nos permitirão justificar a apresentação e detalhamento posterior de todos os indicadores.

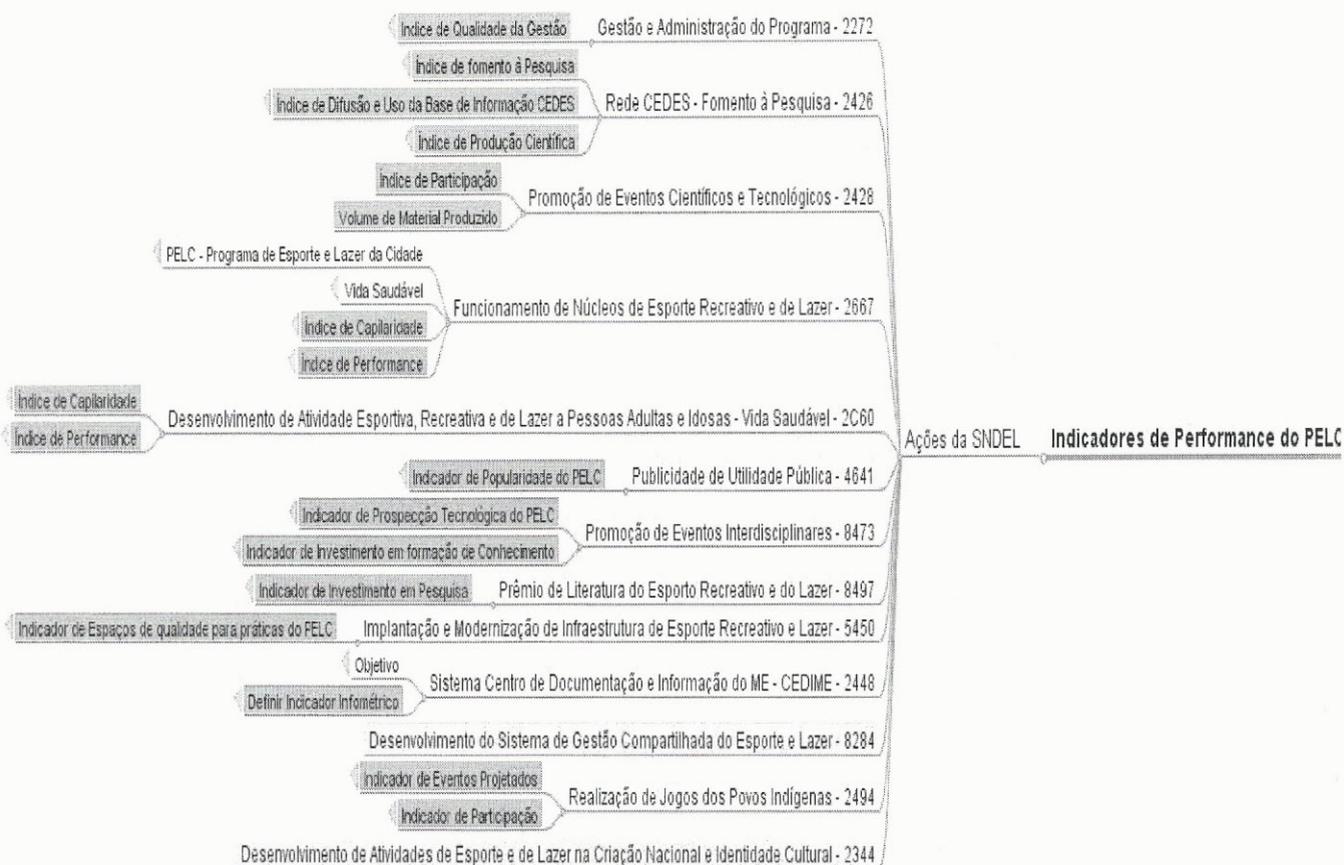


Figura 10 – Indicadores para o PELC com base na metodologia GAP.

São apresentados em azul 18 Indicadores de Performance, sendo que para as ações 8284 e 2344 não apresentamos indicador em função de se tratarem de processo e/ou atividades necessárias ao fomento e desenvolvimento da gestão do Esporte e Lazer. Ressaltamos que o documento de especificação dos INDICADORES é parte do termo de referência que fundamenta este trabalho, sendo nosso objetivo no momento apenas identificar a referência estratégico/tática para cada um dos indicadores apresentadas neste documento.

O primeiro INDICADOR é o ÍNDICE DE QUALIDADE DA GESTÃO, que focado na ação 2272 correlata ao PELC pretende avaliar o nível de acompanhamento e orientação dos agentes da SNDEL para cada um dos núcleos estabelecidos ou em desenvolvimento. Esse trabalho é essencialmente de auditoria e avaliação do processo de desenvolvimento do esporte e lazer através dos núcleos do PELC, e como tal, deve considerar o nível de evolução dos núcleos quanto à qualidade no atendimento, maior envolvimento de pessoas da comunidade, melhores práticas de gestão compartilhada, adequação de estudos e pesquisas aos interesses do núcleo e maior efetividade e eficácia dos núcleos e do investimento público na perspectivas de garantir o direito ao Esporte e ao Lazer a toda sociedade. Sua estruturação exprime a preocupação com o viés qualitativo, sendo fundamental estabelecer mecanismos de coleta de informação, que permitam determinar o nível de identidade tática com a orientação da SNDEL de fomentar o uso da produção científica e tecnológica no setor, a formatação de novos núcleos em todo o território nacional e o funcionamento de alta performance dos

núcleos já implementados nos municípios brasileiros. Na vertente do Ministério do Esporte, buscamos com esse indicador determinar em quanto a democratização e universalização do acesso ao esporte e ao lazer, em todas as suas dimensões, está implementado no PELC.

O INDICADOR DE FOMENTO À PESQUISA, INDICADOR DE DIFUSÃO DA BASE DE INFORMAÇÕES CEDES e INDICADOR DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA são indicadores que buscam determinar qualitativamente e quantitativamente o impacto da ação de fomento à pesquisa no PELC. Estes indicadores determinam o nível de desenvolvimento tecnológico, a difusão das informações, e a quantidade de material científico voltado ao esporte e lazer no âmbito da rede CEDES que apoia o PELC. A identificação tática dos Indicadores se justifica com o fomento a produção e circulação do conhecimento tática estabelecida na SNDEL, e Estratégia de fomentar a produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do esporte e lazer, em todas as suas dimensões. Importante registrar que os INDICADORES, apresentados até o momento para as duas ações, estão vinculados estrategicamente à orientação do Governo Federal de promover a inclusão social e a redução das desigualdades.

Para a ação de promoção dos eventos científicos propomos os INDICADORES DE PARTICIPAÇÃO E DE VOLUME DE MATERIAL PRODUZIDO nos eventos. Importante orientar que esses indicadores são de prospecção, ou seja, são focados em cenários futuros a serem realizados, os quais dependem de verbas disponíveis e da iniciativa privada e institucional para promover eventos, e desenvolvimento de material científico sobre esporte e lazer. Esse indicador fundamenta a tática de potencializar a estruturação de informação para gestores do PELC. No tocante ao aspecto estratégico no Ministério, observamos a qualificação da infra-estrutura de esporte e do lazer no País, sendo decorrência disso o atendimento da diretriz estratégica federal de promover o acesso com qualidade a serviços e benefícios sociais, como são o esporte e o lazer promovido a partir do PELC.

Para o funcionamento dos núcleos, ação estrutural da SNDEL para manter o PELC, observamos a estruturação do INDICADOR DE CAPILARIDADE E INDICADOR DE PERFORMANCE, ambos voltados para determinar o nível de qualidade e penetração das políticas públicas de esporte e lazer, desenvolvidas junto à sociedade via PELC. Esses indicadores observam a possibilidade de estamentação por Município, Estado e Região, tendo sua fundamentação no viés qualitativo e quantitativo, conforme descrevemos a seguir. O INDICADOR DE CAPILARIDADE está suportado na informação do IBGE sobre senso populacional, sendo fonte de informação a captação de dados sobre o atendimento de pessoas nos núcleos do PELC. Já o INDICADOR DE PERFORMANCE, essencialmente orientado pela avaliação qualitativa, propõe a monitoração da qualidade dos serviços prestados via núcleos do PELC, bem como, nível de investimento per capto, e a congruência entre os citados indicadores para determinar a performance do PELC. Estes indicadores estão direcionados à convicção tática de ampliar o PELC com núcleos de vivência esportiva, e a orientação estratégica no ME para promover o desenvolvimento humano, e a inclusão social por meio do esporte e lazer, em todas as suas dimensões. No que tange ao PPA, objetivamos atender com os INDICADORES ao propósito de promover a inclusão social e a redução das desigualdades. Ressaltamos que em face da similaridade os Indicadores do VIDA SAUDÁVEL se apresentam com a mesma estrutura dos indicadores da ação 2667.

O INDICADOR DE POPULARIDADE DO PELC está fundamentado em pesquisas que devem ser orientadas pelo Ministério do Esporte, sendo importante determinar o nível de desconhecimento sobre o PELC, e acompanhar a evolução, ou melhor, o reconhecimento do PELC junto às comunidades municipais em que o programa está sendo desenvolvido. A parceria da SNDEL com a ASCOM é essencial para elaboração das propostas de pesquisa, e concentração de divulgação dos resultados do PELC nas comunidades atendidas, isto posto, visto que a estruturação de plano de comunicação

deve ser repassada às áreas de competência técnica na estrutura do Ministério. No que tange a tática da SNDEL, observamos a necessidade de divulgação dos resultados objetivando em especial a ampliação do número de atendimentos e a capilarização dos núcleos em todo o Brasil. Quanto à estratégia do ME, ressaltamos estar atendendo com o INDICADOR a democratização e universalização do acesso ao esporte e lazer. Para o PPA podemos entender o afinamento estratégico de fortalecer a democracia e a cidadania, com a garantia de direitos humanos conhecidos pela sociedade brasileira.

O INDICADOR DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA E O INDICADOR DE INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO DE CONHECIMENTO são indicadores voltados para ação de promoção de eventos interdisciplinares. Nesse tocante, cabe aqui orientar o conceito da interdisciplinaridade, como a forma de complementar o conhecimento científico para atuação no setor de esporte e lazer. Podemos citar a educação, saúde, bem estar social e agricultura como pastas importantes para programar a interdisciplinaridade voltada à melhoria da qualidade na prática de esporte e lazer no Brasil. Desta feita, nossa proposição é que os indicadores se pautem pela elaboração de cenários e o desenvolvimento de ações, que permitam a interconexão Ministerial com esse objetivo. Aqui pretendemos atender a tática da SNDEL de Potencializar a formação e informação de gestores, e implementar as melhores práticas de gestão do conhecimento sobre esporte e lazer no PELC. No âmbito da estratégia Ministerial podemos citar o fomento a produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do esporte e lazer. Cabe ao PPA a orientação do indicador citado para promoção de ambiente social pacífico, com a garantia da integridade dos cidadãos. A mesma contextualização observamos para ação 8497, contudo, com maior especialização gerida pela SNDEL para atender aos temas recorrentes no ambiente dos núcleos do PELC. Contudo, o INDICADOR DE INVESTIMENTO EM PESQUISA ora proposto está voltado para detectar o nível de financiamento da pesquisa, e de resposta da sociedade especializada em esporte e lazer no Brasil.

Quanto ao INDICADOR DE ESPAÇOS DE QUALIDADE PARA A PRÁTICA DO PELC, importante ressaltar que se trata de uma ação não gerida pela SNDEL, contudo, que dever orientar uma avaliação em função das ações do PELC, para determinar em quanto as ações públicas estão correlacionadas para permitir a universalização do esporte e lazer. Este indicador propõe a definição do espaço per capto por atendimento nos núcleos do PELC, que tiveram investimento oriundo da ação pública. Do ponto de vista Tático para a SNDEL, o indicador proposto permite determinar a ampliação do PELC, com núcleos de vivência esportiva, e o desenvolvimento do esporte de criação nacional e identidade cultural, visto que pode orientar a formatação dos espaços para jogos indígenas regionais ou nacionais. Destarte, o ME suporta com o indicador a estratégia de ampliar e qualificar a infra-estrutura de esporte e lazer no País. Para o Governo Federal, podemos acrescentar que o INDICADOR permite avaliar o nível de atendimento da promoção de ambiente social pacífico, e que garanta a integridade dos cidadãos.

A ação 2448 de implementação do CEDIME foi orientada pela formatação de indicadores infométricos, nos quais se observa o volume de material tecnológico e de pesquisas desenvolvidos. Nesse sentido, o INDICADOR DE INFOMÉTRICO propõe controlar a quantidade de obras existentes no CEDIME, trabalhos desenvolvidos no ano, trabalhos focados ou citando o tema esporte e lazer, e quantidade de material distribuído aos agentes de esporte envolvidos no PELC. Atende o indicador a orientação tática da SNDEL de fomentar a produção e circulação de conhecimento, a estratégia do ME de fomentar a produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do esporte e lazer, e do PPA de promover com qualidade o acesso aos serviços sociais, como é o caso dos núcleos do PELC.

Por fim, o INDICADOR DE EVENTOS PROJETADOS E O INDICADOR DE PARTICIPAÇÃO, voltados à ação 2494, traduzidas no PELC pelo fomento aos núcleos que

desenvolvem jogos regionais e ou nacionais Indígenas, estão orientados para avaliar o nível de serviço prestado à comunidade indígena no que tange ao esporte e lazer. Cabe aqui orientar o fomento a identidade cultural e ao lazer de Criação Nacional, elementos fundamentados nesta ação. Este indicador inicia com a perspectiva qualitativa, em especial, porque a orientação qualitativa está necessariamente vinculada ao nível de satisfação das comunidades afins, aspecto que deve ser melhor trabalhado no estado da arte e da prática na academia. Estes indicadores têm orientação tática de ampliar núcleos de vivência esportiva, desenvolver o esporte de criação nacional e identidade cultural, e monitorar a estratégica do ME de atender a democratização e universalização do acesso ao esporte e lazer. Para o nível estratégico do PPA, consolidamos com os indicadores citados a gestão do fortalecimento da democracia e da cidadania com a garantia de direitos humanos.

Destarte, não podemos deixar de salientar que o desenvolvimento de INDICADORES deve ser precedido pela formação da equipe de gestão, bem como, de planejamento para orientação dos esforços necessários para sua implementação. Muitas das informações necessárias podem não estar sendo armazenadas nas bases de informação do ME, o que exige uma avaliação do processo e do fluxo informacional para sua criação. Outro aspecto, não menos relevante, é a identificação de fontes de informação para coleta de qualidade dos dados necessários ao estabelecimento dos Indicadores. Não obstante a formação, é importante orientar ainda a priorização de implementação dos indicadores, em especial, porque as lacunas de informação, a falta de conhecimento sobre o propósito, sobre o tema, sobre o objetivo e até mesmo sobre os cenários estratégicos pode determinar a formatação de rotinas defensivas dentro da própria secretaria, o que dificultará, sobremaneira, o desenvolvimento do conceito de performance na SNDEL monitorada a partir dos indicadores propostos.

CONCLUSÃO

Este trabalho orientou uma pesquisa sobre o estágio atual de gestão da estratégia de implementação de políticas públicas de esporte e lazer no Brasil. Focado no Programa de Esporte e Lazer das Cidades, com uma percepção sobre as ações e planejamento estratégico situado no ano de 2008, buscou determinar as lacunas de informação e o processo na gestão do programa, bem como, seu alinhamento estratégico no nível ministerial e do Governo Federal. Certo de que esta é apenas uma visão sobre o objeto, portanto, uma visão fenomenológica do processo de gestão vivido no ano em referência, com foco nas inquietudes, nas dificuldades e na acuidade, sem aqui querer determinar o fim do trabalho, mas sim orientar o início de um novo marco de gestão no âmbito da SNDEL. Marco este que permite uma orientação de gestão calcada na epistemologia, campo filosófico que busca orientar a formatação de conhecimento sobre o fenômeno em observação, buscando a melhor representação da visão do mundo real, e a formatação diferenciada de times de alto desempenho, preocupados com a melhor qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Para conduzir trabalho de tal monta é fundamental a orientação metodológica que permita equacionar todas as ações em um contexto ontológico organizacional, que pode ser suportado pela GAP – Gestão de Alta Performance - como coube a formatação deste trabalho. Requisito essencial é o patrocínio para desenvolvimento e construção dessa nova visão, em que pese ser a estruturação da GAP toda calcada na gestão do conhecimento e na estruturação da informação para ajudar o negócio do esporte e lazer na SNDEL. Não podemos deixar de considerar que o estabelecimento de

interesses contrários, a alteração da zona de conforto, e a estruturação do conhecimento sobre o tema são questões fundamentais para o sucesso deste case.

Concluimos assim este trabalho com a perspectiva que os documentos anexos podem detalhar, de uma forma mais adequada, as orientações de inovação no processo de gestão e a instrumentalização de INDICADORES para permitir implementar um novo modelo de gestão na SNDEL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **COSTA**, Lamartine P. *Cenário de tendências gerais do Esporte e atividades físicas no Brasil*. Colaboradores: Valéria Bitencourt (esportes outdoor), Leandro Nogueira (atividades físicas e saúde), Ana Maria Miragaya (atividades físicas), Victor Matsudo (IPAQ), Rosângela Noé (estatística) e Alexandre Carvalho (resultados esportivos). Disponível em: www.atlasesportebrasil.org.br;
- **Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2004-2007** – Ministério do Esporte, Caderno 19. Exercício 2008, ano base 2007;
- www.esporte.gov.br, consultado em 07/02/2008;
- **Plano Plurianual 2008-2011, Mensagem Presidencial**, Volume I, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2007;
- **Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC**, apresentação desenvolvida pela SNDEL sobre o PELC – Balanço de 2008;