



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

LUCIANO FERREIRA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Avaliação do Sistema de Informação de Acompanhamento
Pedagógico e Administrativo do Programa Segundo Tempo sob
a perspectiva de sua retroalimentação

LUCIANO FERREIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Avaliação do Sistema de Informação de Acompanhamento
Pedagógico e Administrativo do Programa Segundo Tempo sob
a perspectiva de sua retroalimentação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina, em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Londrina
2012

LUCIANO FERREIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Avaliação do Sistema de Informação de Acompanhamento Pedagógico
e Administrativo do Programa Segundo Tempo sob a perspectiva de sua
retroalimentação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina, em parceria com a Universidade Estadual de Maringá, sob a apreciação da seguinte banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA–
UEL/UEM)

Prof. Dr. Benilson Borinelli (PPA-UEL/UEM)

Prof. Dr. Giancarlo Lucca (UEM)

Londrina, 27 de fevereiro de 2012

Para Paula e Leonardo, genuínos
amores da minha vida...

AGRADECIMENTOS

A todos que participaram e permitiram, direta ou indiretamente, a realização desta dissertação.

Ao Professor Álvaro José Periotto, meu orientador, pelo apoio incontestado, pela confiança inabalável e pela vultosa paciência.

Aos professores do programa UEL-UEM, em especial, aos Prof. Benilson Borinelli, Luciano Munck, Cristiane Vercesi, Paulo da Costa Lopes, José Paulo de Souza, Maria Iolanda Sachuk e Francisco Giovanni David Vieira.

Aos colaboradores Francisco "Chico" Carlos Navarro e Bruhmer Cesar Forone Canonice, secretários do mestrado em Londrina e em Maringá, pela gentileza e dedicação. Sempre foram uma "mão amiga" na resolução do mais insolúvel dos problemas.

Aos colegas de turma que sempre ficarão no coração: Alessandra, Jandira, Valéria, André, Henrique, Emerson e Carlos. Vocês mudaram minha vida.

A minha esposa Paula, amor inseparável, pelo incentivo e pela fé.

A meu filho Leonardo que, mesmo depois da ausência, sempre me oferecia um sorriso.

Ao Prof. Alcebíades Alves de Moura pelo encaminhamento à docência. Ao Prof. Ednei Francisco Ferreira pela primeira oportunidade na docência. Ao Prof. Ricardo Dantas Lopes pela amizade e confiança. A Prof.^a Silvia Christiane Goya pela amizade e pela fé. Ao Prof. Ricardo José Bertin pelo apoio e pelos conselhos.

[...] A dúvida é o princípio da sabedoria.

Aristóteles

FERREIRA, Luciano. **Gestão da informação na administração pública**: avaliação do Sistema de Informação de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo do Programa Segundo Tempo sob a perspectiva de sua retroalimentação . 2011. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

RESUMO

Com a criação do Ministério do Esporte, em 2003, o *status* do esporte no Brasil mudou e passou a receber tratamento como estrutura de Estado, com políticas próprias estabelecidas na esfera do Governo Federal. Nessa perspectiva, foram instituídos, entre outros, um Plano Nacional de Esportes (PNE) a Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEED/ME), e o Programa Segundo Tempo (PST), meta presidencial, voltado para a inclusão social e com proposta de “democratizar o acesso à prática e à cultura do Esporte de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, como [...] ação da cidadania e melhoria da qualidade de vida [...] em áreas de vulnerabilidade social.” (BRASIL, 2009). Na dinâmica das ações de funcionamento do PST em todo território nacional, em 2008, foi implantado o Sistema de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo (SIAPA) em ambiente Web, que passou a acumular em suas bases de dados todos os registros inerentes à movimentação e controle dos processos do Programa. Embora o PST tenha exigido outros sistemas específicos e que juntos estabeleceram o crescimento da plataforma de gestão virtual do Programa, o SIAPA, no cerne desses processos, tornou-se referência para a avaliação da correspondente política pública através das metas estabelecidas no PNE. Entretanto, como ocorre com outros ambientes de gestão com suporte computacional, o PST, em época anterior à implantação do SIAPA, também empregou o uso empírico de planilhas nos processos de controle, estabelecendo obstáculos à cultura da Administração da Informação e ao uso dos potenciais da própria plataforma de gestão e avaliação do PST. Adicionalmente, o intenso uso do SIAPA na rotina do Programa, também parece obscurecer esses potenciais. O presente trabalho descreve os resultados de uma análise as formas então adotadas para gestão do PST – norteada por documentos e entrevistas com seus gestores - frente às perspectivas de recorrência às bases de dados do SIAPA e sistemas a ele integrados em sua plataforma para retroalimentação da gestão executiva do Programa sob pressupostos da Administração da Informação e da tecnologia de suporte.

Palavras-Chave: Políticas públicas. Avaliação e controle. Administração da informação.

FERREIRA, Luciano. **Information management in public administration: evaluation of Information system to educational and administrative monitoring for the second half program from the perspective of your feedback.** 2011. 94 f. Dissertation (Master's degree – Management Post Graduation Program) - State University of Londrina, Londrina, 2012.

ABSTRACT

With the creation of the Ministry of Sports in 2003, the status of sport in Brazil has changed and started to receive treatment as state structure, with its own policies established in the sphere of the Federal Government. From this perspective, were instituted, among others, a National Sports Plan (PNE) of the National Educational Sports (Snead / ME), and Second Time Program (PST), the presidential goal, focusing on social inclusion and proposed " democratize access to the practice and culture of sports to promote the integral development of children, adolescents and youth, as [...] action of citizens and improving the quality of life [...] in areas of social vulnerability." (BRAZIL, 2009, u.n.). In the dynamic operation of the actions of PST nationwide in 2008, was implemented Tracking System Educational and Administrative (SIAPA) in the Web environment, which has accumulated in its databases all records relating to the handling and control of Program processes. Although the PST was required other specific systems and together established the growth of platform virtual management of the Programme, SIAPA at the heart of these processes, has become a reference for the evaluation of the relevant public policy goals through the NAP. However, as with other management environments with computational support, the PST, in a time before deployment SIAPA also employed the use of spreadsheets in empirical process control, establishing barriers to the culture of the Information Management and use of potential own management platform and evaluation of the PST. Additionally, the intense use of the SIAPA routine of program, also seems to obscure these potentials. This paper describes the results of an analysis then forms adopted for managing PST - guided by documents and interviews with their managers - facing the prospect of recurrence to the databases and systems SIAPA it integrated into its platform for feedback management Executive Management Program under the assumptions of the Information and technology support.

Keywords: Public policy. Evaluation and control. Information management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos políticos para a administração pública e para a administração privada.....	24
Figura 2 – Aspectos econômicos para a administração pública e para a administração privada.....	24
Figura 3 – Aspectos organizacionais para a administração pública e para administração privada.....	25
Figura 4 – Conceitos que podem ser utilizados na avaliação das políticas públicas	31
Figura 5 – Doutrinas administrativas e respectivos tratamentos através da Tecnologia da Informação	34
Figura 6 – Referências básicas do PST na perspectiva do combate da exclusão social	37
Figura 7 – Modelo de sistema de informação	41
Figura 8 – O ambiente de suporte a decisão na perspectiva de interação com <i>Data Warehouse</i>	47
Figura 9 – Fluxo de colaboração na plataforma PST antes da implementação do SIAPA	55
Figura 10 – Página inicial de acesso da plataforma SIAPA	57
Figura 11 – Página do sistema de controle de acessos do SIAPA	57
Figura 12 – Página do sistema de gestão das atividades do coordenador de equipes de colaboração do SIAPA	58
Figura 13 – Página do sistema de acompanhamento de avaliações de projetos do PST na plataforma SIAPA	59
Figura 14 – Página da plataforma SIAPA com informações sobre a cidade aonde se localiza o convênio	60
Figura 15 – Página da plataforma SIAPA com informações sobre o local aonde se localiza o convênio e a proporção entre gêneros dos beneficiados	61
Figura 16 – Página da plataforma SIAPA com informações atividades culturais na localidade, esportes mais comuns e atividades de interesse aos beneficiados	62

Figura 17 – Página da plataforma SIAPA com informações sobre o planejamento pedagógico do convênio em relação aos objetivos geral e específicos	63
Figura 18 – Página da plataforma SIAPA com informações sobre conteúdos ofertados, turmas e recursos materiais	64
Figura 19 – Página inicial de acesso da plataforma SICAPP	65
Figura 20 – Página inicial de acesso ao convênio pelo SICAPP	66
Figura 21 – Informações sobre o convênio e dados dos núcleos no SICAPP	66
Figura 22 – Informações sobre os objetivos do projeto pedagógico no SICAPP	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenciação entre os focos de objetivos para o controle em empresas públicas e em empresas privadas segundo o Governo Federal	29
Quadro 2 – Atribuições e cargas horárias das equipes envolvidas nas ações do Programa Segundo Tempo.....	52
Quadro 3 – Número geral de crianças e adolescentes atingidos pelo Programa Segundo Tempo.....	54
Quadro 4 – Percentual de beneficiados atendidos pelo Programa Segundo Tempo em cada região do País	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PST	Programa Segundo Tempo
SNEED/ME	Secretaria Nacional de Esporte Educacional
SIAPA	Sistema integrado de acompanhamento pedagógico e administrativo
WEB	Rede mundial de computadores
BI	<i>Business Intelligence</i>
INDESP	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
IES	Instituição de ensino superior
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UEM	Universidade Estadual de Maringá
MEC	Ministério da Educação e Cultura
EAD	Educação a Distância
DM	<i>Data Marts</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
OLAP	<i>On Line Analytical Processing</i>
DM	<i>Data Mining</i>
PNDE	Plano Nacional de Desenvolvimento do Esporte
PNE	Plano Nacional de Educação
ME	Ministério do Esporte
TCU	Tribunal de Contas da União
CGAPA	Coordenação Grupo de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo do PST
TI	Tecnologia da Informação
SI	Sistema de informação
TIC	Tecnologia de informação e comunicação
ITIL	Biblioteca de Infra-estrutura de Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SICONV	Sistema de Convênios do Governo Federal
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas na Receita Federal do Brasil
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
SICAPP	Sistema de Consulta e Aperfeiçoamento de Projetos Pedagógicos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	19
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS	23
2.1.1 O Ciclo de Controle na Gestão Pública	27
2.1.2 Elementos de Avaliações das Políticas Públicas	29
2.1.3 O Uso De Ferramenta de T.I. na Gestão Pública	32
2.2 A ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO E O SUPORTE COMPUTACIONAL À GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	35
2.2.1 Elementos da Administração da Informação	35
2.2.2 Suporte Computacional às Ações Operacionais e Gerenciais de Programas Governamentais	37
2.2.3 Novas Tecnologias de Suporte à Gestão Executiva de Programas Governamentais	39
2.3 O Programa Segundo Tempo no Contexto da Política Nacional do Esporte	44
2.3.1 A Estruturação da Política Nacional de Esportes	45
2.3.2 Concepção do Programa Segundo Tempo	46
2.3.3 O Sistema de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo e a Plataforma do Programa Segundo Tempo	51
2.3.3.1 Estrutura e Recursos do SIAPA	55
2.3.3.2 A Plataforma do PST e os mecanismos de integração envolvendo o SIAPA	56
3 METODOLOGIA	68
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	68
3.2 COLETA DE DADOS	71

3.2.1 População e Amostra	71
3.2.2 Os objetivos da Pesquisa	71
3.2.3 Instrumentos e Procedimentos de Coletas de Dados	72
3.2.4 Delimitação do Estudo.....	74
4 ANÁLISE DOS DADOS	75
4.1 POSICIONANDO O PST COMO OBJETO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DO GOVERNO FEDERAL PONTUANDO SUAS METAS	76
4.2 LEVANTANDO FONTES, PROCESSOS E AÇÕES ADOTADAS PELOS GESTORES DO PST	77
4.3 DESCREVENDO O USO OPERACIONAL DO SIAPA	79
4.4 ANALISAR OS MECANISMOS DE RETROALIMENTAÇÃO DO SIAPA	79
5 CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES	89
APÊNDICE A – CARTA DE ENVIO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	90
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA	91

1 INTRODUÇÃO

O estabelecimento de políticas públicas é, por vezes, ação que não se pode dissociar dos agentes, parceiros e público-alvo. Isso ocorre tanto pelo surgimento de novos cenários quanto pelo número elevado de variáveis que se estabelecem no curso das ações. Outrossim, observa-se que é premente a necessidade de se desenvolver ações eficientes e eficazes na gestão dos relacionamentos e das informações decorrentes e assim avaliar e controlar em busca dos resultados esperados.

Essas ações, conformadas no espírito da eficiência e eficácia compõem, conforme Meirelles *et. al.* (2011), a chamada gestão do projeto, que se pauta por objetivos e metas estabelecidas para acompanhar os processos e proceder a ajustes nas mudanças de realidade visando o aperfeiçoamento de ações e realização da proposta.

Com a criação do Ministério do Esporte, em 2003, o status do esporte no Brasil mudou, passando a receber tratamento como estrutura de Estado e constituindo-se como política por parte do Governo Federal. Nessa perspectiva, a Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEED/ME) instituiu o Programa Segundo Tempo (PST), meta presidencial, voltado à inclusão social de crianças e adolescentes através do esporte como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida.

De acordo com o Ministério do Esporte, o chamado público alvo do PST é (BRASIL, 2009):

Tem como público alvo prioritário crianças, adolescentes e jovens matriculados no ensino fundamental e médio dos estabelecimentos públicos de educação do Brasil [...] bem como aqueles que estão fora da escola, de forma a oportunizar sua inclusão no ensino formal.

Neste momento temos outro conceito, o de inclusão. Esse conceito foi descrito pelo Tribunal de Contas da União, em relação ao público alvo do PST, como alunos com as seguintes características (BRASIL, 2006 p.32):

- Maior dificuldade de aprendizado na escola;
- Habitantes de municípios de regiões metropolitanas com alto índice de violência urbana;

- Beneficiários do Bolsa-Família;
- Menor renda familiar;
- Em maior situação de risco social

Em sua estrutura, o PST requer a ação de seus agentes e de entidades parceiras para que um projeto pedagógico, seguindo as regras do Programa possa ser desenvolvido em conformidade com os parâmetros de viabilidade e implementação. Na estrutura de cada projeto conveniado, conforme consta em Brasil (2009) é imprescindível a criação de um quadro de recursos humanos e a descrição de um conjunto de atividades esportivas e de atividades complementares contextualizadas, ou seja, que se apresentem de forma coerente com as ações pretendidas para os grupos atendidos em sua região e sob as condições locais presentes. Para tanto o projeto obrigatoriamente necessitará de profissionais com formação superior em Educação Física ou Pedagogia que coordenarão ações de estudantes de graduação nas mesmas áreas.

O crescimento do PST se deu com mais intensidade a partir de 2007, potencializado pelo Plano Nacional de Educação (PNE) vigente. A partir disso o PST passou a integrar o Programa Mais Educação. Esse programa, criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007 do Ministério da Educação, estabeleceu e dinamizou a oferta educativa nas escolas públicas por meio de atividades optativas, como: acompanhamento pedagógico, meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos, cultura e artes, cultura digital, prevenção e promoção da saúde, Edu comunicação, educação científica e educação econômica.

Como essa maior amplitude de ações, a partir de janeiro de 2008 foi desenvolvido e implementado, conforme Brasil (2009), o Sistema Integrado de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo – SIAPA foi embrião de uma plataforma mais ampla de gestão da informação no PST. O sistema foi desenvolvido em uma plataforma WEB, e passou a permitir o efetivo cadastro e acompanhamento dos processos, bem como análises e controle de ajustes nos projetos ou alterações em seus componentes.

O SIAPA acabou por potencializar o que poderia ser visto, conforme Periotto et. al. (2009), como uma rede no âmbito do PST. Na percepção de Lopes e Moraes (2000) o termo rede serve para caracterizar acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, conjunto de contatos de um indivíduo. Em uma definição mais ligada as redes sociais, Lemieux e

Ouimet (2008) afirmam que se trata de um fenômeno que possibilita o encontro atores que não podem comunicar entre si a não ser por intermédio de um terceiro. Dentro da rede induzida pelo SIAPA observam-se possibilidades de contato com diferentes propostas e abordagens nos projetos que estão sendo executados e realizar a troca de experiências. Nesse caso, tem-se claro uma situação em que “as novas tecnologias de informação, apesar de não serem a causa dessas mudanças, oferecem a infra-estrutura necessária para a emergência das redes organizacionais.” (PECI, 1999, p.71).

Além de auxiliar diretamente nas práticas de colaboração na rede social estabelecida pela dinâmica do programa, o SIAPA poderia ser considerado um facilitador para a utilização de novas práticas, ou ferramentas, que poderiam legitimar a busca de eficiência na gestão e o controle do processo, ou até mesmo apresentar novos modelos de gestão que poderiam confluir em novas rotinas de trabalho. Em verdade o sistema poderia ir além do controle e alcançar a retroalimentação do ciclo administrativo.

Essas novas rotinas, dentro do ambiente do SIAPA, com amplitude de uso nacional e essencialmente por comunicação remota, estão focadas nos conceitos de gestão da qualidade da informação. Para o PST, as informações veiculadas através do SIAPA ganham as dimensões próprias dos fenômenos sociais.

Conforme pontuado por MORESI (2000, p.18), fenômenos sociais:

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante de gestão. Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação.

Sob o pressuposto de que a informação é um dos insumos necessários ao bom funcionamento das organizações é possível inferir que pode também interferir na qualidade de suas decisões. Para Moscové, Simkin e Bagranoff (2002) o sucesso bem como o fracasso de uma organização estão diretamente ligado a como a informação é gerenciada e utilizada. Para Leme Filho (2010) são as informações que possibilitam uma tomada correta de decisão.

Considerando que, a partir da entrada em produção do SIAPA, o Programa Segundo Tempo acumula volumosas bases de dados que registram os processos de acompanhamento pedagógico e administrativo dos núcleos atendidos pela política governamental, sob o ponto de vista da gestão da informação se estabelece um conjunto de recursos potencialmente favoráveis ao delineamento de aplicações de suporte a gestão operacional do programa (PST);

Considerando que em 2008, foi desenvolvido e implantado uma plataforma em ambiente WEB a partir de um Sistema de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo (SIAPA) que acumula significativa base de dados com potencial suporte para as ações de avaliação e controle operacional do programa (PST);

Sob as perspectivas mais objetivas da administração pública cumpre estudar o processo de gestão do PST e analisar suas práticas e perspectivas de avaliação da política governamental para, diante do potencial das informações digitais acumuladas na base de dados do SIAPA, identificar as possibilidades das ações de avaliação alcançar um patamar de intervenção no curso do controle das metas planejadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Programa Segundo Tempo resulta das ações da SNEED/ME no estabelecimento de uma política do Governo Federal, com uma estrutura estabelecida, uma dinâmica na sua operacionalização e um conjunto de metas a serem acompanhadas. Sob as perspectivas próprias da Administração Pública, seus gestores adotaram procedimentos de avaliação e controle, recorrendo, conseqüentemente, a fontes e metodologias específicas.

Dada a amplitude de sua proposta de alcançar todo território nacional e as necessidades de interação remota, os ambientes de gestão do PST passaram a exigir suporte computacional. Assim, o uso de planilhas estruturadas empiricamente no início de sua vigência cedeu lugar ao SIAPA, especificado e implantado em ambiente Web, que passou a acumular em suas bases de dados todos os registros inerentes à movimentação e controle dos processos do Programa.

Uma das premissas dos processos de Administração da Informação, recorrendo a Drucker é que a "informação é o conjunto de dados dotados de

relevância e propósito", considerando, naturalmente que é o ser humano - e não um sistema computacional – quem extrai os significados e estabelece atributos.

Em sua dinâmica, PST passou a exigir outros sistemas que se juntaram ao SIAPA na composição de uma plataforma de gestão virtual do Programa. Contudo, seu direcionamento imediato para os processos operacionais das rotinas intensificadas parece, aparentemente, ter obscurecido seu uso potencial para soluções de avaliação das metas pautadas na política pública.

Outra premissa dos processos de Administração da Informação refere-se ao alinhamento das funcionalidades dos componentes de um Sistema de Informação (SI) aos propósitos das informações de que a organização necessita.

Conforme Laudon e Laudon (2004, p.7-8):

A entrada captura ou coleta dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em uma forma mais significativa. A saída transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades em que serão empregadas. Os sistemas de informação também requerem um *feedback*, que é a entrada que volta a determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada.

No contexto do Programa Segundo Tempo, o SIAPA se estabeleceu no cerne de seus processos. Conseqüentemente tornou-se referência para avaliação da correspondente política pública pontuada nas metas estabelecidas no Plano Nacional de Esportes (PNE).

Enquanto sistema de informação, observa-se um intensificado uso de seus componentes funcionais, excetuando-se, aparentemente, os mecanismos de feedback, ou retroalimentação no que diz respeito à produção de informações de suporte à gestão executiva das políticas afetas ao Programa Segundo Tempo.

Considerando-se, sob o ponto de vista de Administração da Informação, um potencial a ser explorado, o presente trabalho busca elementos para o estabelecimento de alternativas para o seguinte questionamento:

Que recursos de retroalimentação do SIAPA podem agregar à plataforma do PST uma condição de efetivo suporte à gestão executiva do Programa, considerando as metas da política pública relacionada?

1.2 OBJETIVOS GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabalho tem o objetivo de *analisar as práticas de gestão operacional do PST, que acumulam registros nas bases de dados do SIAPA, para identificação de possíveis recursos próprios da Administração da Informação, aplicáveis em sua retroalimentação, visando o suporte à avaliação das metas da política pública norteadora do Programa.*

Para alcançar esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram elaborados:

- 1) Posicionar o PST como objeto de uma política pública do Governo Federal pontuando suas metas;
- 2) Levantar fontes, processos e ações adotadas pelos gestores do PST, próprias ou institucionalizadas, para monitorar as metas afetas a política pública que norteia o Programa;
- 3) Descrever o uso operacional do SIAPA, as bases de dados geradas e a integração com os demais sistemas da plataforma do PST, para o potencial estabelecimento de indicadores para a avaliação das metas da política pública norteadora do Programa;
- 4) Analisar os mecanismos de retroalimentação do SIAPA em suas limitações e potenciais identificados com recursos próprios de Administração da Informação, visando torná-lo suporte ao balizamento das metas da política pública afeta ao PST, no patamar de sua gestão executiva.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O Estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro introduz o trabalho apresentando uma visão geral do tema central proposto, contendo os objetivos – geral e específicos – do presente estudo, organização e justificativa do estudo.

O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica apresentando elementos teóricos de contextualização dos principais temas expostos na pesquisa. Inicialmente buscam-se elementos teóricos da gestão de políticas públicas para o encaminhamento das discussões requeridas no estudo: o ciclo de

controle da gestão pública, os elementos de avaliações das políticas públicas e a presença da Tecnologia da Informação no suporte às ações operacionais e processos gerenciais da Administração Pública. Na sequência, reserva-se um tópico para tratar especificamente da Administração da Informação em seus aspectos fundamentais para depois abordá-los no contexto do suporte computacional às políticas públicas consubstanciadas em programas governamentais. Completo esse o tópico, um breve panorama sobre governança de TI e a tecnologia de BI, temas considerados imprescindíveis à gestão executiva de Programas Governamentais. Fechando o capítulo, procurou-se reunir um material que compõe um referencial de base sobre o Programa Segundo Tempo enquanto componente de uma política pública de abrangência nacional, que tem no SIAPA a implantação de uma estrutura virtual de controle de sua operacionalização e gestão de seus processos ao integrar-se a outros sistemas reunidos na mesma plataforma.

O capítulo três apresenta os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, como a classificação da pesquisa, a coleta de dados, o objeto da pesquisa e procedimentos de coletas de dados. Os dados foram obtidos em fontes diversas como, inicialmente, a análise de documentos produzidos pelo Programa Segundo Tempo antes da utilização da plataforma SIAPA, a análise de documentos eletrônicos e formulários eletrônicos disponibilizados já na plataforma SIAPA, além das entrevistas dos gestores do programa obtidas com a aplicação de uma ferramenta própria desenvolvida.

No quarto capítulo oferece a análise dos dados obtidos quando da realização da pesquisa de campo. Quatro traz a análise dos dados e a execução da análise. Nesta ação será possível posicionar o PST como objeto de uma política pública do Governo Federal pontuando suas metas. Também será possível levantar fontes, processos e ações adotadas pelos gestores do PST, próprias ou institucionalizadas, para monitorar as metas afetas a política pública que norteia o Programa, além de descrever o uso operacional do SIAPA, as bases de dados geradas e a integração com os demais sistemas da plataforma do PST, para o potencial estabelecimento de indicadores para a avaliação das metas da política pública norteadora do Programa. Por fim, será possível analisar os mecanismos de retroalimentação do SIAPA em suas limitações e potenciais identificados com recursos próprios de Administração da Informação, visando torná-lo suporte ao

balizamento das metas da política pública afeta ao PST, no patamar de sua gestão executiva.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais do estudo e objetiva verificar se as questões apresentadas junto aos objetivos geral e específicos propostos foram, de fato, atingidas quando da construção da dissertação.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA

A importância de um problema de pesquisa de acordo com Gil (2010, p.33) pode ser justificada por aspectos como: relevância e oportunidade do tema, possibilidade de contribuições nas dimensões teóricas e práticas, utilização de uma abordagem metodológica que permita conhecer o objeto de outras perspectivas e a exploração de uma área emergente.

Para que um trabalho de pesquisa seja relevante e oportuno, ele deve se desenvolver a partir de uma discussão que possa contribuir para a área de estudo, além de contextualizar as inquietações do momento.

A escolha do tema deste estudo se deu sob três aspectos principais. Em primeiro plano, a importância de se refletir acerca da real utilidade do emprego de recursos tecnológicos na atividade das organizações e, em especial, na organização pública. É relevante entender que a mudança nas formas de trabalho em uma organização pública tem um forte impacto, tanto econômico quanto na eficiência e na eficácia no desenvolvimento das atividades da organização. Os modelos de gestão pública convergem para a tentativa de excelência gerencial, sempre com o objetivo de uma melhor gestão de recursos e de ampliação na quantidade de atores envolvidos e atendidos pelos processos.

Em um segundo momento deve-se lançar luz sob os recursos e práticas adotadas por um sistema de informações, bem como questionar a cultura de uso do sistema enquanto ferramenta de trabalho. Dentro do SIAPA há uma percepção de que as ações já estão aculturadas. Não obstante que, os mesmos não foram consultados no seu desenvolvimento, há de se perceber como esses usuários utilizam, mas, se utilizam a ferramenta na plenitude de seus recursos e fazem desta um mecanismo que, de fato, facilita e corrobora com a criação de uma rede de colaboração, com trocas de informações e de experiências específicas em cada

projeto e em cada núcleo. Além disso, poder-se-ia propor a utilização de ferramentas ligadas à gestão de informação.

Em uma terceira etapa, compreendida a presença de fato de uma rede social, deseja-se perceber se uma nova rotina de trabalho poderia colaborar para uma melhor tomada de decisões.

A realização deste estudo pretende contribuir para uma compreensão acerca da utilização de tecnologias em sistemas de gestão pública, entendimento sobre as relações dentro de redes sociais e, também, pode proporcionar novos olhares sobre o processo de institucionalização de novas práticas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

A gestão pública, mesmo que em velocidade menor, é um segmento que está em constante transformação e evolução. Na percepção de Santos (2006) essa transformação é acompanhada pela discussão do papel do Estado e pelos instrumentos adotados para a sua organização institucional que, de alguma forma, sempre estarão focados na ideia de encargo ou obrigação de defender, conservar e aprimorar bens, serviços e interesses da coletividade.

Batista (2007, p. 391) o entendimento de gestão pública:

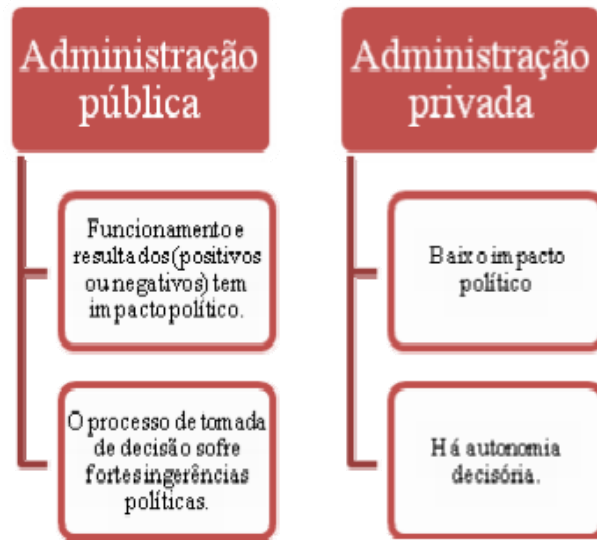
No Brasil, a gestão da “coisa pública” guarda especificidades diretamente relacionadas ao tipo de sociabilidades construídas desde o período da colonização. Trata-se de um modelo de Estado que se emerge de um padrão de relações sociais influenciado por uma ordem tradicional, fundamentada em relações de poder pessoal e patrimonialista com a ordem racional-legal, representada pelo Estado de direito cuja legitimidade repousa no exercício do poder impessoal e de acordo com as leis.

Portanto percebe-se que se estabelecem conflitos de interesses no instante de cuidar da coisa pública. Ainda assim fica manifesto que a organização pública é dirigida para atender às necessidades da população. Essa organização possibilita que seus gestores desenvolvam projetos, realizem atividades e controlem ambientes por meio de coordenação de esforços, especialização de tarefas e o uso inteligente de recursos.

Entretanto se os gestores privados são levados a organizar tarefas, pessoas, órgãos e relações, os gestores públicos necessitam fazê-lo balizados pela Lei. Desta forma o controle é muito mais importante, pois, qualquer desvio irá infringir a Lei. Para Meirelles et. al. (2011, p. 46) “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Na comparação da gestão pública e a gestão privada, observam-se aspectos políticos, econômicos e organizacionais determinantes de algumas diferenças básicas. A figura 1 apresenta os aspectos políticos que diferenciam as duas formas de gestão.

Figura 1 - Aspectos políticos para a administração pública e para a administração privada

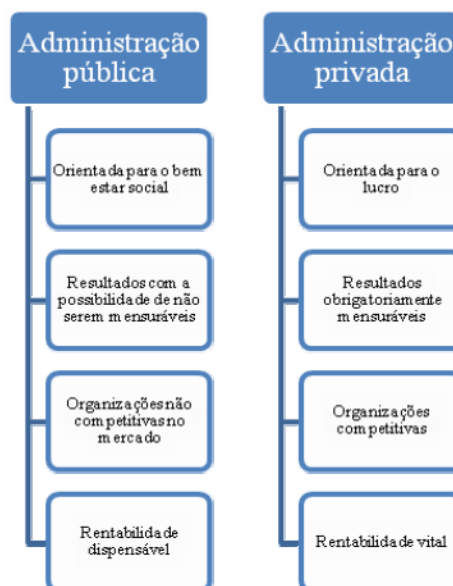


Fonte: adaptado de Freitas (1980)

Conforme se observa na figura 1, os aspectos políticos afetam fortemente a gestão pública e, em menor intensidade, a gestão privada. Da mesma forma a autonomia decisória é reduzida da gestão pública em relação à privada.

Ainda comparando as duas formas de gestão, a figura 2 apresenta as diferenças em relação ao aspecto econômico:

Figura 2 - Aspectos econômicos para a administração pública e para a administração privada



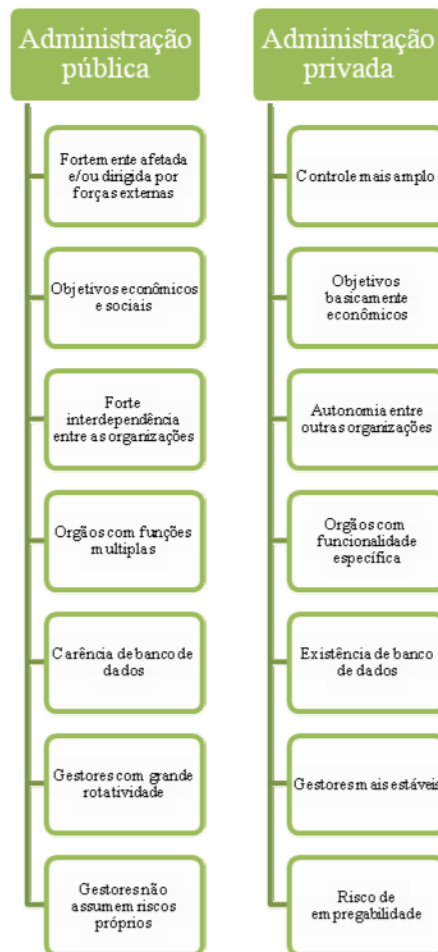
Fonte: adaptado de Freitas (1980)

A figura 2 evidencia a grande diferença entre os dois modelos que é a orientação do lucro na gestão privada, em posição antagônica ao bem social, que é a orientação na gestão pública. Por conta disso a rentabilidade é vital para a administração privada, algo não perseguido pela gestão pública.

Nesta mesma linha, os resultados obtidos pelas organizações privadas necessitam, conforme Malmegrin (2010), de mensuração matemática de faturamento, lucro, prejuízo e crescimento enquanto que na gestão pública os parâmetros são outros para os processos de avaliação escalonados e descritivos.

Ainda na mesma estratégia de estabelecer uma forma comparativa entre a gestão pública e a privada, a figura 3 apresenta os aspectos organizacionais dos modelos:

Figura 3 - Aspectos organizacionais para a administração pública e para administração privada



Fonte: adaptado de Freitas (1980)

Observando a figura 3 percebe-se que as diferenças dos aspectos organizacionais nos dois modelos estão nos controles, mas reforçados no modelo privado, bem como no risco de empregabilidade, a estabilidade dos gestores e na existência de banco de dados que, no modelo público não estão presentes.

Quando se observa o aspecto político nos processos de gestão, qualquer resultado obtido pela gestão pública, seja este positivo ou negativo, repercute e gera algum tipo de impacto político, dado o interesse dos grupos que detém ou que não detém o controle da gestão naquele período. A gestão privada depende menos destes grupos. Da mesma maneira que no momento de formalizar decisões, estratégicas ou não, de curto ou de longo prazo, os grupos políticos ocasionam maior influência no público do que no privado.

Na perspectiva econômica o fato pela busca a uma ação que objetive o interesse social faz com que ações comuns na gestão privada como lucro, competitividade e rentabilidade sejam menos fundamentais para a gestão pública.

De maneira mais evidente os aspectos de organização são os mais pronunciados as influências externas dentro a gestão pública, bem como a grande rotatividade de gestores como a ausência do risco na empregabilidade, por conta da estabilidade proporcionada pela função pública concursada. Diferentemente da gestão privada que se possibilita uma maior estabilidade de gestores, que não são substituídos devido a possíveis mudanças políticas sazonais, tem sua permanência lastreada pelo sucesso em suas ações na gestão.

Além dos aspectos político, econômico e organizacional é importante ressaltar que sob outras perspectivas é possível observar outras diferenças entre os processos de gestão públicos e privados. No controle de recursos humanos, por exemplo, os processos de admissão, demissão e remuneração são muito diferentes. Os processos de compra também são diferentes na contratação de fornecedores e, até mesmo, na obtenção de recursos financeiros, conforme se verifica, por exemplo, através da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Evidentemente que o Estado não tem condições de atuar de forma eficiente em todas as áreas que demandam suas ações, pois, a visão de que este tem como obrigação ser o principal ator e sujeito responsável pelas questões

públicas, tanto de ordem cultural como de ordem econômica não é algo fácil. Na perspectiva de Cunha (2006):

Hoje há quase um consenso na literatura de que os motivos para realizar estudos de avaliação de políticas e programas públicos estão relacionados à transformação da Administração Pública em uma administração mais moderna e eficiente, mesmo que em alguns países isto ainda seja apenas um desejo.”

Por outro lado, percebendo que o Estado não pode ser facilmente substituído pelo mercado, PEREIRA (1996, p.9) destaca:

No lugar da velha administração pública burocrática, emergiu uma nova forma de administração – a administração pública gerencial -, que tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração de empresas, sem, contudo perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público.

Para ganhar agilidade e capilaridade, a gestão pública pode, então, utilizar-se das chamadas parcerias para a execução, participação e oferta de serviços a comunidade.

Na perspectiva de Di Pietro (2008) o conceito de parceria envolve quatro possibilidades de implementação: a delegação, o fomento, a cooperação e a desburocratização. Essas possibilidades podem confluir tanto para ações que envolvam parcerias públicas privadas quanto em ações com convênios entre esferas diferentes da gestão pública.

2.1.1 O Ciclo de Controle na Gestão Pública

Já em um passado recente a avaliação das políticas e de programas governamentais assumiu lugar de destaque para as funções de planejamento e gestão governamentais. Esse controle da gestão pública tem como principal justificativa o planejamento e formulação das ações governamentais, o acompanhamento da implementação destas ações, as eventuais reformulações e ajustes, e, as decisões que estabeleceriam a manutenção ou interrupção das ações.

Na visão de Cunha (2006, p.1) a avaliação, bem como o controle na gestão pública, é "um instrumento importante para a melhoria da eficiência do gasto

público, da qualidade da gestão e do controle sobre a efetividade da ação do Estado, bem como para a divulgação de resultados de governo”.

O autor, ainda, afirma que:

Além do caráter de mensuração objetiva de resultados, a avaliação possui também aspectos qualitativos, constituindo-se em um julgamento sobre o valor das intervenções governamentais por parte dos avaliadores internos ou externos, bem como por parte dos usuários ou beneficiários. A decisão de aplicar recursos públicos em uma ação pressupõe a atribuição de valor e legitimidade aos seus objetivos, e a avaliação deve verificar o cumprimento das metas estabelecidas.

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, diz que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. De forma simples e abrangente, princípios são proposições que contém as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se.

Conforme Brasil (2008, p.9):

Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, no espaço e na forma. Os princípios são a base estrutural de qualquer sistema. Observa-se que os princípios são as idéias fundamentais do sistema jurídico, onde eles detêm a função de conferir ao sistema sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento. Os princípios, como enunciações normativas de valor genérico, atuam como condicionantes e orientadores do sistema jurídico, tanto para sua integração, como para a elaboração de novas normas.

Desta forma, entende-se que as ações de avaliação e controle irão seguir pelo caminho dos princípios e valores. Esses servirão de balizamento para a definição do que fazer. Além da ação de mensuração objetiva de resultados, os controles possuem aspectos qualitativos, constituindo-se em um julgamento sobre o valor das intervenções governamentais por parte dos avaliadores internos ou externos, bem como por parte dos usuários ou beneficiários. A decisão governamental de aplicar recursos públicos em esta ou aquela ação pressupõe a atribuição de valor e legitimidade aos seus objetivos. A avaliação deve, também, verificar o cumprimento de metas estabelecidas.

Na concepção de Garcia (2001, p.31):

Avaliação é uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou padrão comparativo previamente definido. Pode ser considerada, também, como a operação de constatar a presença ou a quantidade de um valor desejado nos resultados de uma ação empreendida para obtê-lo, tendo como base um quadro referencial ou critérios de aceitabilidade pretendidos.

O controle dentro da gestão pública muitas vezes tenta ser espelho do que é desenvolvido para a gestão privada. Outrossim, ainda que considerada a debilidade do desempenho no setor público frente aos resultados da iniciativa privada, os esforços de introduzi-los nas organizações públicas é visível. O quadro 01 demonstra a diferenciação entre os focos dos objetivos para o controle em organizações privadas e públicas:

Quadro 1 - Diferenciação entre os focos de objetivos para o controle em empresas públicas e em empresas privadas

ORGANIZAÇÕES PRIVADAS		ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Lucro e sobrevivência em ambiente competitivo	≠	Prestar serviços à comunidade para o bem estar comum
Satisfaz o cliente por interesse	≠	Satisfaz o cliente por dever
Cliente paga diretamente, simetricamente a quantidade e qualidade percebida	≠	Cliente paga indiretamente, sem simetria com quantidade e qualidade
Manutenção e expansão de mercado	≠	Atendimento de todos ao menor custo

Fonte: adaptado de Brasil (1997)

Essas diferenças serão determinantes na forma como se dará a forma e a ação do controle dentro da gestão pública.

2.1.2 Elementos de Avaliações das Políticas Públicas

De forma muito recorrente a avaliação de políticas públicas assumiu responsabilidades de ser fonte balizadora de ações de planejamento, formulação, ajuste, monitoramento, sustentação e encerramento dessas atividades públicas. A avaliação, portanto, é parte do processo de planejamento de políticas públicas.

Historicamente essa função de avaliar as ações públicas tem apresentado enfoques diversos. Conforme Trevisan e Van Bellen (2008, p.537) na década de 1960, a ênfase política sobre a avaliação de políticas públicas preponderou sobre a ação de informar. Buscava-se a melhoria dos programas e os gestores utilizavam a avaliação como mecanismo de feedback. A função (re) alocação foi predominante na década de 1980, onde se desejava promover a alocação racional de recursos no processo orçamentário. E, por fim, na década de 1990, a tônica na avaliação de políticas passa a ser a função de legitimação, quando os avaliadores se convertem em auditores que privilegiam a medição dos resultados.

Para Cunha (2006, p.7) a atividade de avaliação "não é uma atividade isolada e auto-suficiente". Para fortalecer a ideia de avaliação há necessidade de fundamentar outros conceitos. A figura 4 apresenta, neste sentido, alguns conceitos.

A definição e o claro apontamento de cada um dos conceitos acima apresentados facilitam a real compreensão da política pública e possibilita o desenvolvimento de uma análise mais adequada para cada situação encontrada.

Após a compreensão desses conceitos pode-se, então, tipificar as avaliações. Essas avaliações podem ser classificadas segundo vários critérios. Existe a classificação de acordo com o agente que a realiza, quanto à natureza da avaliação, quando ao momento e, ainda, pelo enfoque da avaliação. Para Cohen e Franco (2004) as avaliações podem, considerando o agente realizado, ser do tipo externa, interna, mista e participativa. A avaliação externa é desenvolvida por indivíduos de fora do local onde as atividades são desenvolvidas. Esses avaliadores externos geralmente comungam de experiência nesta mesma atividade.

Figura 4 - Conceitos que podem ser utilizados na avaliação das políticas públicas

Política	• Em sua formulação é o estágio em que as propostas ganham forma e estatuto e onde são definidos metas, objetivos e recursos.
Plano	• Conjunto de programas que buscam objetivos comuns.
Programa	• Conjunto de atividades organizadas dentro de orçamento e cronograma específicos disponíveis para a implementação de políticas que permitam o alcance de metas desejáveis.
Projeto	• Instrumento de programação para alcançar objetivos de um programa.
Objetivo	• Situação que se deseja ao fim a implementação de um programa.
Meta	• Dimensão quantitativa, temporal e espacial do objetivo.
Produto	• Resultado concreto do programa.
Efeito	• Decorrente da influência do programa.
Impacto	• Resultado do programa, exclusivo às suas ações.
Eficácia	• Relação ente alcance de metas e tempo sem considerar os custos implicados.
Eficiência	• Relação ente custo e benefícios.
Efetividade	• Relação entre resultados e objetivo.
Indicador	• Quantificação que permite mensurar os resultados do programa.

Fonte: adaptado de Cunha (2006)

A avaliação interna, diferentemente da anterior, é desenvolvida por indivíduos que participam das ações desenvolvidas.

A combinação de avaliadores internos e externos é a premissa da avaliação do tipo mista e, por fim, a avaliação participativa é realizada pelos beneficiários dos programas avaliados.

Quando analisados pela perspectiva da natureza da avaliação é possível observar as avaliações do tipo formativo, que objetivam a realização de correções de procedimentos para a melhoria do programa. São aplicadas na fase de implementação e analisam, exclusivamente, essas ações de implementação. Quando o programa já está implementado e tem-se a necessidade de verificar efetividade das ações utilizam-se as avaliações do tipo somativas.

Ao se levar em conta o momento da realização da avaliação tem-se a avaliação *ex-ante* e a avaliação *ex-post*. O cerne da avaliação *ex-ante* é o diagnóstico para, então, dar suporte a decisão de implementar ou não o programa analisado. A avaliação *ex-post*, que será utilizada quando da execução ou ao fim do programa irá apontar a possibilidade de continuar ou reeditar o programa.

Ao observar-se o enfoque das avaliações é possível identificar as avaliações de processo que são periódicas e objetivam melhorias e eficiência operativa e as avaliações de resultados que, devido a sua maior complexidade, servirá de suporte para a permanência do programa ou a criação de um novo.

2.1.3 O Uso de Ferramentas de TI na Gestão Pública

As organizações, tanto públicas quanto privadas, têm observado desde a primeira metade do século XX um movimento de intensificação na utilização de tecnologias, dentre as quais as diretamente empregadas na gestão. Algumas ferramentas empregadas estão relacionadas na chamada TI – tecnologia da informação. Estarão ligados ao conceito de TI, conforme Castells (2005), as convergências de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações e eletro ótica, além da engenharia genérica com seu conjunto de aplicações direcionados a decodificação, manipulação e reprogramação de códigos de informação. Nas ações ligadas a gestão pública os instrumentos ligados a TI acabam sendo facilitadores dos processos.

Para O'Brien (2004) essa facilitação fica clara nos momentos em que se observa a utilização dessas tecnologias, como as redes (intranets e extranets) que permitem que pessoas e membros de diferentes organizações em diferentes locais de trabalho juntem e/ou troquem informações por e-mail, grupos de discussão, áudio e videoconferências e, também, possibilitem pesquisa, solicitação, disseminação e compartilhamento de informações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Welp (2007) destaca que um dos benefícios das tecnologias da informação é apontar como possibilidade de aumentar a participação cidadã e propiciar que a interação entre governo e sociedade seja pautada pela transparência, pela prestação de contas e o controle social.

De acordo com Maria da Glória Guimarães dos Santos, que até 2010 ocupou o cargo de Secretária de Logística e Tecnologia da Informação afirma (CEPIK; CANABARRO, 2010) que:

O desafio de aprimorar os usos da Tecnologia da Informação no Poder Executivo Brasileiro envolve questões que vão muito além da tecnologia: pessoas, estruturas, processos e sobretudo conhecimento devem ser articulados para que os recursos de informática de fato respondam adequadamente às aspirações do Administração Pública e Sociedade, seja no que se refere à eficiência/eficácia de processos administrativos, seja na melhoria da prestação de serviços públicos, das condições para exercício do controle social e da participação popular.

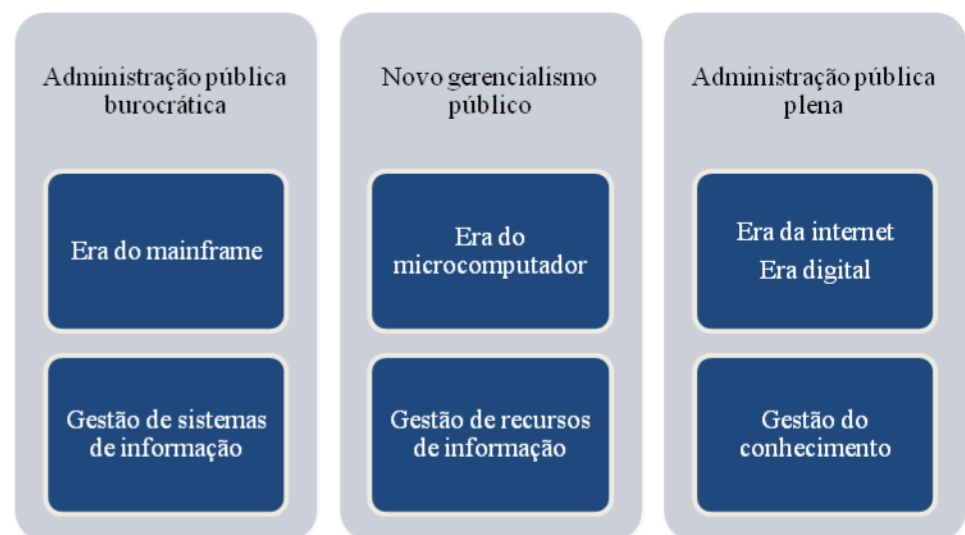
A tecnologia de informação na gestão pública, até a década de 1950, limitou-se a áreas específicas de inovação e defesa, representando um alto investimento para o orçamento público. Foram nos anos de 1960 a 1970 que, com a redução de custos, os demais órgãos governamentais adotassem ferramentas de informática para auxiliar sistemas de pagamento e armazenamento de dados. A gestão era centralizada e a tecnologia baseada em grandes computadores centralizados, conhecidos como *mainframes*.

Na década de 1980 com o surgimento dos computadores pessoais a tecnologia de informação passou a ser incorporada à rotina dos processos de gestão governamental. Para Cepik e Canabarro (2010, p.13) “a TI e a informação passaram a ser compreendidas como ferramentas estratégicas e a ser tratadas como recursos, tais como os recursos humanos e os recursos financeiros”. Foi a chamada era dos microcomputadores.

A era da internet potencializou-se na década de 1990 com a produção e o compartilhamento de dados e informações e, a partir da década de 2000 até os dias atuais a chamada era digital consagrou a possibilidade de acesso e de trabalho da informação a partir de dispositivos dos mais diversos, possibilitando a TI uma nova abordagem de tratamento objetivando não apenas a busca de eficiência ou da geração de conteúdo. Isso possibilitou a adequação de práticas consagradas no setor privado pelo setor público.

Pode-se resumir esta evolução e relaciona-la com as doutrinas administrativas. A figura 5 apresenta:

Figura 5 - Doutrinas administrativas e respectivos tratamentos através da Tecnologia da Informação



Fonte: adaptado de Cepik e Canabarro (2010)

Quando se observa a ideia de administração pública plena, buscando gestão do conhecimento, incorpora-se que o conceito de TI é o elemento-chave para atender o objetivo global do setor público: prover bens e serviços públicos de qualidade para os cidadãos atendendo com, na perspectiva de Bergue (2010, p.39), eficiência, delegação, flexibilidade, competência e focado em resultados.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO E O SUPORTE COMPUTACIONAL À GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Atualmente é facilmente perceptível que pessoas e organizações, sejam elas públicas ou privadas, necessitam e dependem de informações em seus processos decisórios. As informações e os dados (que se transformam em informações) necessitam, para que possa ser utilizado de forma estratégica, ser geridos de maneira a se tornarem úteis e estratégicos no momento necessário. Cada organização desenvolve de maneira formal e informal um determinado fluxo de informações. Esse fluxo deve ser mapeado para que haja a possibilidade de identificar as fontes de informação, as pessoas envolvidas, como essas informações são tratadas e armazenadas, sob quais influências o processo está sendo desenvolvido e, ainda, a segurança com que esses dados são manipulados.

A gestão da informação, na perspectiva do seu desenvolvimento, necessita estar apoiada em políticas dentro das organizações que possibilitem uma sinergia entre departamentos, setores e unidades destas organizações de modo a que os fluxos de informações sejam direcionados, também, para viabilizar as ações de gestão.

2.2.1 Elementos da Administração da Informação

A gestão da informação, na perspectiva do seu desenvolvimento, necessita estar apoiada em políticas dentro das organizações que possibilitem uma sinergia entre departamentos, setores e unidades destas organizações de modo a que os fluxos de informações sejam direcionados, também, para viabilizar as ações de gestão.

Gestores lidam com informação em todos os aspectos de seu trabalho. Os que temos antes da informação são definidos como dados. Dados são valores, observações, fatos ou medidas que não estão contextualizadas ou organizadas, ou seja, dados sozinhos e sem um contexto não tem significado. A partir do momento que os dados são organizados, introduzidos em um contexto, ganhando significado, passam a ser compreendidos como informação. Na perspectiva de Gordon e Gordon (2006, p.4) informação são “dados que foram organizados e interpretados e possivelmente formatados, filtrados, analisados e

resumidos”. As informações são criadas a partir da transformação dos dados, através da aplicação do conhecimento humano.

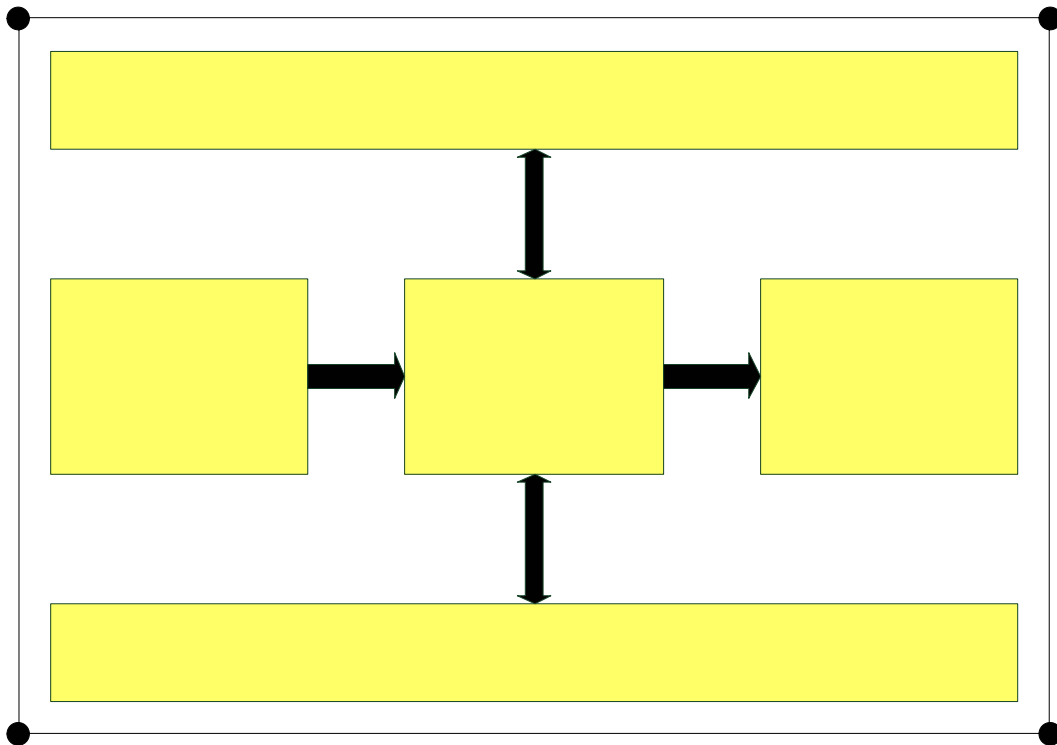
Um conceito importante que deve ser lembrado define que a informação necessita ser construída e apresentada com qualidade. Para Strong, Lee e Wang (1997) a falta de qualidade da informação em uma organização pode proporcionar tanto impactos sociais quanto impactos gerenciais. A qualidade deve ser monitorada e diagnosticada problemas, esforços devem ser implementados para sua solução. Informações com múltiplas origens, utilização de julgamentos subjetivos, erros sistemáticos na sua produção, além do seu armazenamento em grande quantidade são alguns dos fatores que influenciam a qualidade da informação.

Além disso, a qualidade da informação é fator de forte influência na qualidade da tomada de decisão. Essas informações vão proporcionar decisões nos diferentes níveis organizacionais. Informações de operação e do dia-a-dia da empresa alimentarão decisão do nível operacional. Informações táticas, de médio prazo, com alguma sintetização serão utilizadas no chamado nível tático. Já as informações de longo prazo e que ajudarão a definir os rumos dos negócios serão as utilizadas no nível estratégico da organização.

Observando, então, estes três níveis de decisão fundamentam-se o conceito de sistema de informação, SI, que para O'Brien (2004) é um tipo especializado de sistema, formado por um conjunto de componentes inter-relacionados, que visam coletar dados e informações, manipulá-los e processá-los para finalmente dar saída a novos dados e informações. Em um sistema de informação considera-se que os elementos de entrada e saída são sempre dados e/ou informações e o conjunto dos procedimentos do processamento não envolvem atividades físicas e sim manipulação, transformação de dados em informação.

Na figura 6, pode-se compreender um modelo de sistema de informação. Observa-se os diversos componentes de um SI – entrada, processamento e saída, os mecanismos de armazenamento e controle do sistema, além dos recursos diversos – hardware, software, redes, etc., que oferecem suporte. Importante ressaltar que um SI pode existir independente de computadores. Existem sistemas de informação manuais que envolvem registro de tratamento de informações utilizando recursos elementares de escritório (papel, caneta, calculadora, pessoas, procedimentos, etc.).

Figura 6 - Modelo de sistema de informação



Fonte: Adaptado de O'Brien (2004, p.10)

Percebe-se, então, que um modelo de sistema de informações está fortemente alicerçado nas ações de processamento e reordenamento das informações, controle do desempenho do sistema e do armazenamento dos dados e das informações geradas.

2.2.2 Suporte Computacional as Ações Operacionais e Gerenciais de Programas Governamentais

Os sistemas de gestão e coordenação de bancos dados executam um sem número de funções que podem incluir desde o armazenamento e a recuperação de dados, o compartilhamento simultâneo de dados, a velocidade do tráfego de informações, atividades de *backup* (cópias de segurança) e recuperação de informações, bem como, dos sistemas de salvaguarda e garantia da segurança das informações.

re: máquinas e mídias

Na percepção do Tribunal de Contas da União - TCU, a tecnologia da informação é prioridade nas ações de fiscalização daquele órgão. A TI, na visão do Tribunal, é importante na execução dos programas sociais, como Bolsa-família e Minha Casa Minha Vida. Além disso, a União investe mais de doze bilhões de reais por ano na área de TI. Por isso, o TCU, em várias auditorias, analisou os gastos com tecnologia, os contratos de terceirização, a segurança da informação, bem como os sistemas utilizados. O Tribunal já havia recomendado mudanças estruturais para a modernização e melhoria do setor de TI. Agora, um levantamento teve o objetivo de verificar o cumprimento dessas orientações. O TCU recomendou que as instituições federais ampliem a divulgação das ações na área de tecnologia da informação, e que compartilhem suas experiências.

Por conta desta importância, é necessário compreender o conceito de governo eletrônico. Fundamental pontuar que governo eletrônico é um conceito em construção que, na maioria das vezes, pode ser confundido como governança eletrônica ou com tecnologias de informação e comunicação - TIC.

As tecnologias de informação e comunicação estão relacionadas à ideia de utilização de hardware na execução de serviços destinados a determinados usuários. No caso da TI, o espectro de possíveis equipamentos utilizados nos meios de comunicação e interação de dados deve ir além dos computadores, permitindo a interação com outros dispositivos como celulares ou tablets.

Quando se pensa em governo eletrônico, Vaz (2005) define-o como “a aplicação intensiva da TI nos processos de prestações de serviços e relacionamento dos governos com os cidadãos pela intermediação eletrônica, contínua e remotamente”. Essa ideia de governo eletrônico deve objetivar o fornecimento ou a disponibilização de informações, serviços ou produtos, através do meio eletrônico, a partir ou através de órgãos públicos agregando valor a todos os envolvidos com as ações e a gestão pública. O autor complementa, ainda, que o governo eletrônico pode ser entendido apenas no sentido de modernização da gestão pública, entre os diversos departamentos governamentais ou entre os cidadãos. E que, ainda, a ideia de governo eletrônico não deve ser associada apenas a modernização do aparelho administrativo do Estado. Na gestão o governo eletrônico pode ser utilizado como forma de aumentar os controles e garantir as ações eficientes e eficazes.

Em uma outra perspectiva uma das ações que o governo federal faz uso de tecnologias computacionais foi o desenvolvimento da plataforma e-MEC. Essa plataforma foi desenvolvida para realizar processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior.

Esse sistema permite o acesso para abertura e acompanhamento de processos, de forma facilitada. Neste sistema tanto a instituição de ensino superior quanto os avaliadores credenciados pelo Ministério da Educação podem interagir, verificando o encaminhamento de ações a cada momento. O sistema, utilizando uma metodologia de escalas, formaliza e padroniza as análises. Essa padronização garante uma equidade nas ações desenvolvidas pelos avaliadores, e, assim, estabelece uma possibilidade de enunciar resultados com o mesmo tipo de filtro analítico, independentemente de se utilizar este ou aquele avaliador.

2.2.3 Novas Tecnologias de Suporte à Gestão de Programas Governamentais

Retomando a discussão para as novas tecnologias de suporte à gestão, novamente é possível perceber a relevância do conceito de TI. A TI pode ser compreendida como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam permitir o armazenamento, o acesso e o uso das informações.

Para Turban et al. (2010, p.35) a TI é definida como:

[...] a coleção de sistemas de computação utilizada por uma organização. A tecnologia da informação, em sua definição mais restrita, refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação. Ela inclui hardware, software, bancos de dados, redes e outros dispositivos eletrônicos. Pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação.

A tecnologia da informação, por definição, sempre está perseguindo soluções mais eficientes para seus processos organizacionais. É necessário que os profissionais encarregados em gerir as ações de TI tenham uma correta percepção das necessidades dos usuários e quais os resultados, de fato, almejados. Devem-se buscar métodos para a gestão da informação. Um desses métodos pode ser a utilização da ITIL (*information technology infrastructure library*) – biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação.

Segundo Smith Jr (2009) a ITIL é constituída de sete módulos que abordam:

- a. Suporte e serviços;
- b. Entrega de serviços;
- c. Gerenciamento da infra-estrutura;
- d. Planejamento para tarefas e processos;
- e. Gerenciamento de aplicações;
- f. Perspectiva de negócio; e,
- g. Gerenciamento da segurança.

A ITIL não pode ser entendido com um *software* que começa a funcionar no mesmo instante que é implementado. A ITIL é um conceito, uma mudança na forma de gestão da tecnologia da informação.

O princípio básico do ITIL, para Smith Jr (2009), é o objeto de seu gerenciamento: a infra-estrutura de TI. O ITIL descreve os processos que são necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infra-estrutura de TI. Outro princípio fundamental do ITIL é o fornecimento de qualidade de serviço aos clientes de TI com custos justificáveis, isto é, relacionar os custos dos serviços de tecnologia e como estes traz valor estratégico ao negócio.

Nessa percepção de infraestrutura, de controle de processos e até mesmo da melhoria na prestação de serviços, a administração pública passa a ser muito dependentes desses aparatos. O acompanhamento, assim como a incorporação das inovações tecnológicas cumprem um papel fundamental na modernização das administrações públicas e em sua inserção nos tempos modernos.

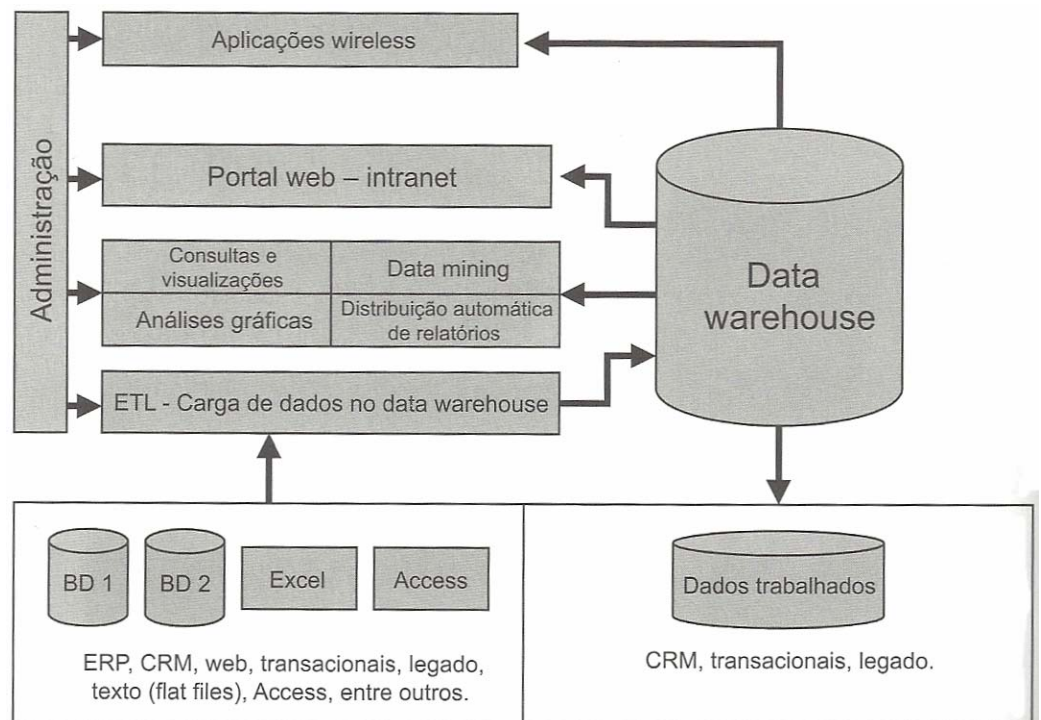
Para Cepik (2001, p.52) o uso da tecnologia da informação na administração pública:

[...] uso dos computadores pelos diversos níveis e agencias de governo no Brasil esteve relacionado, por um lado, com uma grande demanda informacional gerada pelo aumento da complexidade administrativa do Estado, particularmente depois dos anos setenta e, por outro lado, com o fato de que os governos foram das poucas instituições capazes de arcar com os altos custos envolvidos na implantação dos primeiros sistemas informatizados.

A utilização de TI para os agentes governamentais, assim, não é nem novidade nem algo novo tanto para gestores, para usuários e para beneficiários.

Finalmente, é pertinente indicar recursos emergentes para a gestão da informação. Nesta intenção, temos o *Data Marts*, o *Data Warehouse*, o *On Line Analytical Processing*, o *Data Mining* e o *Business Intelligence*. A figura 8 apresenta um exemplo de interação de Data Warehouse. Quando se fala a respeito da informatização – na percepção de negócios – e possível traçar duas vertentes de aplicação: as empregadas nas atividades vitais da empresa e as empregadas nas análises de desempenho do negócio. A figura 7 apresenta o ambiente de suporte da decisão, dentro desta perspectiva.

Figura 7 - O ambiente de suporte a decisão na perspectiva de interação com Data Warehouse



Fonte: Leme Filho (2010, p.84)

Tanto o *data marts* (DM) quanto o *data warehouse* (DW) são responsáveis pelo armazenamento de dados. O *data marts*, por si só, é um subconjunto de um *data warehouse*, criado a posteriormente a esse último e montado com informações extraídas para atender a necessidades específicas de um

setor da organização. Mas deve-se perceber que o *data warehouse* não é um conjunto de *data marts*.

O *data warehouse* pode ser compreendido como um depósito de dados. Na concepção de Inmon, Strauss e Neushloss (2008) o *data warehouse* é “uma base para o processamento de informação”. Os mesmos autores, ainda, caracterizam o *data warehouse* como sendo orientado por assunto, integrado, não volátil, variável com o tempo e, enfim, como uma coleção de dados que oferecem suporte a decisões gerenciais.

O conceito de *on line analytical processing* (OLAP) é a capacidade para manipular, processar e analisar um grande volume de dados, utilizando uma diversidade de filtros. Da mesma forma, do *data mining* busca uma correlação entre dados, apontando assim, determinados tipos de tendências.

A origem do conceito de *Business Intelligence* (BI) é por si só, controversa. Há uma percepção difusa entre a comunidade acadêmica, em especial, de origem norte americana e germânica. Segundo Becker, Kollacks e Ulrich (2010) o termo foi empregado pela primeira vez em 1958 por Hans-Peter Luhn, estudioso na área de ciência da computação, na revista IBM¹.

Já para Anandarajan, Anandarajan, e Srinivasan (2003) o termo foi apresentado por analistas e consultores da empresa Gartner Group². A partir de então o conceito de *Business Intelligence* teve seu emprego utilizado por consultorias, desenvolvedores de software, profissionais de tecnologia de informação, bem como, pela comunidade científica.

O que se percebe, inicialmente, é que a conotação de “inteligência” apresentada pelo termo não é ligada a ideia relacionada à faculdade de conhecer, compreender ou aprender, mas sim como uma ação ligada a melhorar a qualidade da tomada de decisão. Na conceituação de Bucher, Gericke e Sigg (2009) o *Business Intelligence* está postado na capacidade de fornecer ferramentas para gerar informações que assistam a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gestão organizacional, no que se refere a planejamento, controle e coordenação com base em dados internos ou externos. Nesta mesma linha Mayer e Schaper (2010) afirmam que *Business Intelligence* é a capacidade de transformar dados em informações relevantes ao gerenciamento dos negócios de modo a dar suporte à

¹ International Business Machine, empresa Norte Americana que no Brasil existe desde 1917.

² Empresa de consultoria fundada em 1979, com sede em Stamford, Connecticut – EUA.

tomada de decisão. Para Moss e Atre (2003, p.4) “*Business Intelligence* nem é um produto, nem é um sistema”.

Conforme apresentado por REGINATO e NASCIMENTO (2007, p.79):

Partindo do raciocínio de que a tecnologia da informação (TI) existe para flexibilizar e tornar dinâmicos os sistemas existentes e auxiliar na veiculação da informação entre os usuários que dela necessitem para realizar suas atividades, e que esses sistemas compõem a fonte de dados da empresa, analisam-se, a seguir, as ferramentas utilizadas na geração, no tratamento e na comunicação da informação: *Business Intelligence*.”

Nesta mesma linha, Batista (2004) destaca que o *Business Intelligence* permite observar a organização em sua totalidade além de possibilitar a distribuição de dados entre todos os usuários do sistema, objetivando a transformação de grandes quantidades de dados em informações úteis a tomada de decisão, fazendo o cruzamento de dados, a filtragem de informações e a análise destas informações sob determinados prismas.

Essa ideia de visão sistêmica apresentada por Batista pode ser completada pelo conceito apresentado por Reginato e Nascimento (2007, p.80):

Define-se business intelligence como ‘guarda-chuva’ conceitual, visto que se dedica à captura de dados, informações e conhecimentos que permitam às empresas competirem com maior eficiência em uma abordagem evolutiva de modelagem de dados, capazes de promover a estruturação de informações em depósitos retrospectivos e históricos, permitindo sua modelagem por ferramentas analíticas. Seu conceito é abrangente e envolve todos os recursos necessários para o processamento e a disponibilização da informação ao usuário [...].

Assim, os dados para os processos do *Business Intelligence* são capturados por processos de filtragem, classificados em um ou mais perfis e, por fim, apresentados de forma adequada ao usuário final. O BI se apresenta como uma ferramenta efetiva, tanto no acompanhamento dos processos como para a prospecção de indicadores de ações que influenciam no desempenho dos mesmos.

O termo, além da relação com a tomada de decisão, também está relacionado com o armazenamento de dados e a publicação de informações. Na percepção de Leme Filho (2010, p.85) o *Business Intelligence*, percebido como ferramenta, possibilita: a extração e integração de dados de múltiplas fontes democratizam o capital intelectual, identifica relações de causa e efeito e, ainda, desenharia cenários e desenvolveria simulações e tendências.

2.3 O PROGRAMA SEGUNDO TEMPO NO CONTEXTO DA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL DO ESPORTE

Para compreensão do Programa Segundo Tempo faz-se necessário um entendimento cronológico das ações que antecederam a sua criação. Conforme descrito na página eletrônica da Casa Civil do governo brasileiro (2011), no final do ano de 1998 o então presidente da república Fernando Henrique Cardoso autorizou a criação do Ministério do Esporte e Turismo. Por conta disso o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto - INDESP, autarquia federal responsável pelo desenvolvimento e promoção da prática desportiva passou a ser vinculado a este ministério.

Em 26 de outubro de 2000 o artigo 25 da medida provisória 2049-24 (PRESIDÊNCIA, 2003) extinguiu o INDESP e suas atribuições foram absorvidas pelo Ministério do Esporte e Turismo e pela Caixa Econômica Federal, sendo esta última sucessora apenas das ações relativas aos jogos de bingo.

No início do ano de 2003 o presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, através da Medida Provisória 103, em seu segundo Capítulo, reorganiza o Ministério do Esporte e Turismo em dois novos órgãos: o Ministério do Esporte e o Ministério do Turismo. Dentro desta nova configuração, um dos órgãos que fazem parte do Ministério do Esporte é a Secretaria Nacional de Esporte Educacional, e, nesta mesma secretaria foi então, em 2003, criado o Programa Segundo Tempo. Inicialmente o Programa era uma cooperação entre os ministérios do Esporte e da Educação, que buscavam uma ação concatenada, utilizando o esporte como um aparato de inclusão social associado à maior permanência das estudantes dentro das escolas (PRESIDÊNCIA, 2003).

Observa-se que o Programa Segundo Tempo nasce com a união de dois programas já existentes: o Programa Esporte na Escola e o Programa Esporte Solidário. Cada um deles com públicos-alvo específicos que, conforme Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) são estudantes das instituições públicas de ensino fundamental e médio e crianças e adolescentes carentes de 07 a 17 anos em situação de risco pessoal e idosos carentes a partir de 60 anos, respectivamente.

Um melhor entendimento do Programa Segundo Tempo pode ser percebido pela definição apresentada em sua página eletrônica:

[...] é um programa idealizado pelo Ministério do Esporte, destinado a democratizar o acesso à prática esportiva, por meio de atividades esportivas e de lazer realizadas no contra-turno escolar. Tem a finalidade de colaborar para a inclusão social, bem-estar físico, promoção da saúde e desenvolvimento intelectual e humano, e assegurar o exercício da cidadania.

O programa caracteriza-se pelo acesso a diversas atividades e modalidades esportivas (individuais e coletivas) e ações complementares, desenvolvidas em espaços físicos da escola ou em espaços comunitários, tendo como enfoque principal o esporte educacional. (programasegundotempo, 2011).

Pode-se, ainda, compreender a caracterização do programa através da observação e da definição de sua finalidade, como descrita na página eletrônica da Secretaria de Esportes do Estado de Minas Gerais (2011):

Tem a finalidade de colaborar para a inclusão social, bem-estar físico, promoção da saúde, desenvolvimento intelectual e humano e assegurar o exercício da cidadania. Visa ainda promover e defender os direitos fundamentais das novas gerações, buscando, com outros atores sociais, governamentais e não-governamentais, uma agenda social para a juventude.

O conceito apresentado pela Secretaria de Esportes do Estado de Minas Gerais pode ser considerado como uma ação comum para todos os outros Estados brasileiros.

2.3.1 A Estruturação da Política Nacional de Esportes

Quando se pensa em um mundo globalizado e contemporâneo, tem-se uma dificuldade em se definir o que é, de fato, essencialmente nacional. Na ação do esporte, as bases culturais de cada povo, de cada região são de forma evidente, componentes que influenciam os destinos de ações na área do esporte.

Se por um lado o esporte, internamente, possa passar despercebido, em uma perspectiva externa o país é facilmente reconhecido por seus feitos em esportes diversos como o futebol, tênis, atletismo, automobilismo, etc.

Se foi a partir de 1988 quando a Constituição Federal estabeleceu, no preâmbulo do artigo 217, que o esporte é um direito de cada um dos cidadãos brasileiros, foi com a criação do Ministério do Esporte e do Turismo pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso que o assunto esporte alçou importância ministerial e passou a ser tratado como política de governo.

Na sequência, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a criação do Ministério do Esporte possibilitou que políticas públicas municipais e estaduais fossem implementadas, além da preocupação em desenvolver as práticas, buscou-se a democratização das ações pertinentes as práticas esportivas.

Na perspectiva apresentada por Filgueiras (2008, p.29):

A consciência nacional sobre a relevância social do Esporte e de que o mesmo deva ser tratado como questão de Estado, certamente propiciará mais e melhores condições para a projeção internacional do país e, na própria auto-estima e qualidade de vida dos brasileiros.

2.3.2 A Concepção do Programa Segundo Tempo

O Programa Segundo Tempo é um projeto social que se destina a um público formado por crianças e jovens que, em grande maioria, estão sob situação de risco. Em uma de suas apresentações eletrônicas, o programa é conduzido pela ação de:

[...] democratizar o acesso à prática e à cultura do Esporte de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida, prioritariamente em áreas de vulnerabilidade social. (programasegundotempo, 2011).

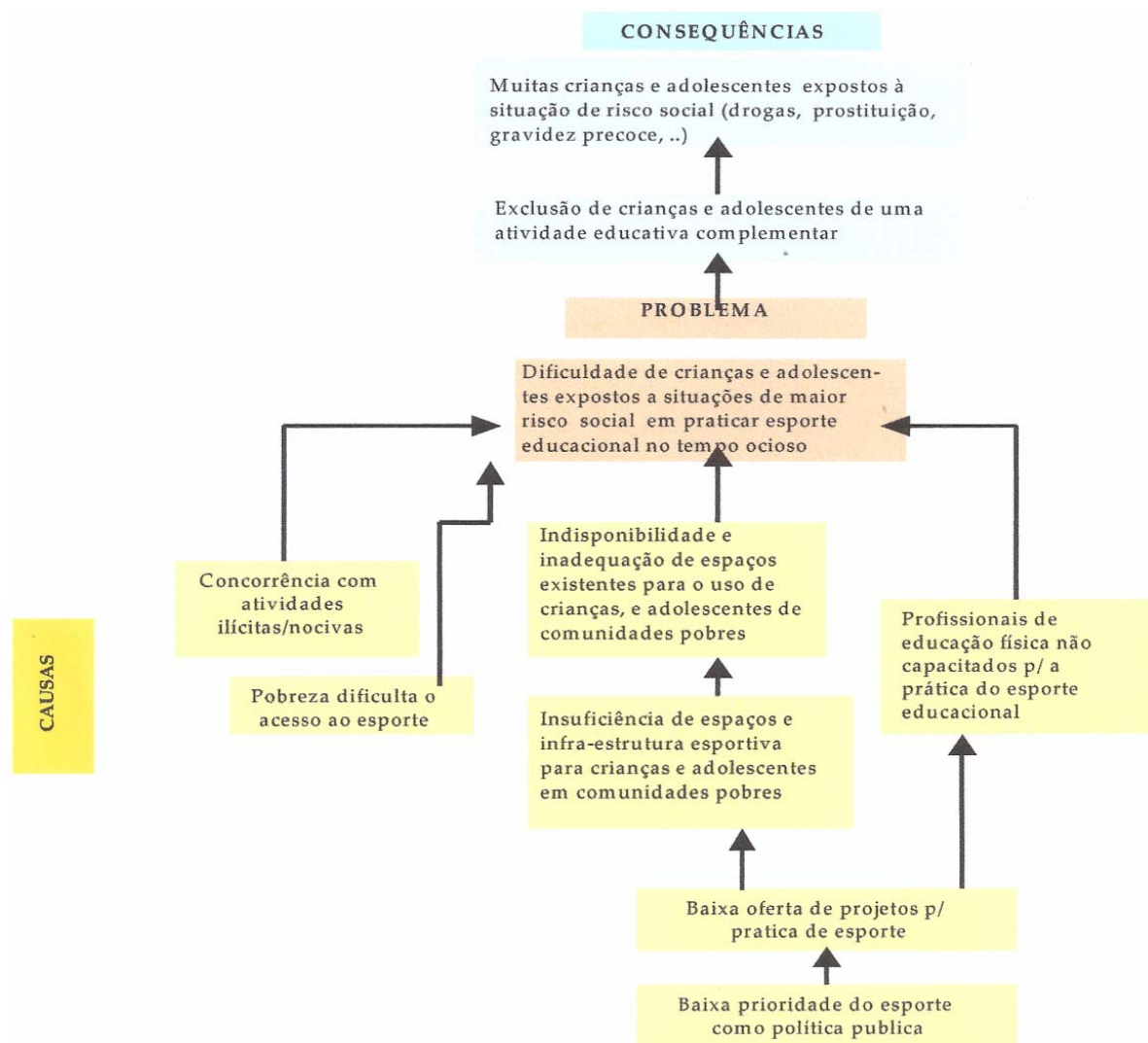
Nesta mesma linha de pensamento que Melo e Dias (2009, p. 26) afirmam que:

[...] a concepção de criança que fundamenta as ações do Programa Segundo Tempo não é pautada na ideia de que a única aspiração possível dela é tornar-se adulta, mas em compreendermos a infância como uma fase de aprendizagens, que quando bem conduzidas podem orientar melhor seu presente, sem abrir mão da estruturação de um futuro mais promissor.

O Programa Segundo Tempo acaba, portanto, se conformando a uma realidade onde a sua utilização no contraturno escolar visa fundamentalmente ocupar um tempo ocioso de crianças e adolescentes, com um tipo de atividade, além de agradável, próxima de sua realidade regional. Evidentemente que um dos papéis do Programa Segundo Tempo, por conceito, seria o combate da exclusão social, mas, este é um problema de espectro muito maior. Assim, deve-se observar o

programa como uma ação que busca o combate a exclusão social dentro de uma série de outras ações conjuntas, conforme se observa na figura 8:

Figura 8 - Referências básicas do PST na perspectiva do combate da exclusão social



Fonte: SNEE – página eletrônica

De acordo com Pereira, Ribeiro e Perim (2010) quando trata das Diretrizes do Programa Segundo Tempo posicionam os objetivos específicos do Programa: a oferta de práticas desportivas educacionais para crianças e adolescentes, estimulando uma interação que contribua para o desenvolvimento integral destes; a oferta de condições adequadas para a prática esportiva educacional com qualidade; o desenvolvimento de valores sociais; a possibilidade de melhoria de capacidades físicas e motoras; a possibilidade de melhoria de auto-

estima, integração social, convívio e saúde, e, a possibilidade de redução da exposição aos riscos sociais.

Uma característica importante do Programa Segundo Tempo é uma busca de regionalização dos modelos desportivos propostos para cada local, considerando potencialidades e seus históricos. Além disso, o próprio Programa pode assumir formatos específicos, além do modelo tradicional, como por exemplo, o PST dedicado a portadores de necessidades especiais ou o PST desenvolvido para comunidades indígenas. Embora desenvolvidos para situações específicas, a organização das modalidades segue um padrão muito próximo um do outro.

A democratização e possibilidade de acesso ao esporte e ao lazer, conforme Filgueiras (2008, p.13), evidenciam para a reversão do quadro de injustiça e vulnerabilidade social que caracteriza a sociedade brasileira, na medida em que esporte e lazer atuam como instrumentos de formação integral do indivíduo e possibilitam o desenvolvimento da convivência social, a construção de valores, a melhoria da saúde e o aprimoramento da consciência crítica.

O autor ainda afirma que o grande desafio estratégico da atuação da SNEED/ME é o fomento ao estabelecimento de Políticas Públicas de esporte e lazer efetivos, desenvolvidos de forma abrangente e continuados, para que seus resultados possam ser avaliados e mensurados quanto à qualidade, eficácia e efetividade de seus propósitos. Neste sentido, as parcerias institucionais com Estados e Municípios e as ações que envolvem as estruturas educacionais, sobretudo na esfera pública, assumem caráter estratégico.

O Programa Segundo Tempo, enquanto ação governamental cristalizada atende à expectativa da sociedade na medida em que atende as necessidades dos atores, além de apresentar ações funcionais, práticas e versáteis de implementação. É importante, por certo, que como política pública, o PST seja operacionalizado atendendo a bases legais – diretrizes, objetivos, estruturas e funcionamento.

Na base legal, o PST nasce embasado no artigo 217 da Constituição Federal que determina que é dever o Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais. Por conta disso temos a criação do Ministério do Esporte, em 2003, juntamente com a criação da SNEED/ME – ambas formalizadas pela Lei 9.615/1998 (popularmente chamada de Lei Pelé) – que operacionaliza o funcionamento do Programa.

O Programa Segundo Tempo também pode ser analisado no contexto do plano nacional de desenvolvimento do esporte (PNDE). O PST integra uma política de superação do quadro de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social. É uma ação estratégica do PNDE, integrando a ação de inclusão social pelo esporte e lazer. Faz parte desta ação, além do PST, o programa Pintando a Liberdade e Pintando a Cidadania e o programa Esporte e Lazer na Cidade.

As dimensões do Programa, conforme Filgueiras (2008, p.25) buscam uma sinergia entre dimensões gerenciais e dimensões pedagógicas. Na tabela 1, podemos observar:

Tabela 1 - Dimensões gerenciais e pedagógicas do PST

DIMENSÕES GERENCIAIS E PEDAGÓGICAS DO PST		
Procedimentos da SNEED/ME para a execução dos convênios	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastro do Parceiro no Sistema; - Remessa de Material Esportivo; - Acompanhamento dos dados cadastrados no Sistema do Programa; - Análise da Proposta Pedagógica, Formulários de acompanhamento e Grade horária; - Análise da qualificação dos recursos humanos; - Análise do cumprimento dos procedimentos preliminares para liberação da Ordem de início das atividades com os beneficiados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorização Oficial para início das Atividades do núcleo = Ordem de Início; - Acompanhamento, Monitoramento e fiscalização da Execução do Projeto; - Acompanhamento do alcance de metas previstas; - Análise dos Relatórios Técnicos Periódicos; - Realização de Visitas Técnicas aos Projetos; - Encaminhamento de recomendações.
Procedimentos do parceiro na execução dos convênios	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção, contratação, recepção e capacitação de Recursos Humanos; - Avaliação das potencialidades dos locais; - Adequação e Suprimento com materiais e/ou equipamentos; - Manutenção, limpeza e segurança dos locais e materiais/equipamentos; - Acompanhamento e monitoramento da execução do Projeto; - Documentação das Ações; - Encaminhamento de solicitações ao Ministério (alterações no Projeto Básico e reposições); - Atualização sistemática da base cadastral; 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de relatórios periódicos; - Elaboração e aplicação da Proposta/Plano Pedagógico do Núcleo; - Estruturação e capacitação da equipe (monitores); - Reuniões periódicas com os profissionais; - Acompanhamento e monitoramento da execução das atividades do Projeto; - Elaboração de Formulários e Fichas de acompanhamento de frequência e distribuição de material; - Montagem da grade horária de cada local.
Recursos humanos (local) destinados ao convênio	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador Geral do Convênio; - Coordenador Geral Pedagógico; - Coordenadores Setoriais Pedagógicos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores de Núcleos; - Monitores.
Atribuições do coordenador geral do convênio	<ul style="list-style-type: none"> - Interlocução do Convênio com a SNEED/ME; - Gerenciamento da implementação das ações acordadas no Plano de Trabalho; - Coordenação técnica e administrativa do Projeto; - Definição e implantação da estrutura dos núcleos; - Coordenação e supervisão técnica da equipe de profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento, Monitoramento e avaliação da execução do Projeto; - Consolidação e envio à SNEED/ME da Proposta Pedagógica, a partir dos Planos apresentados por cada núcleo e a revisão do Coordenador Pedagógico; - Encaminhamento de relatórios periódicos a SNEED/ME; - Identificação visual de todos os Núcleos.
Coordenador pedagógico do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisão pedagógica da implantação e funcionamento dos núcleos; - Consolidação da Proposta Pedagógica do Projeto como um todo, a partir dos Planos Pedagógicos apresentados por cada núcleo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação e supervisão da equipe de profissionais, monitoramento e avaliação das metas e resultados esperados.
Coordenadores de núcleo	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar o núcleo sob sua responsabilidade (RH, material esportivo, recursos físicos, inscrição e seleção dos beneficiados, etc.); - Planejar coletivamente, preparar, observar as atividades desenvolvidas, debater, refletir e avaliar o Plano Pedagógico junto aos Monitores que atuam no núcleo sob sua responsabilidade e coordenação; - Elaborar e apresentar a Proposta/Plano Pedagógico para debater com o Coordenador-Geral/Pedagógico; - Acompanhar e monitorar a execução das atividades do Núcleo, conforme Plano Pedagógico; - Acompanhar o atendimento das atividades médico/odontológicas, etc. - Preparar Relatórios Periódicos das atividades realizadas; - Supervisionar o controle diário das atividades desenvolvidas; - Revisar e Atualizar a base cadastral (núcleos, RHs e beneficiados) no sistema do ME; - Auxiliar na seleção e inscrição dos monitores (observando as especificações do perfil preestabelecido para a função); - Selecionar os beneficiados (conforme critérios estabelecidos); 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastrar os monitores e beneficiados no sistema do Ministério; - Organizar e promover outras atividades extras que possam enriquecer o projeto; - Exigir e comprovar a frequência da equipe técnica e dos beneficiados; - Capacitar a equipe de monitores; - Elaborar as Fichas de Inscrição e dos Formulários de acompanhamento (frequência diária/ semanal/mensal, distribuição alimentação, etc.); - Organizar e elaborar a grade horária de cada local; - Realizar os Testes do Projeto Esporte Brasil junto aos beneficiados (recomendado);5 - Realizar reuniões periódicas com os profissionais envolvidos nas atividades do Núcleo; - Auxiliar e elaborar com os Monitores o planejamento mensal e semanal das atividades que estarão sob sua supervisão; - Supervisionar o controle diário das atividades desenvolvidas.
Monitores	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver, juntamente com o Coordenador de Núcleo o planejamento semanal e mensal de forma a organizar e desenvolver as atividades relativas ao ensino e ao funcionamento do núcleo; - Desenvolver atividades esportivas e complementares, sistematicamente nos dias e horários estabelecidos no Plano de Trabalho junto aos beneficiários do projeto, de acordo com as Diretrizes do Programa, sob a responsabilidade do Coordenador de Núcleo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a participação dos beneficiados, inclusive efetuando o controle de frequência e realizando sua atualização mensalmente; - Desenvolver, juntamente com o Coordenador do Núcleo, relatórios a serem submetidos à aprovação da Coordenação Geral/Pedagógica do Projeto.

Fonte: adaptado de Filgueiras (2008)

Ao analisar a tabela 1 é possível compreender o grau de complexidade que envolve as ações e a estruturação das Políticas Públicas relacionadas.

2.3.3O Sistema de Acompanhamento Pedagógico e Administrativo e a Plataforma do Programa Segundo Tempo

Conforme apresentado na página eletrônica do Ministério do Esporte, para a implementação do Programa há a constituição de uma unidade básica de atendimento ao público-alvo chamada de Núcleo.

Cada núcleo é formado por uma equipe composta por:

- Coordenador geral;
- Coordenador pedagógico (caso o coordenador geral não tenha formação na área de educação física ou afins, haverá uma divisão de responsabilidades);
- Coordenador de núcleo;
- Monitores para atividades esportivas e para atividades complementares.

No quadro 2, observam-se as atribuições e a carga horária de dedicação para cada uma das funções.

Em uma situação padrão temos um coordenador geral dividindo responsabilidades com um coordenador pedagógico no convênio e, para cada núcleo, um 1 coordenador de núcleo e dois a três monitores/estagiários, dependendo do projeto proposto. Cada núcleo é caracterizado pela composição de um grupo de 100 crianças ou adolescentes ou jovens sob a orientação destes profissionais no desenvolvimento de atividades esportivas e complementares (BRASIL. Ministério do Esporte, 2011).

Quadro 2 - Atribuições e cargas horárias das equipes envolvidas nas ações do Programa Segundo Tempo

FUNÇÃO	CARGA HORÁRIA	ATRIBUIÇÕES
Coordenador geral	40 h	Responsável pela gestão operacional e pedagógica do projeto. Deverá ser um profissional de Educação Física e/ou Esporte, indicado pela instituição. Quando não, haverá a divisão de responsabilidades com o coordenador pedagógico.
Coordenador pedagógico	20 h (quando ocorrer divisão)	Devido à particularidades operacionais a carga horária de 40h prevista para o coordenador geral poderá ser dividida em 20h/20h.
Coordenador de núcleo	20 h	Profissional de Educação Física e/ou Esporte responsável pela supervisão e acompanhamento dos monitores. A atribuição que competem ao coordenador de núcleo é supervisionar até 01 núcleo e Consequentemente o trabalho de 02 monitores esportivos.
Monitor de atividades esportivas	20 h	Também podem ser chamados de estagiários, são graduandos, regularmente matriculados, em curso de Educação Física e/ou Esporte, preferencialmente, aqueles que já tenham concluído a primeira metade do curso. Terão 20 horas divididas em 10 horas para desenvolvimento do atendimento específico e 10 horas para pesquisa sobre a temática, realização de eventos motivadores e planejamento das aulas.
Monitor de atividades complementares	20 h	Pessoa da comunidade que tenha conhecimento das propostas do plano pedagógico.

Fonte: Adaptado de <http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/manualDiretrizes.jsp>

Cada núcleo deverá ofertar atividades no contra turno escolar para os beneficiados, em espaços físicos específicos as atividades esportivas a serem desenvolvidas, podendo ser no ambiente da escola ou espaços comunitários (públicos ou privados). Deverão ofertar a cada beneficiado de, no mínimo, três modalidades esportivas, com uma frequência mínima de três vezes na semana, e de duas a quatro horas diárias. Além disso, deverá oferta de atividades complementares (atividades educacionais, atividades culturais, ambientais, entre outras), e, também, ofertar reforço alimentar, caracterizado por lanche.

O núcleo deverá, ainda, receber e zelar pelos kits doados pelo Ministério e coordenar a aquisição de materiais esportivos e suplementares. Complementarmente deverá ser identificado por meio de placas, banners, faixas ou outra forma similar previamente aprovada pelo Ministério do Esporte conforme os padrões estabelecidos no Manual de Aplicação de Marcas do Segundo Tempo, para fins de divulgação, bem como para o melhor acompanhamento das atividades pela comunidade local e órgãos de controle e fiscalização.

Os núcleos recebem suporte de equipes de profissionais ligados às Universidades Brasileiras. Algumas das equipes dessas recebem atribuições complementares. Por exemplo, no caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, há a coordenação de recursos financeiros de custeio do Programa. Já na Universidade Estadual de Maringá, UEM, há a coordenação, gerenciamento e manutenção dos sistemas de informações.

Na coordenação do Programa, em especial na desenvolvida pela UFRGS, após quase 9 anos de observação e tabulação de informações, observou algumas situações positivas e negativas do Programa e, também, a possibilidade de melhoria.

Na perspectiva positiva, observa-se que o Programa está cada vez mais forte, uma vez que o orçamento está sendo ampliado ano a ano e que é, de fato, um programa estratégico do Governo Federal. O Programa é coerente com as políticas internacionais, gera um grande interesse dos governos municipais e estaduais, além das organizações envolvidas com o terneiro setor. Não obstante, o Programa possibilita uma integração com as ações desenvolvidas pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC.

Por outro lado, existem problemas como o crescimento desordenado do Programa, onde a quantidade acaba por reduzir a qualidade das ações. De acordo com Athayde e Mascarenhas (2009, s.n.) não há um diagnóstico nacional padronizado as ações e, mesmo crescendo, o orçamento do Programa tem limitações e a estrutura física, em geral, também é inapropriada.

Outras dificuldades são a falta de padronização dos convênios (formalização, execução e do recebimento dos pleitos), inexistência de critérios e prazos para seleção de parcerias. Há dificuldade em monitorar e fiscalizar os convênios. O processo de capacitação é inadequado. Não há um sistema gerencial de informações. O número de servidores é reduzido, além da baixa qualificação e da capacitação ser inadequada.

Os próprios coordenadores da UFRGS apresentam sugestões de melhorias como, por exemplo: a ampliação do orçamento (que cresceu de R\$ 24 milhões em 2003 para quase R\$ 200 milhões em 2010); o fortalecimento da parceria do Ministério do Esporte com o Ministério da Educação; ampliação no quadro de funcionários e da infraestrutura, além da mudança de sede do Programa; ampliação de modalidades de capacitação – em especial com o modelo de Educação a

Distância – EAD; alinhamento dos convênios com o calendário escolar, e, diversas ações para melhor gerenciamento e acompanhamento dos convênios desenvolvidos em plataforma tecnológica da SNEED/ME.

É importante destacar o crescimento dos beneficiados pelas ações do PST. Conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Número geral de crianças e adolescentes atingidos pelo Programa Segundo Tempo

ANO	TOTAL DE BENEFICIADOS EM ATIVIDADE
2003	523.784
2004	899.270
2005	1.196.740
2006	1.136.796
2007	1.587.992
2008	1.300.170
2009	1.292.102
2010	1.468.239

Fonte: Ministério do esporte

Em uma análise de 2003 a 2010 o número de beneficiários cresceu cerca de mais de 180%, embora, seu pico de atendimento aconteceu em 2007. O quadro 4 permite uma análise por região, considerando todos os beneficiados pelo Programa.

Quadro 4 - Percentual de beneficiados atendidos pelo Programa Segundo Tempo em cada região do País

REGIÃO	BENEFICIADOS EM 2003 A 2010
Norte	8 %
Nordeste	32 %
Centro oeste	14 %
Sudeste	35 %
Sul	11 %

Fonte: Ministério do esporte

Observa-se que mesmo sendo a Região Sudeste a região com maior número de beneficiados atendidos, a participação da Região Nordeste apresenta

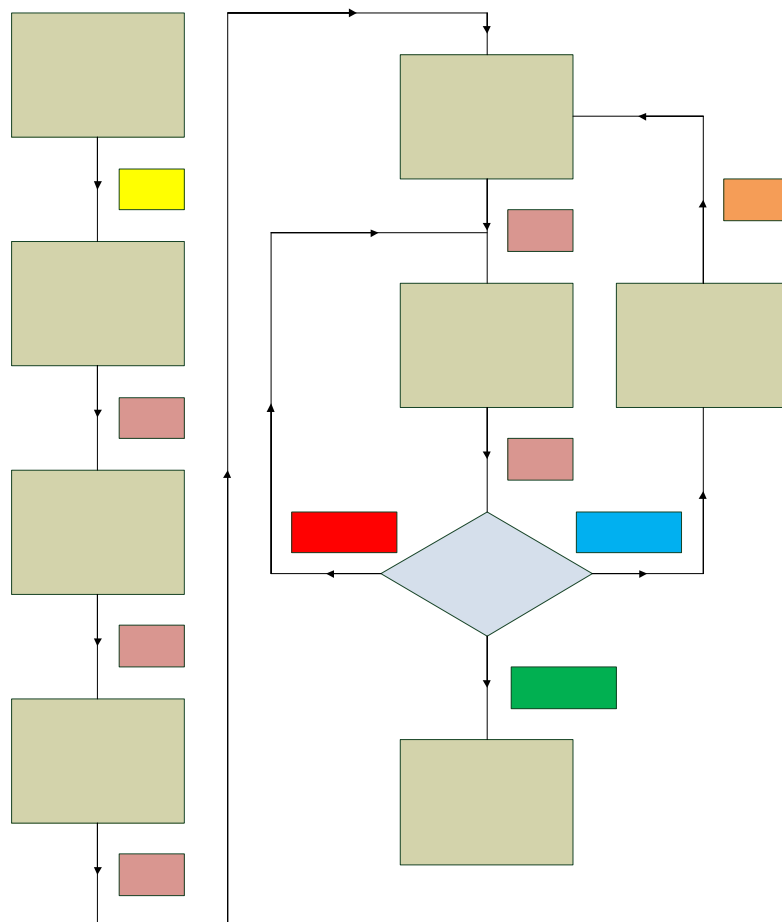
índice muito próximo, o que não ocorre nas demais regiões, evidenciando possíveis concentrações de atendidos no período.

2.3.3.1 Estrutura e recursos do SIAPA

Antes da implementação do SIAPA, todos os trâmites decorrentes da inserção dos projetos para a análise e eventual constituição de convênio seguiam no formato de documentos produzidos através de editor de texto eletrônico ou de planilhas eletrônicas, na forma de anexos em correio eletrônico (e-mail).

Os documentos cumpriam as questões de implementação dos projetos e convênios, mas, o arquivamento “físico” dos mesmos impedia um melhor controle e rastreabilidade. Na figura 9 pode-se observar como era o fluxo de colaboração na plataforma PST antes dos SIAPA.

Figura 9 - Fluxo de colaboração na plataforma PST antes da implementação do SIAPA



Fonte: Adaptado de Apresentação da Plataforma Siapa

O processo tem início com o desenvolvimento de um termo de convênio, que descreve e detalha toda a forma como, sendo implementado, o convênio será gerido. Esse termo preenchido pelo proponente do convênio e feito em um arquivo em formato Word³ e enviado através de correio eletrônico (e-mail). O arquivo, enviado para a Secretaria Nacional de Esporte Educacional, tem sua primeira análise para, na sequência, ser disponibilizado ao SIAPA e receber a designação de qual Equipe de Colaboração prosseguirá com o encaminhamento.

O coordenador da Equipe de Colaboração designa um membro da equipe para inserir o projeto pedagógico no SIAPA. Todo o tráfego de informações acontece, ainda, através de correio eletrônico. Após o cadastramento no SIAPA, o membro da equipe de colaboração define em qual Convênio (Núcleo) o projeto estará ligado, em conjunto com a Equipe de Colaboração regional. Ao final tem-se a primeira versão autorizada do projeto pedagógico do convênio.

A partir daí, o coordenador da Equipe de Colaboração define um de seus membros para avaliar o Projeto Pedagógico. Esse profissional faz a análise, registra suas impressões no mesmo arquivo e o devolve ao Coordenador. Este por sua vez faz a análise da avaliação que, sendo rejeitada retorna ao avaliador. Se for aprovada pode, dependendo a análise encaminha-la para ajustes ou, estando dentro dos parâmetros desejados, enviada ao CGAPA para finalizar o processo de introdução do projeto.

2.3.3.2 A plataforma do PST e os mecanismos de integração envolvendo o SIAPA

Com a criação da plataforma informatizada para o SIAPA, os processos passaram a seguir uma nova rotina. O processo se inicia através de um acesso na rede mundial de computadores, no endereço: www.pst.uem.br/novoportal/index.php. A figura 10 apresenta o portal de acesso.

Para conhecer um projeto pedagógico já em funcionamento dentro da plataforma, o usuário escolhe no menu principal a opção de “acesso restrito” e na sequência indica o item “acompanhamento pedagógico (SIAPA)”. Neste momento o usuário é direcionado para um sistema de controle de acessos. Esse usuário habilita, assim, seu acesso informando seu CPF e sua senha. A figura 11 demonstra

³ O Word é um software que permite criar documentos num computador. Pode se utilizar o Word para criar texto empregando fotografias ou ilustrações coloridas como imagens ou fundo e adicionar figuras, como mapas e tabelas.

como esse sistema de controle de acesso é visualizado e operacionalizado. Sem uma autorização prévia não é possível obter uma senha e concluir com êxito a conclusão da ação.

Figura 10 - Página inicial de acesso da plataforma SIAPA



Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br/novoportal/index.php

Figura 11: Página do sistema de controle de acessos do SIAPA



Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br/admin

Uma vez que o usuário está habilitado, na perspectiva de coordenador de equipes de colaboração, o sistema apresenta uma relação de pendências dentro da plataforma. Essas pendências podem ser desde a ação de designação de avaliador, da liberação de avaliação, do acompanhamento de avaliações. Esses itens estão ligados na ação de introdução do projeto pedagógico no sistema, podendo replicar a sequência de ações apresentadas na figura 9, mas sem a necessidade de produção e manipulação de arquivos em formato Word e do envio destes arquivos via correio eletrônico.

A plataforma do SIAPA vai registrando e acumulando essas informações e o trabalho de acompanhamento, por exemplo, fica disponibilizado a qualquer tempo para os responsáveis envolvidos. A figura 12 demonstra essa interface.

O coordenados de equipes de colaboração pode, nesta mesma interface, verificar o andamento de avaliações realizadas nos locais aonde os convênios são implementados (*in loco*), relatórios diversos e a relação da distribuição de todas as equipes de colaboração existentes em todos os Estados brasileiros.

Figura 12 - Página do sistema de gestão das atividades do coordenador de equipes de colaboração do SIAPA

The screenshot displays the SIAPA management system interface. On the left is a vertical navigation menu with the logo 'Segundo Tempo' at the top. The menu items include: 'Pg. inicial / Pendências', 'Controles Cadastrais', 'Planej. Pedagógico', 'Controle Avaliação 1ª Geração', 'Relatórios 1ª Geração', 'Visitas 1ª Geração', 'Controle Avaliação 2ª Geração', 'Visitas 2ª Geração', 'Informações', and 'Sair'. The main content area is titled 'Escolha uma opção' and contains a 'Lista de pendências' section. This list includes several items, each with a red status message and a button to access the task:

- 28 núcleos a serem atribuídos no "Designar Avaliador"**
Acesse >>> Designar Avaliador
- 22 avaliações a serem liberados no "Liberar Avaliação"**
Acesse >>> Liberar avaliação
- 4713 ciclo de avaliações em andamento no "Acomp. Avaliações"**
Acesse >>> Acomp. avaliações
- 512 avaliações in-locos novos em "Aval. In-Locos Concluídas"**
Acesse >>> Aval. In-Locos Concluídas
- 7 relatório consolidado como rascunho em "Cadastro Rel. Consolidado"**
Acesse >>> Cadastro Rel. Consolidado
- 102 relatórios consolidados novos em "Relatório Consolidado"**
Acesse >>> Relatório Consolidado
- Último download cadastrado em 29/2/2012 - Tabela de Distribuição das Equipes Colaboradoras - 29/02/12**
Acesse >>> Downloads

Quando o coordenador faz a opção por obter ciência no andamento das ações de acompanhamento das avaliações, este faz a escolha desta ação específica dentro da plataforma, conforme observado na figura 13, e em sequência escolhe em qual região deseja buscar e acompanhar os dados relativos ao projeto. Feita a opção da região, o sistema apresenta os convênios e a condição que cada um se encontra.

Figura 13 - Página do sistema de acompanhamento de avaliações de projetos do PST na plataforma SIAPA

Acompanhamento das avaliações

AVISO! PPN's finalizados e devolvidos p/ operação de alterações na grade horária ou outras informações, terão as AVIL's (quando houver) indisponíveis

Região: 01-Norte (AM-RR-AC-PA)

Região: 01-Norte (AM-RR-AC-PA)

1 - Cod_Nuc: 3504	Ativo	[PPN01-3504-2011] Colégio Brasileiro Pedro Silvestre 01	Convênio: 725528/2009
PPN status: Resoungo (Em elaboração ou em ajuste) - Avaliador:		Santos 216	
2 - Cod_Nuc: 3502	Ativo	[PPN01-3502-2011] Aldeia do Conhecimento Ruth Prestes - 01	Convênio: 725528/2009
PPN status: Resoungo (Em elaboração ou em ajuste) - Avaliador: José		075	
3 - Cod_Nuc: 3659	Ativo	[PPN01-3659-2011] Aldeia do Conhecimento Ruth Prestes - 02	Convênio: 725528/2009
PPN status: Resoungo (Em elaboração ou em ajuste) - Avaliador: Ivan		342	
4 - Cod_Nuc: 3682	Ativo	[PPN01-3682-2011] Ana Neire Marques	Convênio: 725528/2009
PPN status: Resoungo (Em elaboração ou em ajuste) - Avaliador: Dauri		160	
5 - Cod_Nuc: 3513	Ativo	[PPN01-3513-2011] COLÉGIO BRASILEIRO PEDRO SILVESTRE-02	Convênio: 725528/2009
PPN status: C/ Avaliador - Avaliador:		Santos 216	

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Após escolher qual convênio deseja interagir, o coordenador pode navegar por algumas telas que apresentam uma série de informações a respeito do referido convênio. Na figura 14 podem-se observar informações sobre a cidade onde o convênio está sendo proposto e/ou operacionalizado.

Figura 14 - Página da plataforma SIAPA com informações sobre a cidade aonde se localiza o convênio

Planejamento Pedagógico do Núcleo (2/9)			
2.1 IDH do Município			
0.774			
2.2 População da Cidade			
1646602			
2.3 Nível de Escolaridade			
Evasão Escolar: 2.5			
Repetência: 2.4			
Número de Escolas da Região: 15			
IDEB:			
IDEB (até 4ª série)		IDEB (da 5ª a 8ª série)	
Rede Estadual	4.5	Rede Estadual	3.4
Rede Municipal	3.5	Rede Municipal	2.9
Rede Pública	3.8	Rede Pública	3.2
<input style="border: none; background-color: #ccc; padding: 2px 5px;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="border: none; background-color: #ccc; padding: 2px 5px;" type="button" value=" Avançar >> "/>			

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Quando é feita a proposta inicial para o convênio, são necessárias informações como o índice de desenvolvimento humano (IDH) no município e sua população. Em relação às especificidades escolares do município, há necessidade de informar o número de escolas de ensino fundamental, os índices de evasão e repetência, além do índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB). Seguindo pelas telas com informações do convênio, nas figuras 15 e 16 pode-se perceber o detalhamento de informações sobre o local que sedia o convênio.

Figura 15 - Página da plataforma SIAPA com informações sobre o local aonde se localiza o convênio e a proporção entre gêneros dos beneficiados

Planejamento Pedagógico do Núcleo (3/9)	
Outros Programas Sociais desenvolvido no local onde está o núcleo	
Arraial do Padroeiro no Largo São Sebastião	
Eventos Culturais no Teatro Amazonas	
Eventos e Shows Musicais no Largo São Sebastião	
Proporção dos sexos no núcleo	
Masculino:	<input type="text" value="50"/>
Feminino:	<input type="text" value="60"/>
Total:	<input type="text" value="110"/>
<input style="background-color: #cccccc;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="background-color: #cccccc;" type="button" value=" Avançar >> "/>	

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Na figura 15, observa-se que outros tipos de programas sociais são desenvolvidos no mesmo local onde está o núcleo de atividades do convênio e qual a proporção de gênero dos participantes. Na figura 16 as informações apresentadas são sobre ações culturais e de lazer que acontecem na localidade, bem como os esportes individuais e coletivos mais comuns.

Figura 16 - Página da plataforma SIAPA com informações atividades culturais na localidade, esportes mais comuns e atividades de interesse aos beneficiados

Planejamento Pedagógico do Núcleo (4/9)
2.4 Ações culturais e de Lazer da localidade
12 de outubro dia das crianças
A comunidade conta com aula de capoeira
A escola desenvolve a festa junina. O Núcleo é oportunizado a participar junto com a escola do evento.
aniversário da Escola e Dia do Estudante com atividades de lazer
Apresentação de shows e Festival de Ópera no Teatro Amazonas
as ações culturais são realizadas na escola em todas as datas comemorativas
Atividades Lúdicas e esportivas
ATIVIDADES NATALINAS
Eventos e shows musical no Largo de São Sebastião
hora cívica
2.5 Esportes comuns da localidade
Capoeira - Individual
Futsal - Coletiva
Tênis de Mesa - Individual
Voleibol - Coletiva
2.6 Atividades de interesse dos beneficiados
Deve ser preenchido com os interesses dos beneficiados de cada núcleo: - Futsal, Voleibol, Capoeira, Tenis de Mesa, Xadrez e Queimada.
<input style="background-color: #cccccc; border: 1px solid #000;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="background-color: #cccccc; border: 1px solid #000;" type="button" value=" Avançar >> "/>

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Ainda observando a figura 16, há um local específico para indicar quais atividades, relacionadas com o Programa Segundo Tempo despertaria mais interesse de participação por parte dos beneficiados.

Após indicar as informações sobre características dos locais dos convênios, tem-se uma seqüência de páginas na plataforma SIAPA que buscam caracterizar o projeto nas perspectivas de um planejamento pedagógico.

A figura 17 apresentar os objetivos esperados com a implantação do convênio. Esses objetivos são apresentados por um objetivo geral, sempre limitado a

um único objetivo, e aos objetivos específicos, que são limitados a até, no máximo, seis.

Figura 17 - Página da plataforma SIAPA com informações sobre o planejamento pedagógico do convênio em relação aos objetivos geral e específicos

Planejamento Pedagógico do Núcleo (5/9)
3. Objetivos
O objetivo (macro) deve ser organizado para o período de vigência do convênio, no qual o núcleo está ligado. Os objetivos específicos (micros) devem contemplar as unidades temáticas, as atividades esportivas e complementares. Isso precisa estar claro a fim de possibilitar a percepção, pelos beneficiados e proponentes, sobre aonde se quer chegar com o que está sendo proposto. O objetivo deve expressar uma intenção, o que se busca quando do desenvolvimento de uma ação. O que? Como? Pra que?
3.1 Geral (deve ser elaborado apenas 1 objetivo geral)
- Participar das atividades esportivas, relacionadas ao futsal, voleibol, tenis de mesa e xadrez dominando os conhecimentos básicos e relacionando-os com problemas do cotidiano ao mesmo tempo em que amplia e aprimora o repertório de habilidades motoras, capacidade física e cognitiva.
3.2 Especifico (Devem ser elaborados no máximo 6 objetivos específicos)
1. Vivenciar diferentes tipos de jogos esportivos e atividade lúdicas em uma perspectiva motora e social nas modalidades individuais e coletivas.
2. Desempenhar as habilidades motoras esportivas e capacidades coordenativas ao praticar as técnicas e táticas das modalidades propostas.
3. Praticar as modalidades esportivas através dos fundamentos compreendendo e percebendo como ocorre a estrutura das ações motoras durante o jogo.
4. Identificar as potencialidades de seu corpo por meio de movimentos de lateralidade, e orientação temporal, espaço, discriminando localização, direção e dimensão.
5.
6.
<input style="background-color: #cccccc; border: none; padding: 2px 5px;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="background-color: #cccccc; border: none; padding: 2px 5px;" type="button" value=" Avançar >> "/>

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

As informações de planejamento pedagógico ainda se seguem na figura 18 onde são indicados os conteúdos que serão ministrados naquele local, com suas respectivas turmas de trabalho e com uma relação de materiais que são empregados nas atividades.

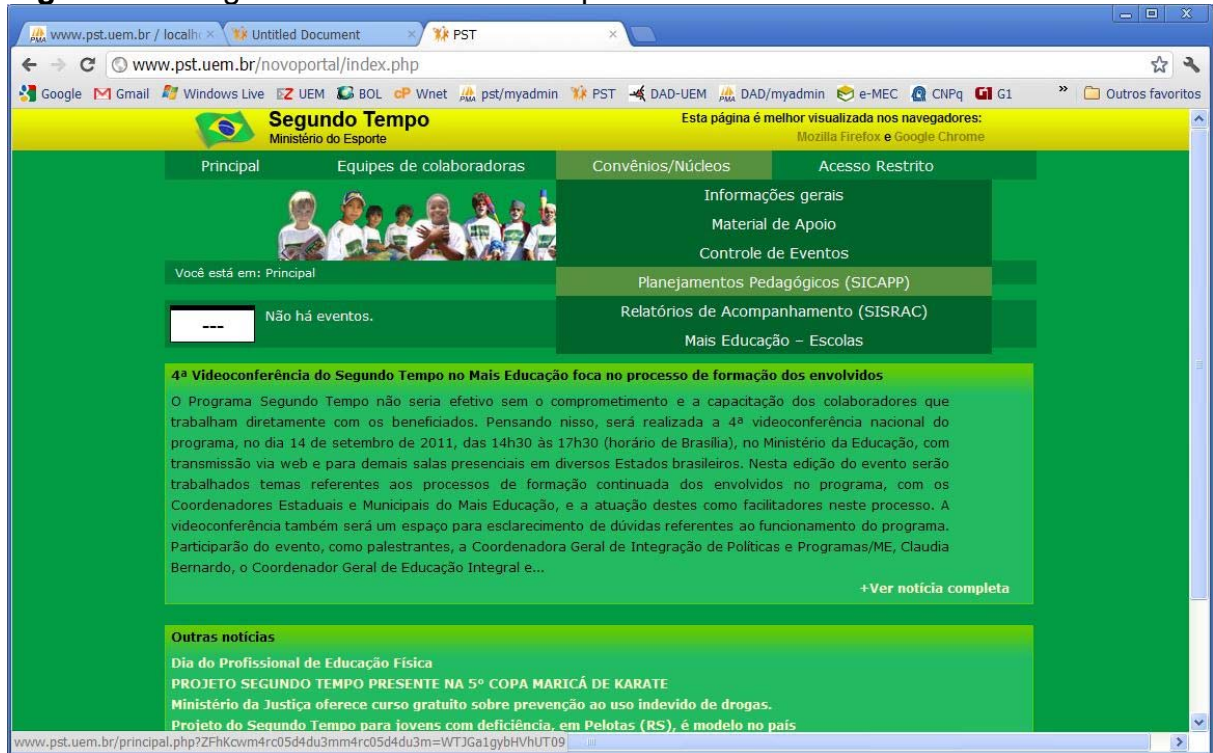
Figura 18 - Página da plataforma SIAPA com informações sobre conteúdos ofertados, turmas e recursos materiais

Planejamento Pedagógico do Núcleo (6/9)		
4 Conteúdos		
O planejamento deve contemplar, de forma detalhada, as ações que serão desenvolvidas no ano de vigência do projeto, os conteúdos propostos para quais idades e quando serão aplicados. O detalhamento oportuniza demonstrar que a modalidade e/ou atividade proposta deve ser apresentada de forma a possibilitar a visualização de um encadeamento pedagógico adequado.		
Turmas		
Turma 01- Luiz Felipe e Tania	29	Modal. Esp. e Ativ. Comp.
Turma 02-Luiz Felipe e Tania	29	Modal. Esp. e Ativ. Comp.
Turma 03- Luiz Felipe e Tania	26	Modal. Esp. e Ativ. Comp.
Recursos Materiais		
Material	Quantidade	Condição
Apito para arbitragem	4	Excelente
Balança	1	Excelente
Bola de futsal (500)	20	Excelente
Bola de Tênis de Mesa	15	Excelente
Bola de voleibol	20	Excelente
Bomba pra encher bola + bico	4	Excelente
Cadeado com 20 mm	4	Excelente
Caixa amplificadora	1	Excelente
Caixa de primeiro socorros	4	Excelente
Caixa plástica c/ tampa p/ guarda material	1	Excelente
Kit de tênis de mesa	10	Excelente
Mesa de Tênis de Mesa	2	Excelente
Raquete de Tenis de Mesa	10	Excelente
rede de voleibol	20	Excelente
Rede Tenis de Mesa	6	Excelente
Redes de futsal	10	Excelente
Número de turmas no núcleo		
Quantidade de turmas:		3
Grade Horária		
Modalidade Esportiva Individual e Coletiva		
Atividade Complementar		
<input style="background-color: #cccccc;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="background-color: #cccccc;" type="button" value=" Avançar >> "/>		

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Quando se deseja introduzir um novo projeto pedagógico utiliza-se a plataforma do SICAPP. Acessado pelo convênio, mediante senha, para cadastramento inicial dos projetos pedagógicos de seus núcleos, possibilita a consulta às avaliações e as orientações das equipes de colaboração do Programa Segundo Tempo. A figura 19 apresenta essa página de acesso.

Figura 19 - Página inicial de acesso da plataforma SICAPP



Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br/novoportal/index.php

Nesta plataforma tem-se a possibilidade de, também, do cadastramento de versões corrigidas e aperfeiçoadas dos respectivos projetos pedagógicos.

A ação inicial de acesso é observada na figura 20.

Figura 20 - Página inicial de acesso ao convênio pelo SICAPP

Cadastro do núcleo

Para o cadastramento, é necessário a identificação pelo número do convênio. Após o cadastro, essa identificação/número convênio será necessário para visualizar qualquer comunicação referente ao núcleo.

Acesso do Convênio

Região: 01-Norte (AM-RR-AC-PA) Lucidio e Sidnei

Convênio: 202/2007 Secretaria de Estado de Esporte, Turismo e Lazer

Senha:

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

O usuário, devidamente autorizado, indica a região, o convênio e a senha de acesso ao projeto. Neste momento o acesso permite visualizar e interagir com informações relativas ao convênio e aos núcleos, conforme observado na figura 21.

Figura 21 - Informações sobre o convênio e dados dos núcleos no SICAPP

PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO PARA CONVÊNIOS/PST V1

EC-1
PPC nº PPC01-003-2010

INFORMAÇÕES DO CONVÊNIO

Identificação	Secretaria de Estado de Esporte, Turismo e Lazer
Número	202/2007
Coordenador Geral	Shirle
Telefone (ddd - xxxx.xxxx)	3901
E-mail	ligiane

DADOS DOS NÚCLEOS

Quantidade de núcleos: 50

Localidade dos núcleos: Avenida Chico Mendes S/Nº - Bairro Corrente - Arena di

Núcleo	Coordenador (a)
1. Quadra Poliesportiva de Acrelândia	Roberval
2. Escola Estadual Granada	Ednei
3. Quadra Poliesportiva	Sivanildo
4. Ginásio Poliesportivo Eduardo Lopes Pe	Susie
5. Núcleo de Lazer do Bairro Ferreira da Si	Regiane
6. Escola São João Batista	Lucineide
7. Quadra Poliesportiva Hélio Tessinário	Antônia
8. Quadras Poliesportivas Avenida Mâncio	Antônio
9. Escola Divina Providência	Arivânia

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

Na figura 22 observam-se os objetivos, gerais e específicos, propostos para o referido projeto pedagógico, no núcleo escolhido.

Figura 22 - Informações sobre os objetivos do projeto pedagógico no SICAPP

2.2 Objetivos

O objetivo geral (macro) deve ser determinado para todo o período de desenvolvimento do PST, ou seja, para o período de vigência do convênio. Os **objetivos específicos** (micros) devem contemplar as unidades temáticas, as atividades esportivas e complementares. Isso precisa estar claro a fim de possibilitar a percepção, pelos beneficiados e proponentes, sobre onde se quer chegar com o que está sendo proposto. O Objetivo deve expressar uma intenção, o que se busca quando do desenvolvimento de uma ação. O quê? Como? Para quê?

É importante salientar que os objetivos aqui elencados servirão de base para os planejamentos dos núcleos vinculados a esse convênio, dessa forma, a gradualidade dos mesmos deve ser respeitada.

Objetivo Geral:

- Possibilitar o acesso democrático ao esporte educacional de qualidade, fortalecendo políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos sociais dos acreanos, a fim de diminuir o número de jovens e crianças em situações de risco social em todo o Estado do Acre, principalmente àqueles que vivem em áreas classificadas pelo Governo do Estado por ZAP – Zona de Atendimento Prioritário.
- Atender 10.000 crianças e jovens em todo o Estado do Acre.
- Físico-motora – Expor noções de tempo e espaço, aplicando sobre as necessidades da prática esportiva. Buscando consolidar, combinar e aperfeiçoar os movimentos básicos fundamentais.
- Cognitiva – Compreender o desenvolvimento das práticas esportivas e identificar as atuações desempenhadas nas atividades com relação ao mundo social vivido.
- Sócio Afetivo – Reconhecer a importância das práticas esportivas como

Objetivos Específicos:

- Oferecer práticas esportivas sistemáticas de forma democrática que permita estimular os participantes à prática de atividade físico-desportiva saudável.
- Possibilitar o acesso à prática educacional de qualidade para crianças e jovens em situação de risco e residentes em áreas de atendimento prioritário, nos 22 municípios do Acre.
- Possibilitar Geração de Renda a todos os Profissionais envolvidos: Monitores e Coordenadores de Núcleos.
- Atender 10.000 crianças e jovens em todo o Estado do Acre.

Fonte: Portal do PST – www.pst.uem.br

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quando Richardson (2008) propõe uma resposta para a questão de “para que pesquisar?” ele nos faz compreender que a pesquisa social deve contribuir para o desenvolvimento do ser humano, mas o seu objetivo imediato é a aquisição do conhecimento.

Richardson (2008) aponta outro fator importante para o desenvolvimento de uma pesquisa, que é a atitude do pesquisador. Para ele é preciso desenvolver uma atitude de autocrítica em relação à própria pesquisa, ou seja, observar e medir constantemente a sua veracidade e a sua falsidade.

Tendo essas premissas como um norte, para realizar os objetivos apresentados, o presente trabalho assume natureza qualitativa. Para Mayring (*apud* Günther 2002 p.202) a pesquisa qualitativa apresenta seis delineamentos: estudo de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo e avaliação qualitativa. O autor, ainda, afirma que para qualquer pesquisador acostumado a trabalhar quantitativamente é evidente que nenhum destes delineamentos é necessariamente qualitativo.

Para Richardson (2008), a pesquisa qualitativa se caracteriza como uma tentativa de compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa será do tipo não experimental, também conhecida como *ex-post-facto*. Neste tipo de pesquisa as variáveis são independentes e manipuladas em seu meio natural sem qualquer tipo de interferência por parte do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa as situações são tomadas como experimentais, mas, já se desenvolveram naturalmente. Todos os trabalhos sobre os fatos observados (espontâneos e não provocados) são encarados como se estivessem submetidos a controles.

Na visão de Kerlinger (1979), a pesquisa *ex-post-facto* é em geral menos valorizada, pois além da análise dependerá do poder de argumentação do pesquisador. Mas, esse tipo de pesquisa, ainda segundo o autor, consegue atingir grau de cientificidade uma vez que o empirismo não é muito adaptável a ela.

O estudo, também, será descritivo e exploratório. É descritivo na medida em que o fenômeno será descrito em sua realidade. Para Triviños (2008) o foco deste estudo está no desejo de conhecer a comunidade, seus traços, problemas, etc. O autor ainda afirma que ao descrever os fenômenos há uma impregnação com os significados que o ambiente conferiu. Para Richardson (2008) o principal objetivo da pesquisa descritiva é o descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse de forma igualmente detalhada e objetiva. É exploratório porque, na perspectiva de Richardson (2008) tem como objetivo conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações de suas causas e consequências.

O corte deste estudo será transversal. Segundo Richardson (2008), em um estudo de corte transversal os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever a população, objeto do estudo, no exato momento que a coleta de dados acontecer.

O estudo irá recorrer à fonte primária dos dados, definida por Richardson (2008) como aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados. Assim esses dados serão obtidos no sistema do CGAPA/ME, através de pesquisa e da observação de documentos, formulários e rotinas de trabalho. Thiollent (1986) define que a observação participante é uma das possíveis técnicas de coleta de dados na pesquisa-ação e, que processar a informação e o conhecimento obtido em situações interativas não constitui uma infração contra a ciência social. Triviños (2008, p.90) define que "observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de suas perspectivas e seus pontos de vista."

A base de dados secundária será formada pelos gestores do CGAPA/ME do Programa Segundo Tempo.

Os dados secundários serão obtidos utilizando-se questionários. Questionários estruturados são formatados com perguntas iguais para todos os entrevistados, de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre respostas. Há a necessidade de distanciamento do entrevistador, que cumpre a função de obter respostas para as questões propostas, sem discussão sobre elas. O questionário estruturado é prático para grande número de respondentes e pode

ser auto-aplicável. Embora sugira simplicidade, sua elaboração exige profundo conhecimento prévio do assunto.

Para Duarte e Barros (2006) não se busca generalizar ou provar algo com entrevistas em profundidade, mas seu caráter subjetivo exige adequada formulação dos procedimentos metodológicos e confiança nos resultados obtidos. A questão é relevante, pois não basta ouvir fontes e fazer um relato para considerar realizada uma pesquisa válida e confiável. O autor ainda afirma que as condições de validade dizem respeito à capacidade de os instrumentos e a utilização adequada fornecer os resultados que o pesquisador se propôs obter. O julgamento da validade de uma investigação científica pode ser obtido pela construção metodológica do trabalho, ao relacionar formulação teórica, questão de pesquisa, perguntas, critérios de seleção dos entrevistados – ou seja, é identificada já no exame do projeto. A triangulação de dados com o acréscimo de fontes diversificadas de evidências, como documentos, observação e literatura e seu encadeamento consistente na etapa de análise, ajuda a garantir a validade dos resultados suportados por entrevistas em profundidade.

Duarte e Barros (2006, p.62) ainda defendem que:

A confiabilidade diz respeito ao rigor metodológico que garante que, repetidos os procedimentos, os resultados serão os mesmos. Isto exige tanto a confirmação das informações obtidas na pesquisa de campo, quanto a articulação adequada destas informações na descrição, a coerência da análise com o quadro de reflexão proposto e conclusões consistentes com os passos anteriores.

No que se refere à seleção dos que irão participar da pesquisa deve-se buscar fontes que sejam capazes em auxiliar a apresentar respostas sobre o problema proposto. Há necessidade de que os entrevistados tenham envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar.

Ainda na percepção de Duarte e Barros (2006, p.63) observa-se que:

Nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo. Desse modo, e no limite, uma única entrevista pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão do que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente pode contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa.

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar

informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Boa parte da validade da pesquisa está associada à seleção. É possível, entrevistando pequeno número de pessoas, adequadamente selecionadas, fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. Relevante, neste caso, é que as fontes sejam consideradas não apenas válidas, mas também suficientes para responder à questão de pesquisa, o que torna normais, durante a pesquisa de campo, novas indicações de pessoas que possam contribuir com o trabalho e, portanto, ser acrescentadas à lista de entrevistados.

Além disso, quanto se aproxima do momento de seleção dos entrevistados, em estudos qualitativos há uma tendência da escolha não probabilística, onde sua definição é inerente ao juízo do pesquisador. Existem dois modelos básicos de amostras não probabilísticas para utilização em entrevistas qualitativas: por conveniência ou intencional. O modelo de seleção por conveniência ocorrer quando se faz a escolha por proximidade ou disponibilidade. O modelo intencional manifesta-se quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, podendo escolher conhecedores específicos de determinado assunto ou participantes de determinada rotina, sendo considerados até mesmo como testemunhas privilegiadas do estudo que se diz respeito.

3.2 COLETA DE DADOS

3.2.1 População e Amostra

Dentro do objeto de estudo temos os coordenadores e monitores e alimentam o sistema SIAPA com informações. A base de dados para estudo (desenvolvimento da ferramenta) será o banco de dados (computadores da UEM).

As entrevistas acontecerão com os responsáveis pela análise e controle dos processos. Foram escolhidas 11 gestões distribuídas entre Brasília e Maringá. Esses gestores foram contatados, através de correio eletrônico, de modo a informá-los a respeito da natureza da pesquisa e sobre o grau de sigilo sobre as mesmas.

3.2.2 Os Objetivos da Pesquisa

Na perspectiva de Vergara (2000) a pesquisa, quanto aos fins, pode ser exploratória, descritiva e/ou explicativa. A maioria das pesquisas apresenta mais

de um desses objetivos. Segundo Richardson (2008) o que determina a escolha de um ou mais objetivo se dá com a intenção de proporcionar um princípio útil para a organização do plano de pesquisa de acordo com a característica de cada categoria.

A pesquisa exploratória é usada para compreender melhor um fenômeno. O estudo explicativo é usado para analisar causas ou consequências de um fenômeno. O objetivo desse trabalho buscou levantar informações sobre os sistemas de controle do PST e se seus usuários percebem necessidade de outras ferramentas para gerir de maneira mais eficiente e eficaz os mecanismos do programa.

3.2.3 Instrumento e Procedimentos de Coletas de Dados

A formulação de questões de pesquisa, indispensável em estudos qualitativos, é conduzida pelo objetivo de elucidar as informações que forem obtidas em campo. De forma geral, essas questões direcionam e delimitam os caminhos a serem trilhados pelo pesquisador. Para Triviños (2008, p.107), “quanto menos clareza houver na formulação de uma questão de pesquisa, maior será o risco de os pesquisadores acabarem impotentes diante da tentativa de interpretar uma grande quantidade de dados”. Richardson (2008, p.72) define que “a forma como se elabora e aplicam os instrumentos varia segundo os tipos de estudos”.

Na concepção de Vieira (2009, p.xiii) “delinear um questionário envolve ciência e arte. Mas se a arte exige subjetividade e sensibilidade do artista, a ciência exige objetividade e conhecimento do pesquisador”.

Por conta disso foi desenvolvido um questionário com um total de onze questões, mescladas entre questões de modelo aberto e de modelo fechado, divididas em três seções. A primeira seção, contemplada por três questões buscou identificar o perfil do respondente. A segunda seção, com quatro questões, buscou perceber a utilização das ferramentas já implementadas na plataforma. A terceira seção, com quatro questões, buscou relacionar o uso das ferramentas com o atingimento dos objetivos do programa.

Questionários bem construídos produzem informações valiosas. Contudo, responder um questionário toma tempo, exige atenção e reflexão. Para Vieira (2009, p.16):

A confiabilidade diz respeito ao rigor metodológico que garante que, repetidos os procedimentos, os resultados serão os mesmos. Isto exige tanto a confirmação das informações obtidas na pesquisa de campo, quanto a articulação adequada destas informações na descrição, a coerência da análise com o quadro de reflexão proposto e conclusões consistentes com os passos anteriores [...] algumas pessoas temem que as respostas dadas ao pesquisador possam ser usadas contra elas próprias.

Por conta disso foi desenvolvido um questionário com um total de onze questões, mescladas entre questões de modelo aberto e de modelo fechado, divididas em três seções. A primeira seção, contemplada por três questões buscou identificar o perfil do respondente. A segunda seção, com quatro questões, buscou perceber a utilização das ferramentas já implementadas na plataforma. A terceira seção, com quatro questões, buscou relacionar o uso das ferramentas com o atingimento dos objetivos do programa. Antes de cada seção há um texto explicativo que foi empregado para auxiliar na compreensão das perguntas e, deste modo, encontrar ao fim respostas mais alinhadas com o objetivo inicial das questões.

Na primeira seção do instrumento de pesquisa utilizou duas questões do tipo aberta e uma questão do tipo fechada e de múltipla escolha. A primeira questão desejava identificar em qual momento o respondente iniciou suas funções no Programa Segundo Tempo. A segunda questão, utilizando-se de múltipla escolha desejava saber se o respondente atuava, dentro do programa, em ações de controle administrativo e em ações de controle pedagógico. E a terceira questão buscava entender com maior grau de detalhamento quais funções os respondentes exerciam dentro do programa.

A segunda seção do instrumento utilizou duas questões do tipo aberta e duas questões do tipo fechado e de múltipla escolha. A primeira questão objetivava compreender se além das informações disponibilizados pelo SIAPA haveria o emprego de outras fontes de informação. A segunda questão buscava identificar se, também, além das ferramentas e recursos tecnológicos disponibilizados pelo SIAPA haveria a utilização de outros. A terceira questão, já em múltipla escolha, apresentou como propósito identificar se haveriam outras fontes de informação e de recursos tecnológicos utilizados que não apenas as oferecidas na plataforma do Programa Segundo Tempo. A quarta questão, também em múltipla escolha, desejava compreender como seria a relação desses recursos tecnológicos complementares as ferramentas do PST seriam empregados.

Na terceira seção do instrumento de pesquisa empregaram-se 4 questões fechadas e de múltipla escolha. A primeira identificou quais sistemas dentro da plataforma do PST são mais utilizados no exercício das atividades dos respondentes. A segunda questão identificou qual a frequência de utilização dos sistemas da plataforma do PST. A questão número três da terceira seção buscou relacionar a percepção dos recursos disponíveis na plataforma PST e suas reais aplicações como instrumentos a favor do desenvolvimento pleno de um programa de governo. Por fim a quarta questão investigava a integração de outros recursos, já utilizados, na execução das atividades de gestão do PST.

3.2.4 Delimitação do Estudo

Os dados primários foram coletados entre os meses de agosto e dezembro de 2011, através da observação e leitura dos documentos produzidos na plataforma SIAPA e da própria plataforma disponibilizada através da *Internet* pelo endereço eletrônico <http://pst.uem.br/novoportal/index.php>. Foi possível, assim, obter um retrato fiel do modo de operação e interação da Plataforma. A análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. São considerados documentos, regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão, estatísticas, arquivos, documentos eletrônicos, relatórios, etc.

Foi como base de dados secundária, aplicados questionários nos responsáveis pela gestão do programa e, assim, buscar um esclarecimento sobre as percepções de cada um deles sobre a utilização da plataforma.

O estudo foi delimitado a perspectiva de analisar as práticas de gestão operacional do Programa Segundo Tempo, que acumulam registros nas bases de dados do SIAPA, para identificação de possíveis recursos próprios da Administração da Informação, aplicáveis em sua retroalimentação, visando o suporte à avaliação das metas da política pública norteadora do Programa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Ao iniciar da análise das respostas obtidas, faz-se necessário estabelecer o momento político vivido pelo Programa Segundo Tempo no momento em que a ferramenta de pesquisa foi aplicada. No segundo semestre de 2011 vários veículos da imprensa destacavam denúncias de fraude e má gestão de recursos aplicados pelo PST em seus convênios. Os questionários chegaram às mãos dos respondentes em 21 de novembro de 2011, momento onde mudanças estavam ocorrendo na estrutura funcional do Ministério do Esporte.

O clímax desta situação havia ocorrido em outubro, conforme apresenta a Revista Época:

O ministro do Esporte, Orlando Silva, foi nesta terça-feira (18/10/2011) à Câmara dos Deputados falar sobre as acusações de que estaria envolvido em um esquema de corrupção. Ele participou de audiência pública realizada pelas comissões de Turismo e Desporto e de Fiscalização e Controle.⁴

A revista Veja complementou as informações, indicando que:

Orlando Silva deixou nesta quarta-feira (26/10/2011) o cargo de ministro do Esporte do governo Dilma Rousseff. Ele é o sexto ministro de Dilma Rousseff a deixar a equipe desde o início do mandato da presidente, em janeiro – e o quinto a cair por envolvimento em um esquema de corrupção. O anúncio oficial foi feito à noite pelo próprio Orlando Silva após reunião dele com a presidente Dilma e com o presidente do PCdoB, Renato Rabelo, no Palácio do Planalto.

A mesma revista completou:

O ministro do Esporte, Orlando Silva (PCdoB), lideraria um esquema de corrupção na pasta que pode ter desviado mais de R\$ 40 milhões em oito anos. Segundo o delator, o policial militar e militante do partido João Dias Ferreira, organizações não-governamentais (ONGs) recebiam verbas mediante o pagamento de uma taxa que podia chegar a 20% do valor dos convênios. Orlando teria recebido, dentro da garagem do ministério, uma caixa de papelão cheia de cédulas de R\$ 50 e R\$ 100 provenientes dos desvios que envolveriam o programa Segundo Tempo - iniciativa de promoção de práticas esportivas voltada a jovens expostos a riscos sociais..

⁴ Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Brasil/noticia/2011/10/orlando-silva-vai-camara-falar-sobre-denuncias-de-corrupcao.html> acessado em 02/01/2012.

Com a saída do Ministro Orlando Silva em 26 de outubro de 2011 e a posse do novo ministro, Aldo Rebelo, em 31 de outubro de 2011 mudanças em cargos de gestão e controle do Programa Segundo Tempo seriam previsíveis e foram inevitáveis. Seria também previsível uma mudança de clima organizacional e de uma tensão entre os ocupantes de cargos diretamente ligados com o dia-a-dia do PST e do monitoramento dos convênios.

Reflexo disso foi uma menor participação por parte dos escolhidos para responder os questionários. De onze questionários enviados por meio eletrônico, aonde cada um dos respondentes foi contatado a respeito da pesquisa (ver apêndice A), e todos responderam afirmativamente que iriam colaborar e responder. Ao final de 30 dias três respostas foram obtidas. Uma dela foi uma negativa formal em responder. Outros dois questionários foram respondidos e enviados. Vale ressaltar que esses dois questionários foram respondidos por dois gestores de alto escalão, diretamente envolvidos com os sistemas de controle do programa, bem como, nas ações de perfil pedagógico.

4.1 POSICIONANDO O PST COMO OBJETO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DO GOVERNO FEDERAL PONTUANDO SUAS METAS

Observadas as razões e as formas como o PST foi implementado fica evidenciado que o mesmo pode ser classificado com uma política pública, de fato, conduzida pelo Governo Federal.

O Programa nasceu dentro do Ministério do Esporte e hoje já é utilizado como modelo para programas do Ministério da Educação. Na base legal, o PST nasce embasado no artigo 217 da Constituição Federal que determina que é dever o Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais. Por conta disso temos a criação do Ministério do Esporte, em 2003, juntamente com a criação da SNEED/ME – ambas formalizadas pela Lei 9.615/1998 (popularmente chamada de Lei Pelé) – que operacionaliza o funcionamento do Programa.

O Programa Segundo Tempo também pode ser analisado no contexto do plano nacional de desenvolvimento do esporte (PNDE). O PST integra uma política de superação do quadro de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social. É uma ação estratégica do PNDE, integrando a ação de inclusão social pelo esporte e lazer.

4.2 LEVANTANDO FONTES, PROCESSOS E AÇÕES ADOTADAS PELOS GESTORES DO PST

No início do Programa Segundo Tempo todo o trâmite de informações era feito através da geração e da troca de arquivos de texto, utilizando correio eletrônico. Com a aplicação de questionários junto aos gestores da plataforma SIAPA, desenvolvida para automatizar, padronizar e facilitar os processos percebeu-se que além da plataforma, utilizam-se outras formas para gerir e controlar o Programa.

Para a análise das respostas obtidas há de serem observadas duas situações: as questões abertas e as questões fechadas. Na percepção de Bardin (1994) há a necessidade de uma organização da análise que deveria transpassar por três momentos: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Considerando-se o material produzido pelo número de questionários respondidos conclui-se que essa atividade foi facilitada.

Para as questões de modelo abertas o exercício da interpretação feito por parte do pesquisador foram mais presentes. As questões fechadas, desenvolvidas para um natural direcionamento das respostas, produziram um resultado de análise mais imediato. Para facilitar a confrontação das respostas identificaremos um dos respondentes como usuário “Alfa” e o outro respondente com usuário “Beta”.

Na primeira parte do instrumento o objetivo desejado seria a obtenção de uma identificação do usuário da plataforma. Observou-se, então, que o usuário Alfa se relaciona com o sistema desde 2007, e o usuário Beta desde 2009. O usuário Alfa faz a utilização do sistema tanto nos módulos de controle administrativo quanto em controle pedagógico. Já o Beta opera o módulo relacionado com o controle administrativo e outros sistemas, ficando excluído do gerenciamento pedagógico.

Ao discorrer sobre suas funções realizadas dentro do PST, Alfa informa que suas ações iniciaram com a concepção geral do processo de acompanhamento pedagógico e administrativo do programa, inclusive, sendo o idealizador do programa dentro do Ministério do Esporte. Alfa, ainda, exerce funções de coordenação pedagógica do PST. Na resposta de Beta observou-se que o respondente faz a gestão técnica e administrativa da plataforma de dados do PST,

dividindo essa responsabilidade, para o controle específico de recursos humanos com o Gabinete do Secretário do Ministério do Esporte.

Na segunda parte do instrumento de pesquisa objetivou-se compreender e perceber as funções de cada um dentro a gestão do PST. A primeira questão buscou a identificação que fontes de informação alheias a plataforma do Programa Segundo Tempo que, constante ou esporadicamente, seriam utilizados pelos gestores. O gestor Alfa declara que não possuem outra base de dados que não a que foi desenvolvida para o Programa. Deixa claro que no programa existem “muitos problemas internos”. O gestor Beta é mais detalhista em suas informações e indica uma convergência de ideias com o outro respondente. Para Beta há um atraso tecnológico nos processo e por conta disso há um “grande uso de planilhas eletrônicas e boa parte das informações é depositada nelas”. Indica, ainda, que outros sistemas são utilizados, como, a TIC – tecnologia da informação e comunicação – do Ministério do Esporte, a SICONV – sistema de convênios do Governo Federal – e o SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

Nesta primeira questão ficou claro que existem problemas no funcionamento das ferramentas de gestão do PST e que há a produção de uma série de informações através de planilhas eletrônica que não são padronizadas e que são desenvolvidas por cada usuário, atendendo necessidades específicas e gerando informações de difícil compartilhamento e sem a garantia de futuro registro.

Ao observarmos as respostas à segunda questão, abordando questões relacionadas aos recursos tecnológicos utilizados, exceto aos contidos no próprio PST, verificou-se que as mesmas reafirmam o que já havia sido respondido na primeira questão. No âmbito pedagógico não existem problemas aparente e pouco se utiliza de ferramentas não presentes na plataforma do PST. Mas quando se observa a gestão sob a perspectiva administrativa, ferramentas alheias a plataforma são utilizadas como, citando especificamente o respondente Beta: “sistema Microsoft Office para controle de agenda de compromissos e produção de planilhas, software Microsoft Project para execução de projetos e software Microsoft Visio para produção de fluxogramas”.

Na terceira questão Alfa e Beta convergem ao informar que a recorrência a fontes e recursos tecnológicos, alheios a plataforma, é intensa, está sistematizada e dentro da rotina do trabalho de gestão do PST, exige grande esforço

para uso e acesso e, por fim, é imprescindível mesmo se considerando a existência da própria plataforma.

A quarta questão também apresenta uma convergência nas respostas de Alfa e Beta ao se referir o uso de recursos tecnológicos. Ao observar as respostas que não foram consideradas pelos dois respondentes conclui-se que não é possível gerir o Programa apenas com ferramentas externas, sem se considerar o uso da plataforma desenvolvida. Ao se imaginar a operacionalização do PST como um programa de governo, a existência dos softwares de plataforma própria, mesmo não atendendo em plenitude as necessidades dos usuários, é fundamental.

4.3 DESCREVENDO O USO OPERACIONAL DO SIAPA

Foi demonstrado que a plataforma SIAPA é, de fato, fortemente utilizada pelos gestores do Programa Segundo Tempo. Na observação das formas de acesso e na utilização das ferramentas disponibilizadas em meio eletrônico.

A utilização da plataforma gera uma grande quantidade de dados uma vez que todos os projetos pedagógicos dos convênios são descritos minuciosamente. Esses dados, em alguns momentos trabalhados dentro da própria plataforma e em outros momentos trabalhados por ferramentas desenvolvidas pelos próprios gestores.

Esses dados são transformados em informações que são, sim, de fato utilizadas para o monitoramento do programa. Na análise das informações obtidas pelo instrumento de pesquisa percebe-se que o uso da plataforma do PST é intenso, sistematizado e aculturado. A plataforma apresenta problemas e existe a produção de informações através de outros meios eletrônicos, e, que existe uma simpatia pela implementação de novas ferramentas de análise para o PST ou a partir de uma nova plataforma ou pela inserção de novas ferramentas.

4.4 ANALISAR OS MECANISMOS DE RETROALIMENTAÇÃO DO SIAPA

Utilizando, novamente as questões respondidas pelos gestores. Na terceira parte do questionário, com quatro questões de resposta fechada, que foram construídas para identificar a utilização dos sistemas da plataforma para a gestão do

PST, percebe-se na análise da primeira questão que a utilização é muito grande e que os respondentes utilizam, praticamente, todos os sistemas. Mesmo no caso do respondente Beta que não participa diretamente dos processos pedagógicos do sistema, mas, faz uso da interface e das informações.

Novamente os respondentes convergem suas percepções, quando analisamos a segunda questão. Ambos informam que a utilização da plataforma do PST é intensa e que já foi aculturada pelos usuários. Complementam, ainda, informando que as ações já fazem parte das rotinas e que o mesmo é imprescindível.

Quando se observa a questão número três os respondentes divergem nas suas percepções. Enquanto Alfa, que está mais ligado a ações pedagógicas do PST, entende que os recursos disponibilizados na plataforma para deixar o Programa alinhado às características de um programa de governo são insuficientes e exige uso complementar de fontes externa Beta indica que os recursos são sim suficientes. Esse posicionamento de Beta é justificado pelo fato de que suas ações fazem parte do grupo que desenvolve as ferramentas para a plataforma. Essa visão de Beta é um tanto controversa, pois ao mesmo tempo em que há a afirmação que os sistemas são suficientes, nas perguntas do primeiro grupo de questões este mesmo respondente afirma que existem problemas na plataforma.

Na última pergunta do terceiro módulo que questões havia o empenho de se descobrir se os gestores entendiam ser pertinente a utilização e/ou integração de outros recursos à plataforma do PST, objetivando aprimorar a perspectiva deste como programa de governo. Percebeu-se uma convergência nas respostas na medida em que há um desejo por um maior número de ferramentas para facilitar as ações de avaliação dos objetivos e de resultados esperados, sob a ótica de programa de governo.

A divergência apareceu quando Alfa, mais fortemente relacionado com questões pedagógicas, acredita se mais correto o desenvolvimento de uma nova plataforma, dissociada dos atuais sistemas do PST. Beta, mais ligado as áreas de desenvolvimento e controle administrativo do programa, entende que a melhor solução é uma maior exploração da base histórica de dados já existem no PST. O mais importante é reafirmar que ou em uma concepção nova ou em uma maior utilização do banco de dados, os gestores indicam uma necessidade de algo novo.

Não há, contudo, ferramentas que apresente constantemente ações de *feedback*. A plataforma permite algumas interações no momento em que o projeto pedagógico está sendo implantado no sistema, através da interação de coordenador de núcleo ou do avaliador indicado, da equipe de colaboração.

Existem informações, mas não há um grande cruzamento entre elas.

5 CONCLUSÃO

O Programa Segundo Tempo é resultado de uma ação da SNEED/ME para o desenvolvimento de uma política de governo. Esse programa do Governo Federal apresentou-se com uma estrutura já estabelecida, com uma dinâmica de operacionalização de atividades e, por ser uma ação de gestão pública, demonstrou ter um conjunto de metas para verificação de suas atividades.

O PST faz uso de uma plataforma de gestão das informações e dos dados produzidos pelos convênios firmados entre o Governo Federal e os Governos Estaduais, Municipais ou ONG's. Esses dados e essas informações se avolumam em grande quantidade, em banco de dados eletrônicos. De fato o PST é um objeto de uma política pública do Governo Federal pontuando suas metas

A plataforma do PST desde o início do programa acumula uma grande quantidade de dados. A partir da utilização da plataforma do SIAPA essa quantidade se avoluma a cada dia. No monitoramento das metas que o programa necessita atingir, tanto as informações produzidas pelos dados acumulados na plataforma quanto pelas informações geradas por ferramentas desenvolvidas pelos próprios gestores fazem sim parte de um processo importante de monitoramento do sistema. Com a análise e observação de documentos e da própria interface da plataforma, na *internet*, possibilitou Levantar fontes, processos e ações adotadas pelos gestores do PST, próprias ou institucionalizadas, para monitorar as metas afetas a política pública que norteia o Programa;

Está claro que não há desenvolvida uma ferramenta ou grupo de ferramentas que aproveitem toda a quantidade de dados por anos acumulados e que poderiam auxiliar nas ações de controle.

Existem intervenções claramente ligadas a algum tipo de feedback (retroalimentação), mas, de fato não aproveitam toda a potencialidade oferecida. Na utilização da plataforma SIAPA é clara a intenção em buscar um grande detalhamento dos convênios firmados no Programa. Toda essa quantidade de informações poderia auxiliar, sim, na avaliação das metas da política pública norteadora do Programa.

O fato dos gestores indicarem que a plataforma tem problemas e que parte das informações utilizadas no monitoramento do programa são obtidas por outras ferramentas que não a plataforma desenvolvida, pode-se conhecer e

compreender as limitações que o SIAPA e as outras ferramentas da plataforma possuem. Os mecanismos de retroalimentação são poucos e limitam-se aos processos iniciais de introdução das informações relativas aos projetos pedagógicos. O instrumento de pesquisa empregado possibilitou a acuidade de que seus gestores tem já aculturado uma série de ferramentas e dispositivos comercialmente conhecidos e já adquiridos e utilizados. Há necessidade de desenvolver e utilizar novas ferramentas de retroalimentação na base acumulada de dados.

Os problemas que o PST enfrentou nos últimos tempos, que culminaram com a troca de comando no Ministério dos Esportes, deram evidências e fortaleceram a ideia de que novas formas de controle necessitam ser implementadas para garantia tanto o cumprimento de metas das políticas de governo, como a aferição de que os recursos empregados são usados de forma eficiente.

Mesmo os gestores não comungando das mesmas opiniões em relação à maneira como poderiam ser implementadas novas ferramentas – ou buscando e desenvolvendo uma nova plataforma, ou desenvolvendo novas ferramentas executadas sob a plataforma existente – há, sim, um sentimento de que algo deve ser feito. E deve ser feito rapidamente, até mesmo para dar um contraponto aos problemas de gestão que PST é alvo neste momento.

REFERÊNCIAS

- ANANDARAJAN, Murugan; ANANDARAJAN, Asokan; SRINIVASAN, Cadambi A. **Business intelligence techniques – a perspective from accounting and finance.** Berlin - Alemanha: Springer, 2003.
- ATHAYDE, Pedro Fernando A.; MASCARENHAS, Fernando Políticas sociais esportivas: Uma análise da gestão do Programa Segundo Tempo e alguns de seus reflexos no Distrito Federal **ANAIS: XVI Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte:** Salvador, Setembro, 2009.
- BARDIN, Laurence **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 1994.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- BATISTA, Neusa Chaves **A formação do estado nacional brasileiro:** implicações para a gestão das políticas públicas educacionais São Paulo: EccoS V.9 N.02 p.387-408 jul - dez 2007.
- BECKER, Wolfgang; KOLLACKS, Kristin; ULRICH, Patrick. ZP-Stichwort: Business Intelligence und Business Intelligence-Tools. **Physica Verlag**, Neu-isenburg - Alemanha, v. 21, n. 2, p.223-232, 11 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/j04l75q170h41216/fulltext.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro **Cultura e Mudança Organizacional** Brasília: UAB, 2010.
- BRASIL. **Programa da qualidade e participação na administração pública.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.
- BRASIL TCU **Relatório de avaliação de programa: Programa Segundo Tempo /** Tribunal de Contas da União; Relator Auditor Lincoln Magalhães da Rocha. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2006.
- BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA** Instruções para Avaliação da Gestão. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2008.
- BRASIL. **Programa Segundo Tempo Padrão –** Diretrizes e Orientações para Estabelecimento de Parcerias. Brasília: Ministério do Esporte, 2009.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser A **Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Brasília, ENAP, 1996
- BUCHER, Tobias; GERICKE, Anke; SIGG, Stefan. Process-centric business intelligence. **Business Process Management Journal**, Bingley - Inglaterra, v. 15, n. 3, p.408-429, 28 fev. 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2005. vol.1

CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego Rafael **Governança de TI: transformando a Administração Pública no Brasil** Porto Alegre: WS Editor, 2010.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2004.

CUNHA, Carla Giane Soares da **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil** “The Theory and Operation of a Modern National Economy”, George Washington University, Washington-DC – EUA: Programa Minerva, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas** São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter. **O advento da nova organização**. In: *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 13.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação** São Paulo: Atlas, 2006.

ESPORTE, Estrutura do Programa Segundo Tempo, disponível em <http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/estruturaProgramaSegundotempo.jsp> p acesso em 27/05/2011.

ESPORTE, Diretrizes do Programa Segundo Tempo, disponível em <http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/manualDiretrizes.jsp> acesso em 27/05/2011.

ESPORTE, Programa Segundo Tempo – Início, disponível em <http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/default.jsp> acesso em 03/03/2011.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para a avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo** Brasília: IPEA, 2009.

FILGUEIRAS, Julio. Gestão de Projetos Sociais Esportivos. In: OLIVEIRA, Amauri Aparecido Bássoli de; PERIM, Gianna Lepre **Fundamentos Pedagógicos para o Programa Segundo Tempo**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

FREITAS, Leci Silva de. **Programa serviços penitenciários: um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento**. Porto Alegre: FCE/PPGA, 1980. Dissertação.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Subsídios para organizar avaliações da ação governamental**. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 23, p. 7-70, jan./jun. 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2010.

GORDON, Steven R; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GÜNTHER, Hartmut **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210

INMON, William H.; STRAUSS, Derek; NEUSHLOSS, Genia **DW 2.0: The Architecture for the Next Generation of Data Warehousing** Burlington – EUA: Morgan Kaufmann - Elsevier, 2008.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEME FILHO, Trajano **BI Business Intelligence no Excel** Rio de Janeiro: Novaterra, 2010.

LEMIEUX, Vicent OUIMET, Mathieu **Análise Estrutural das Redes Sociais** Porto Alegre: Instituto Piaget, 2008.

LOPES, Humberto E. G.; MORAES, Lúcio F. R. **Redes e organizações: Algumas questões conceituais e analíticas**. Rio de Janeiro, ANPAD-EnNEO, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: A teoria institucional. *In*: CLEGG, Stewart, R.; HARDY, Cynthia. NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MAYER, Jörg H.;SCHAPER, Marcus (2010), Data to dollars: supporting top management with next-generation executive information systems **McKinsey on Business Technology**, New York – EUA, n. 18: McKinsey Quarterly, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes; AZEVEDO, Eurico de Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel **Direito administrativo brasileiro** São Paulo: Malheiro, 2011.

MELO, José Pereira de; DIAS, João Carlos Neves de Souza e Nunes **Fundamentos do programa segundo tempo: Entrelaçamentos do esporte, do desenvolvimento humano, da cultura e da educação** Maringá: Eduem, 2009.

MORESI, Eduardo A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 01, p. 14-24, jan./abr., 2000.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSS, Larissa T.; ATRE, Shaku **Business Intelligence Roadmap: the complete lifecycle for decision-support applications** Boston-EUA: Pearson, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PECI, Alketa. **Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios**. Revista de Administração Pública, 33 (6) Novembro-Dezembro, pp. 07-24, Rio de Janeiro: FGV, 1999.

PEREIRA, Carlos Nunes; RIBEIRO, Eidilamar; PERIM, Gianna Lepre **Diretrizes do Programa Segundo Tempo** Brasília: Ministério do Esporte, 2010.

PERIOTTO, Álvaro José; et. al. A gestão da política pública nacional de esporte e lazer: Mecanismos e suporte da tecnologia da informação ao planejamento e administração do Programa Segundo Tempo **Congresso Internacional de Administração** Ponta Grossa, 2009.

PRESIDÊNCIA da República Federativa do Brasil, Medida provisória 2049 de 26/10/2000 disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2049-24.htm acesso em 27/05/2011.

PRESIDÊNCIA da República Federativa do Brasil, Medida provisória 103 de 01/01/2003 disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas_2003/103.htm acesso em 27/05/2011.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, USP, v. 18, n. especial, p.69-83, 01 jun. 2007.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Clezio Saldanha da **Introdução a gestão pública** São Paulo: Saraiva, 2006.

SEGUNDO TEMPO, disponível em <http://www.pst.uem.br/novoportal/index.php?con=institucional> acesso em 03/03/2011.

SMITH JR, Ronaldo **ITIL – Information Technology Infrastructure Library** disponível em <http://blogs.technet.com/b/ronaldosjr/archive/2009/11/12/itil-information-technology-infrastructure-library.aspx> acesso em 14/11/2011.

STRONG, Diane M.; LEE, Yang W.; WANG, Richard Y. **10 Potholes in the road to information quality**. Los Alamitos, EUA: *IEEE Computer*, v. 18, n.162, p.38-46, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação** São Paulo: Cortez, 1986.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael **Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública 42(3) p.529-550, maio/jun. 2008

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James **Tecnologia da Informação para Gestão Transformando os Negócios na Economia Digitais** Porto Alegre: Bookman, 2010.

VAZ, José Carlos. **Governança eletrônica: para onde é possível caminhar?** Edição Especial: Mobilização cidadã e inovações democráticas nas cidades, 2005. Disponível em: http://www.polis.org.br/publicacoes_interno.asp?codigo=176 acessado em 20/02/2012.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Sonia **Como elaborar questionários** São Paulo: Atlas, 2009.

WELP, Yanina **Democracia y fractura digital em América Latina** Buenos Aires: Casiopea, 2007 disponível em <http://wiki.ead.pucv.cl/index.php/> acesso em 28/05/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de envio do instrumento de pesquisa



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Programa Mestrado em Administração UEM-UEL



Prezado (a) Senhor (a):

Fazemos uso do presente para solicitar sua participação em uma entrevista escrita (orientações e roteiro em anexo) que objetiva recolher dados para a pesquisa de minha dissertação de mestrado, sob a temática da **Gestão da Informação na Administração Pública**.

A pesquisa, sob a orientação do Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM), tem por referência o **Programa Segundo Tempo** e, sob o foco de suas diretrizes e orientações, pretende posicionar o uso efetivo e potencial das informações alimentadas cumulativamente em suas bases de dados digitais para o controle dos processos afetos e avaliação de seus objetivos.

Cumpre-nos ainda esclarecer que essa etapa da pesquisa tem o aval de qualificação perante banca do Programa com as orientações de preservar uma postura e uso de informações coletadas exclusivamente restritas a finalidade acadêmica e em conformidade com os preceitos da ética na pesquisa.

Agrademos antecipadamente sua acolhida e colocamo-nos à sua inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessária.

Maringá, 21 de novembro de 2011.

Luciano Ferreira
CPF 709.945.019-00
Registro Acadêmico 200921310076 (Universidade Estadual de Londrina)
Email Institucional: lucianoferreira@ig.com.br

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (Orientador)
CPF 947.959.088-34
Registro Funcional 79.081-5 (Universidade Estadual de Maringá)

Email Institucional: ajperiotto@uem.br

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa Mestrado em Administração UEM-UEL



Prezado (a) Senhor (a):

A presente entrevista escrita está estruturada em duas etapas: uma delas vislumbrando a diversidade de instrumentos que tenham sido adotados para o exercício de suas funções no Programa Segundo Tempo e a uma segunda, mais específica, focada no uso dos Sistemas da Plataforma do PST (SIAPA e SIC, dentre outros).

Em cada etapa foram formuladas algumas questões específicas, que podem ser respondidas, em texto corrido, acrescentando-se linhas à medida da necessidade.

Antes, porém gostaríamos de posicionar seu perfil

Perfil do respondente

Para melhor contextualizarmos suas respostas, pedimos sua atenção para posicionar seu perfil no âmbito do PST.

Em que ano iniciou suas funções no Programa Segundo Tempo ?

As funções que realiza no Programa Segundo Tempo estão mais relacionadas com:

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- Execução do Controle Administrativo do PST
 Acompanhamento Pedagógico do PST
 Outro

Apresente, de forma sintética, as funções específicas que realiza no Programa Segundo Tempo:

Segue...

Etapa 1:

Programa Mestrado em Administração UEM-UEL

Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração

Av. Colombo, 5.790, Bloco C23, Sala 212– Zona 07 – 87020-900 – Maringá – PR

Fonefax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941

Considerações sobre instrumentos diversos no âmbito de suas funções no PST

Essa etapa vislumbra a cultura operacional no uso de instrumentos subjetivamente adotados para favorecer a realização de suas funções no Programa Segundo Tempo, tanto para manter o controle dos processos sob seu domínio como para posicionar o atingimento dos objetivos específicos do Programa.

1.1 Sem considerar os Sistemas da Plataforma do PST que **outras fontes de informação digitais ou não (sistemas do governo, repositórios, cadastros, etc.) destacaria como importantes para o exercício de suas funções específicas no Programa?**

1.2 Ainda sem considerar os Sistemas da Plataforma do PST que **outros recursos tecnológicos ou não (instrumentos próprios do serviço público, planilhas, etc.) destacaria como importantes para o exercício de suas funções específicas no Programa?**

1.3 No exercício de suas funções, a **recorrência às fontes de informação e recursos tecnológicos mencionados...**

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- é eventual
- é sistemática e dentro de uma rotina
- é intensa
- tornaram-se simples e aculturada
- exige grande esforço para acesso e uso operacional
- exige grande esforço de análise e uso para gestão
- é imprescindível, mesmo se houver um sistema informatizado de suporte

1.4 Ainda considerando os recursos tecnológicos mencionados, quando considerados como **instrumentos do gestor a favor da operacionalização do PST como um Programa de Governo, no âmbito do exercício de suas funções...**

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- mostram-se suficientes para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- exigem uso complementar de outras fontes e instrumentos para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- exigem uso complementar dos Sistemas da Plataforma do PST para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- mostram-se suficientes para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa
- exigem uso complementar de outras fontes e instrumentos para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa
- exigem uso complementar dos Sistemas da Plataforma do PST para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa

Etapa 2:**Considerações sobre o uso dos Sistemas da Plataforma do PST para realização de suas funções no PST**

Essa etapa vislumbra a cultura operacional no uso de instrumentos subjetivamente adotados para favorecer a realização de suas funções no Programa Segundo Tempo, tanto para manter o controle dos processos sob seu domínio como para posicionar o atingimento dos objetivos específicos do Programa.

2.1 Por se constituírem em fontes de informação e reunirem recursos específicos, quais dos Sistemas da Plataforma do PST que destacaria como importantes para o exercício de suas funções no PST?

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- SIAPA (Acompanhamento Pedagógico)
- SICAPP (Planejamento Pedagógico)
- SIC (Informações Gerais dos Convênios)
- SISRAC (Relatórios de Acompanhamento)
- SISCRT (Certificações das Capacitações)
- SISPEC (Páginas das Equipes de Colaboração)

2.2 No exercício de suas funções, a recorrência aos Sistemas da Plataforma do PST mencionados...

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- é eventual
- é sistemática e dentro de uma rotina
- é intensa
- tornaram-se simples e aculturada
- exige grande esforço para acesso e uso operacional
- exige grande esforço de análise e uso para gestão
- é imprescindível, mesmo se houver um sistema informatizado de suporte

2.3 Considerando os recursos dos Sistemas da Plataforma do PST mencionados, quando considerados como instrumentos do gestor a favor da operacionalização do PST como um Programa de Governo, no âmbito do exercício de suas funções, responda

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- mostram-se suficientes para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- exigem uso complementar de outras fontes e instrumentos para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- exigem uso complementar de outros sistemas da Plataforma do PST para o exercício do controle operacional sobre as diretrizes e orientações do Programa
- mostram-se suficientes para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa
- exigem uso complementar de outras fontes e instrumentos para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa
- exigem uso complementar dos Sistemas da Plataforma do PST para avaliação gerencial dos objetivos específicos e resultados esperados para o Programa

2.4 No seu entendimento, a integração das fontes e recursos subjetivamente adotados para favorecer a realização de suas funções no PST (mencionados na Etapa 1) com os **Sistemas da Plataforma do PST (mencionados nessa Etapa 2), para **instrumentação do gestor desse Programa de Governo, no âmbito do exercício de suas funções...****

Marque as alternativas que julgar pertinentes:

- não é adequado por terem naturezas diversas e favorecerem a contextos distintos
- não se mostra necessário, uma vez que a solução corrente já está aculturada e suficiente para operacionalização e gestão do PST
- é desejável sob o ponto de vista operacional, mas não como instrumento de gestão do PST como Programa de Governo, já que, como tal possui indicadores e instrumentos próprios para avaliação de seus objetivos específicos e resultados esperados
- é desejável tanto sob o ponto de vista operacional como instrumento de gestão do PST como Programa de Governo, carente de indicadores e instrumentos próprios para avaliação de seus objetivos específicos e resultados esperados
- é inviável, já que não absorve elementos subjetivos da gestão do Programa
- seria mais adequado contratar ou desenvolver uma solução específica de gestão, dissociada dos atuais Sistemas da Plataforma do PST
- seria conveniente explorar a base histórica acumulada pelos atuais Sistemas da Plataforma do PST, gerando relatórios gerenciais próprios como suporte para avaliação de seus objetivos específicos e resultados esperados no Programa