



MINISTÉRIO DO ESPORTE  
SECRETARIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE ESPORTE E DE LAZER

## POLÍTICA INTERSETORIAL, PELC E PRONASCI

918590

F 361.61  
B 8237  
V.6  
DER/LEGAL



BRASÍLIA 2010

# Índice

APRESENTAÇÃO .....	01
CAPÍTULO 01 -- CONTEXTUALIZAÇÃO .....	03
CAPÍTULO 02 – Conceitos básicos.....	07
2.1. O QUE É GESTÃO DA INFORMAÇÃO? .....	07
2.2. O QUE É COMUNICAÇÃO? .....	13
CAPÍTULO 03 – A AVALIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE QUALIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DE PROJETOS DE ESPORTE E LAZER NAS POLÍTICAS SOCIAIS.....	27
REFERÊNCIAS .....	43

# APRESENTAÇÃO

Você está tendo a oportunidade de se integrar ao esforço realizado pelo Governo Federal, na ação conjunta do Ministério do Esporte e Ministério da Justiça, com apoio da Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), com vistas a melhorar as condições de vida do público beneficiado pelo Programa PELC/PRONASCI.

O objetivo principal desta luta é a redução das desigualdades sociais que geram exclusão e que representam uma das causas principais do crescimento de violências, principalmente nas grandes cidades.

Para atuar neste contexto, uma das estratégias utilizadas pelo PELC/PRONASCI é a informação, que gera conhecimentos significativos, socializados pela comunicação atenciosa. Informações elaboradas a partir de processos de monitoramento e avaliação construídos de modo participativo, envolvendo todos os atores implicados no Programa: os jovens, a comunidade, os gestores, os educadores, os agentes sociais, os jornalistas, os assessores de comunicação, entre outros.

Este é o tema do presente caderno, que foi produzido a partir de vivências e estudos realizados no interior do PELC/PRONASCI,

refletindo sensibilidades, demandas, necessidades e inovações dessa trajetória.

O texto nos mostra que não basta termos conhecimento e domínio de instrumentos para realizarmos a gestão da informação e a comunicação e alcançarmos os nossos objetivos. É preciso que participemos ativamente no planejamento e na realização das ações, avaliando o processo vivido e os impactos dessa construção coletiva.

Reforça nossa expectativa de que o Programa PELC/ PRONASCI contribua com um Brasil cada vez mais capaz de sonhar, dialogar, agir com criticidade e solidariedade e de se tornar mais justo e menos violento.

As ideias colocadas, os fundamentos explicitados, as reflexões e dados de experiências vividas na gestão, na comunicação e na pesquisa foram os alicerces da obra que tenho enorme prazer de apresentar a você e convidá-lo (a) a dialogar com ela.

**Leila Mirtes Pinto**  
Secretaria Nacional de Desenvolvimento  
de Esporte e de Lazer - Ministério do Esporte



# CAPÍTULO 01 Contextualização

Convidamos você a "navegar" nesse caderno, que aborda a importância da informação e da comunicação para a mobilização, avaliação e monitoramento das ações no âmbito de Espaços Urbanos de Convivência Comunitária, como a Praça da Juventude, e dos Núcleos do Programa PELC/PRONASCI.

As ideias aqui propostas são construídas a partir do pressuposto da ética e da participação das pessoas como pilares essenciais para a construção das ações pretendidas. Isto porque assumimos o uso estratégico da informação e comunicação não apenas como recurso de gestão das ações a serem desenvolvidas nesses espaços, mas também como força mobilizadora da comunidade e dos parceiros do Programa, para agregá-los nos projetos em ação.

Informação é conhecimento para a ação, com consciência de suas alternativas, limites e importância. Atua, pois, como elemento mediador da comunicação e interação entre os diversos atores sociais envolvidos: sujeitos, grupos, organizações, educadores, gestores, agentes sociais, etc.

Por isso, informação e comunicação são meios importantes para mudanças de comportamentos, contribuindo para o engajamento das pessoas na construção ética dos seus projetos, na

produção e compartilhamento dos conhecimentos que podem qualificar suas ações estratégicas.

Em projetos integrados e intersetoriais como o do PELC/PRONASCI, informação e comunicação se tornam ainda mais necessárias, pois podem contribuir no desenvolvimento do planejamento e da gestão, favorecendo a articulação entre os participantes de cada ação, e destas com o conjunto de ações governamentais implicadas. Por esses motivos, precisam ser pensadas intra e intersetorialmente, tendo em vista transversalizar informações e mobilizar interações entre diferentes níveis organizacionais, buscando conseguir um efeito sustentável.

Além da integração interna, a comunicação também cumpre um papel importantíssimo na integração com o ambiente externo. Essa integração baseia-se na capacidade da organização por meio da comunicação e do monitoramento, dos acontecimentos no ambiente externo, identificando mudanças significativas no cenário, necessidades, demandas, sugestões, fazendo com que essas informações cheguem ao ambiente interno e se transformem em respostas concretas através das ações desenvolvidas.

Assim, considerando a importância estratégica da informação e comunicação para o Projeto, podemos destacar dois objetivos principais:

- difundir pressupostos e princípios construídos e praticados no Projeto a partir da definição coletiva de suas diretrizes políticas e pedagógicas;
- compartilhar conhecimentos (conceituais, procedimentais e atitudinais) entre os diversos atores envolvidos nos programas e ações que são desenvolvidas de modo integrado na Praça da Juventude.

Os objetivos que aqui propomos para a ação estratégica da informação e comunicação, orientam ações internas e externas, podendo ser instrumentalizados de formas diferentes, levando em consideração, principalmente, o tipo de público envolvido em cada processo comunicativo estabelecido.

A comunicação voltada para o ambiente externo procura atingir um público mais amplo e heterogêneo, geralmente utilizando-se de recursos baseados nas tecnologias do marketing social e da publicidade.

A comunicação interna é voltada para os trabalhadores da organização, ou seja, um público específico e mais homogêneo, utilizando-se de recursos interpessoais, dialógicos, visando a mobilização das pessoas e seu envolvimento na solução de problemas, na criação, no compartilhamento e uso do conhecimento.

Para a realização de cada um desses processos de comunicação, são necessárias informações adequadas. Certamente, as

mais significativas serão aquelas geradas por meio de processos de Monitoramento e de Avaliação (M&A) realizados ao longo do desenvolvimento do Programa, que buscam ler os impactos mais relevantes do mesmo. Esses dados se tornam fundamentais e significativos para alimentar os processos de ação por meio de estratégias de comunicação eficientes.

Para potencializar essa trajetória, é recomendável que a informação produzida a partir do monitoramento e da avaliação das ações desenvolvidas, seja sistematizada e analisada por todos os segmentos envolvidos, o que gera a possibilidade de representar valor agregado aos programas e ações decorrentes da política desenvolvida.

Com isso, estamos dizendo que o trabalho realizado pelo tripe, M&A: Informação – Comunicação precisa ser alinhado com gestão, formação, socialização e uso das informações e conhecimentos sistematizados pelo M&A, e difundidos pela comunicação.

A informação inserida no contexto institucional deve ser compreendida como dado, processo comunicacional e conhecimento. Como dado, pode ser considerada como objeto que tem a qualidade de informar, dar conhecimento ou comunicar informação - documentos, registros de dados, peças literárias, siste-

mas de informação e outros, que serão abordados mais adiante neste texto. Informação como processo de comunicação é aquela que altera algo na pessoa informada e está relacionada ao processo de geração, transmissão e recepção da informação. Informação como conhecimento: é desencadeada a partir da informação comunicada e processada pelos indivíduos que geram conhecimento.

Enfim, a informação como dado pode desencadear a informação como processo de comunicação, que por sua vez pode gerar informação como conhecimento.

Em síntese: para comunicar é necessário produzir informações, armazená-las e avaliá-las de tal forma que, se bem comunicadas, entendidas e utilizadas por todos, se transformaram em conhecimentos individuais e coletivos.





# CAPÍTULO 02

## Conceitos Básicos

### 2.1. O QUE É GESTÃO DA INFORMAÇÃO?

Vamos falar um pouco sobre a Gestão da Informação, que se tornou fundamental à discussão proposta neste Caderno.

Quando falamos em “Gestão da Informação”, estamos nos referindo a um conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais da política, do Programa e dos projetos que desenvolvemos, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes onde acontecem, assim como coletar, filtrar, analisar, organizar, armazenar e disseminar as informações levantadas, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e as tomadas de decisão no ambiente interno.

A Gestão da Informação implica a Gestão de Conhecimento, ou seja, a organização e o uso de diferentes estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, estabelecendo fluxos que garantam o acesso à informação necessária no tempo e formato adequados. O objetivo final contribui na geração de ideias, na solução de problemas e nas tomadas de decisões que forem necessárias (Machado Neto, 1998 citado por VALENTIM, 2006, p.4-5).

As informações sistematizadas são, pois, de diferentes naturezas, segundo as necessidades de seus usuários, como mostram os exemplos a seguir.

Usuários	Tipos de Informações	Motivações/ Finalidades	Fontes
Gestores	Administrativa; Políticas; Legislação.	Definição de políticas e estratégias de gestão.	Atualidade política, diretórios, relatórios, informações estatísticas, legislação e gestão.
Formadores e pesquisadores	Científica; Pedagógica.	Planejamento de pesquisas científicas e atividades pedagógicas.	Obras especializadas, atas de congressos, artigos publicados em cadernos, livros e periódicos, dados bibliográficos, repositórios de conhecimento.
Treinadores, árbitros, educadores, agentes sociais monitores	Fundamentos, técnicas, táticas, normas e regras dos esportes. Fundamentos e atividades de lazer; Planejamento de competições; Planejamento de atividades sistemáticas e de eventos esportivos e de lazer.	Aprendizado e atualização.	Obras didáticas, artigos publicados em congressos, periódicos e jornais especializados; Material áudio visual Normas e regras dos esportes.
Comunicação Social	Histórias e atualidades sobre os esportes e diversidade cultural do lazer.	Reportagens e cobertura de eventos.	Agências de notícias, fotográficas, assessorias de comunicação.
Público em geral	Resultados de competições; Programações esportivas e de lazer.	Interesse pelo esporte e lazer.	Órgãos de comunicação social, periódicos e organizações especializadas, redes sociais.

A Gestão da Informação como dados baseia-se na articulação de um ciclo de quatro etapas:

- **Determinação das necessidades informacionais** – nessa etapa são verificadas as informações necessárias e importantes para o processo de M&A. Após a construção dos indicadores de avaliação, possíveis relações e comparações entre as variáveis é possível identificar que informação o projeto precisa, seu formato – registro em formulário ou não -, o momento da coleta e o responsável pelo levantamento. É preciso delimitar com clareza o usuário da informação e considerá-lo como sujeito protagonista no levantamento das necessidades informacionais.
- **Obtenção e processamento de informações** – neste momento é realizada a coleta dos dados por meio de registro manual ou informatizado. Essa etapa pode ser realizada com um sistema de informação concebido a partir das necessidades identificadas no processo de planejamento do M&A.
- **Distribuição das informações** – nessa etapa, a informação processada é disseminada em condição de análise, para agregação do valor à informação, transformando-a em conhecimento. Para essa disseminação é importante que o planejamento do M&A conte com a definição clara de seus atores e papéis. Dessa forma a informação processada será acessada pelas pessoas que têm condição de contribuir com o processo avaliativo.
- **Uso da informação** – é a última etapa do ciclo da gestão da

informação, e a mais importante. Nela verificamos se as necessidades informacionais foram atendidas. Nesse aspecto, o usuário da informação é também ouvido e considerado o principal avaliador da gestão da informação e do sistema de informação.

Essas etapas visam garantir a confiabilidade da informação pela coleta, registro, processamento adequados e controlados e a disseminação e disponibilização da informação certa para a pessoa certa na hora certa, para que o seu uso seja o mais otimizado possível.

O gerenciamento da informação no processo de M&A não deve se restringir ao gerenciamento da informação como dado. Ele precisa considerar a informação como processo comunicacional de geração do conhecimento e do aprendizado organizacional. Essa é a segunda macro finalidade do gerenciamento da informação – gerar conhecimento através do aprendizado organizacional - da experiência vivida.

Os processos de aprendizagem e de avaliação se entrecruzam em vários pontos. O ponto principal de convergência está na produção de análises que demandam conhecimento da realidade, das diversas teorias sobre o objeto em avaliação, do processo, dos resultados e, principalmente, do conhecimento individual das pessoas envolvidas.

O aprendizado organizacional bem sucedido depende da manutenção e completude do ciclo de aprendizagem. Os autores desse argumento partem da premissa de que toda organização aprende, mesmo de forma incompleta, desconexa ou fragmentada. Aprende por meio de seus indivíduos e são afetadas, direta ou indiretamente, por suas aprendizagens. Entretanto, a aprendizagem do grupo é mais que a soma da aprendizagem individual: é um conhecimento novo comunicado e fomentado pelo aprendizado organizacional. Portanto, para compreender o processo de aprendizagem que acontece, é preciso compreender como as pessoas aprendem e compartilham conhecimentos no seu dia-a-dia.

O ciclo de aprendizagem mencionado se relaciona com a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio da socialização, externalização, internalização e combinação dos conhecimentos.

Na dinâmica do processo avaliativo, esses fatores podem ser compreendidos como promotores de mudanças efetivas em uma experiência, quando associados:

- à reflexão pública, na qual as crenças individuais e os modelos mentais são compartilhados e desafiados de forma produtiva;
- ao compartilhamento de significados, sustentados em uma compreensão, visão e valores comuns;

- ao planejamento conjunto, com decisão inclusive sobre as mudanças estruturais necessárias para a execução do projeto, e
- à ação coordenada daqueles que, apesar de trabalharem em locais e funções diversas, devido à reflexão, construção de significados comuns e planejamento conjunto, transformam estas ações em iniciativas públicas.

O processo de compartilhamento da informação e do conhecimento requer uma cultura organizacional promotora de um ambiente de confiança e cooperação. Uma cultura que permite que as pessoas errem, critiquem, pensem divergentemente e, consequentemente, criem. Esse ambiente deve ser compreendido como estratégico no processo de avaliação.

Para que a informação, o M&A e a comunicação sejam, de fato, instrumentos de gestão para a qualificação dos resultados do projeto social, é preciso que estejam inseridos na cultura e na dinâmica da experiência vivida e referenciada no planejamento estratégico de gestão e de execução das ações. É indispensável que os planejamentos do M&A e da comunicação sejam participativos, para que as várias instâncias e interfaces sejam envolvidas e se sintam contempladas. Os canais de informação e de participação devem estar abertos não só para os gestores e o corpo técnico, mas também para os usuários, visando o





fortalecimento da aprendizagem organizacional na perspectiva emancipatória.

Essa proposta representará uma possibilidade de qualificação dos resultados do projeto se inserida em um planejamento de gestão participativo, envolvendo as várias instâncias - legisladores, dirigentes, gestores, parceiros, agentes, população beneficiada - e tendo como ponto de partida a clareza dos princípios que orientam toda a ação, como:

1. Universalização do direito ao esporte e lazer.
2. Inclusão com equidade e prioridade no atendimento às minorias.
3. Formação e informação voltadas ao acesso com autonomia.
4. Promoção de atividades lúdicas com vistas à melhoria da qualidade de vida.
5. Promoção da gestão democrática, integrada e participativa.

Mas, afinal: o que é comunicação? Qual a sua importância na gestão de ações de esporte e lazer comunitárias? Qual a responsabilidade de cada um na comunicação? Quais tecnologias de informação podemos usar?

Estes são alguns elementos que serão abordados a seguir.

## **2.2. O QUE É COMUNICAÇÃO?**

Conceitualmente falando, "comunicação" é uma palavra originária do latim *communicare* e significa "tornar comum", "partilhar", "repartir", "associar", "trocar opiniões", "conferenciar". Essas são ações que fazemos a todo instante, seja no ambiente profissional, seja com a família, amigos, colegas de trabalho e clientes.

A comunicação é um elemento fundamental nas relações humanas. Desde os tempos mais remotos, o homem tem aperfeiçoado a forma de se comunicar e se fazer entender por outros homens. Com o tempo, a comunicação assumiu papel importante nas relações institucionais e de comércio. Hoje, de acordo com alguns especialistas, vivemos na "pós era da informação", onde parte do sucesso da gestão em instituições e programas sociais deve-se à inclusão de ações diárias de comunicação.

Ações de comunicação têm sempre intenções básicas: como fonte codificadora - a mensagem deve ser selecionada, compreendida, aceita e, finalmente, aplicada pelo receptor. Esse, ao decodificar a mensagem, procura selecionar o que é importante para si mesmo, direcionando a compreensão e avaliação da mesma, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que considerar válido.

## O QUE É NOTÍCIA?

Apesar da importância da comunicação e valorização da divulgação das ações e produtos, não devemos promover uma busca desenfreada pela publicidade, ou luta simplista por um espaço qualquer na mídia para divulgar qualquer coisa. Nem tudo é notícia. Nem todas as ações do governo ou de empresas, por exemplo, são interessantes para a opinião pública. Nem toda informação gerada dentro de um gabinete ou escritório pode ser levada à população. É importante selecionar o que será divulgado, bem como a forma como será passado ao público interessado.

A comunicação deve ser entendida como estratégia. Para isso, deve haver um planejamento e um estudo. Inúmeros fatores devem ser levados em consideração na hora de escolher quando, onde, como, o que divulgar e para quem divulgar. É fundamental que as assessorias de comunicação participem das discussões em torno do projeto, apontando assim que ações interessam à mídia.

Superada a etapa do “descobrir” o que pode, deve e é importante para ser divulgado, é preciso pensar nas ferramentas que serão utilizadas. Isto deve ser feito no planejamento, levando em consideração fatores como: público que se quer atingir e recursos disponíveis pela fonte.

São várias as ferramentas de comunicação disponíveis atualmente para nos auxiliar na divulgação e propagação de conteúdos, produtos e ações desenvolvidas pelas instituições. Desde as mais simples às mais modernas, estas ferramentas auxiliam na execução de estratégias eficientes para a divulgação das ações e projetos como o PELC/PRONASCI.

Neste momento, vamos fazer uma pequena pausa para repensar como se dão os Processos de Comunicação no âmbito do Programa PELC/PRONASCI, e quais as responsabilidades de cada ator na construção de uma comunicação eficiente e capaz de levar informação de qualidade a todos os envolvidos na execução do mesmo, desde o Ministério do Esporte (ME) até a comunidade, onde os núcleos estão inseridos.

Na comunicação, qual o papel de cada um que está envolvido no Programa?

Para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente e constante, é preciso definir, como já falamos no tópico anterior, o papel de cada um que está envolvido na construção e manutenção desse processo.

É de fundamental importância que as atividades existentes nos núcleos do PELC/PRONASCI sejam difundidas nas comunidades

onde os mesmos estão inseridos. Pela particularidade de cada núcleo, o processo para o desenvolvimento de uma comunicação sistemática e regular cabe ao gestor local, ou seja, à prefeitura.

A prefeitura, por meio de sua assessoria de comunicação, deve colher informações sobre as atividades, os horários, possíveis eventos extraordinários que venham a acontecer nos núcleos e divulgar essas ações junto à comunidade. Desta forma, a comunicação entre os espaços urbanos de convivência comunitária e a população local se dará de uma forma mais rápida e eficaz.

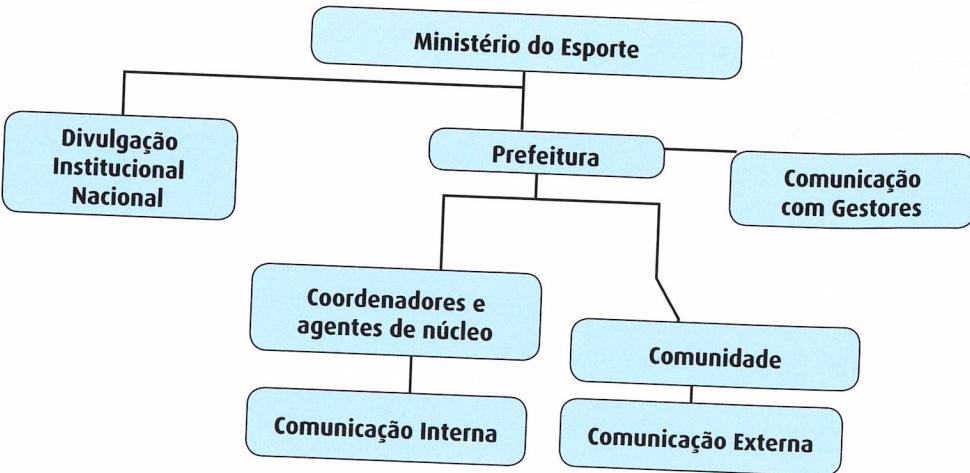
O diálogo com os coordenadores e agentes sociais, para o acompanhamento das atividades e busca de possíveis soluções aos problemas existentes na execução das ações dentro de cada núcleo, também é uma responsabilidade da Prefeitura, por intermédio do coordenador geral e do gestor do Programa. É fundamental que haja um fluxo constante de troca de informação entre os atores municipais envolvidos no projeto.

Ao Ministério do Esporte cabe a comunicação do programa em âmbito nacional e institucional. Neste caso, é de sua responsabilidade a divulgação de investimentos, número de convênios atendidos, número de pessoas beneficiadas e parcerias celebradas com instituições públicas ou privadas para incremento das

atividades nos núcleos. Também da realização de eventos regionais, nacionais ou locais, quando estes contarem com a presença do Ministro, da Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e de Lazer ou de algum representante de ambos.

A comunicação sistemática com os gestores dos convênios também é de responsabilidade do Ministério do Esporte, através da Secretaria Nacional de Desenvolvimento Esporte e de Lazer. Ela é feita dentro dos parâmetros legais estabelecidos no convênio e celebrados no ato de sua assinatura. É importante, para a correta execução do programa, que rotinas comunicacionais sejam estabelecidas entre Ministério e Prefeituras, diminuindo a distância existente entre estes atores no transcorrer da execução.

A seguir, propomos o fluxo de comunicação que envolve Ministério do Esporte, prefeituras, espaços urbanos de convivência comunitária e comunidade em geral. Nossa intenção é motivar a comunicação desenvolvida de maneira intensiva, para alcançar os objetivos propostos.



### QUAL A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA?

No contexto do desenvolvimento social e da cidadania, a comunicação comunitária aparece como instrumento popular de mobilização. Por ela, o povo pode informar e ser informado de maneira horizontalizada, compartilhada, autêntica e interativa. A comunicação comunitária requer a participação do receptor na elaboração dos seus conteúdos.

Os meios de comunicação têm o poder de influir significativamente na construção da realidade. A partir de um recorte no cenário dos fatos e acontecimentos da sociedade, a mídia de mas-

sa produz efeitos predeterminados sobre sua audiência. Diante desta realidade, muitos estudiosos acreditam que quem detém o controle da informação, detém o poder sobre a difusão das ideias e exerce forte influência na construção da opinião pública. Não raros são os casos onde notícias inverídicas são divulgadas em grandes veículos de comunicação e se tornam verdades absolutas para grande parcela da população.

A comunicação comunitária aparece como um contraponto a esta realidade. Ela serve de alternativa para o desenvolvimento da cidadania. Uma característica desse tipo de comunicação é a participação do receptor na produção das mensagens e gestão

dos meios. Na prática, podemos afirmar ainda que a comunicação comunitária representa o uso dos meios de comunicação pelas comunidades.

Na produção dos conteúdos de comunicação, a comunidade tem a oportunidade para expor e discutir ideias, integrar os moradores do lugar e difundir todo o legado sociocultural de interesse comum a todos. Nesta produção e transmissão de conteúdo, produzida por todos e direcionadas para todos, são agregados maior consciência social coletiva e o entendimento das relações na comunidade.

A comunicação comunitária surgiu da necessidade de democratizar a produção e o acesso de uma determinada informação às pessoas, dando voz àqueles que não encontram espaço nos grandes veículos.

O impacto do desenvolvimento desse modelo de comunicação na sociedade está ligado à possibilidade de maior apropriação de quem o utiliza, seja como indivíduo, comunidade ou grupo ativo.

No início dos anos 70, os meios de comunicação em massa tradicionais já haviam entrado em crise à medida em que o rádio, a imprensa e a televisão deixavam de lado as minorias e os assuntos locais. Desta forma, as mudanças tecnológicas favoreceram o desenvolvimento de projetos coletivos de comunicação. Nos anos

60 e 70, em todas as regiões do mundo, começaram a ser desenvolvidos projetos de vídeos e emissoras de rádio locais e comunitárias, contra a hegemonia e limitações dos meios tradicionais.

Essas ações foram beneficiadas com a revolução provocada pelo surgimento dos transistores, dos transmissores FM e do vídeo. Nessa etapa, encontramos rádios piratas no Reino Unido, rádios livres na França, televisões comunitárias, rádios e clubes de vídeo envolvidos na comunicação para o desenvolvimento, movimentos sociais usando tecnologias apropriadas para executar projetos contra a crise de representatividade dos sistemas políticos existentes e que constituem uma resistência contra os grandes meios de comunicação.

A ideia de comunicação comunitária se refere justamente ao uso dos meios de comunicação pelas comunidades. Na produção de conteúdo midiático, as comunidades encontram oportunidade ideal para discussão de suas propostas, para integração e convívio social. A disseminação de conhecimentos gerados dentro das diferentes realidades locais, a comunicação e atuação política dos movimentos sociais, a comunicação da comunidade e pela comunidade representam a garantia do direito à comunicação, e são formas de pressão e oposição à ideologia, formas de divulgação da pluralidade cultural e olhares a respeito dos mais diferentes assuntos.

Durante muitos anos, comunidades menos assistidas, com poucos recursos e carentes de uma educação de melhor qualidade foram “reféns” dos grandes veículos de comunicação. Muitas vezes, acontecimentos da própria comunidade não chegavam ao conhecimento dos moradores locais.

Com o desenvolvimento da comunicação comunitária, muitas pessoas – que não tinham acesso à informação de forma mais democrática – passaram a exercer um papel protagonista na construção desse processo. Rádios comunitárias, jornais de bairros, blogs e outros acompanharam o desenvolvimento das tecnologias da informação e proporcionaram às comunidades a possibilidade de serem protagonistas da própria história, mostrando a realidade do contexto social na qual estão inseridas.

#### **O que é a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)?**

Não há dúvida de que, nos dias de hoje, as instituições, sejam elas públicas ou privadas, precisam que as diversas áreas trabalhem de forma interligada. A cooperação entre as áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação Social das instituições assume uma importância estratégica na obtenção de resultados positivos no desenvolvimento de programas, ações e projetos.

Da cooperação entre as áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação Social surgiu o que chamamos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

As aplicações das novas tecnologias da informação e comunicação são muitas. Porém iremos nos aprofundar no seu uso como ferramenta de divulgação das ações e atividades desenvolvidas no âmbito do PELC/PRONASCI, bem como a criação de rotinas para comunicação interna.

Neste caso, a TIC serve como instrumento para que as instituições, por meio das assessorias de comunicação, se aproximem cada vez mais de seu “público beneficiário”, bem como ampliem o diálogo no ambiente interno do projeto. Essa utilização vem crescendo de forma rápida, tendo em vista que a relação proponente x público beneficiado tem sido mais constante e próxima, exigindo um nível elevado de agilidade e transparência na comunicação entre as duas partes.

A facilidade de acesso à Internet é um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento da Comunicação Social através das novas tecnologias. Hoje, estima-se que cerca de 70 milhões de brasileiros sejam usuários da rede mundial de computadores. Através dela, eles se comunicam por meio de salas de bate papo, blogs, e-mails, redes sociais, etc.

Para alguns especialistas, a Internet fez acontecer a segunda grande revolução da comunicação, sendo o desenvolvimento da própria linguagem a primeira. Ela foi o primeiro meio a conjugar

duas características dos meios anteriores: interatividade e massividade, e com possibilidade de todos serem ao mesmo tempo, emissores e receptores da mensagem.

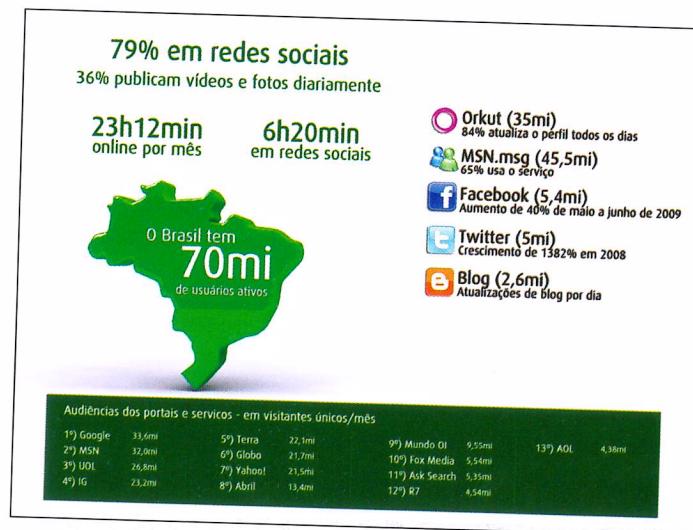
Além disso, a internet apresenta uma convergência de mídias. No computador também é possível assistir televisão, ouvir rádio ou ler jornal. Enfim, todas as mídias tradicionais com o "plus" da interatividade. Logo, enquanto usuários da rede, cada indivíduo é um emissor massivo em potencial. Pode difundir mensagens e ideias através de e-mails, chats, listas de discussão, websites, blogs e redes sociais. Pode difundir sua música através da gravação da mesma em um formato que seja manipulável através da Internet.

Atualmente, as pessoas usam a internet para os mais variados fins (informação, compras, serviços, conhecer pessoas, etc.). Desse total, 55,3 milhões estão conectados às chamadas Redes Sociais (Orkut, Twitter, Ning, Facebook, etc.). Em média, cada usuário passa cerca de 23 horas conectado à rede por mês, sendo que 6h20 são dedicadas às redes sociais. Outro fenômeno são os blogs e programas de bate papo, como o MSN Messenger.

Fonte: Digital Group

### Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação

Seja por meio do Twitter (que virou febre mundial e atrai pessoas de todas as faixas etárias e mais variados segmentos) ou através de salas de bate papo, e-mail, mensagem no Facebook ou Orkut, as pessoas estão fazendo com que suas vozes sejam ouvidas – mais alto e mais rápido do que nunca. Observando esta realidade, podemos afirmar que fazer parte dessas redes sociais hoje, é de fundamental importância para quem deseja alcançar o sucesso de um programa ou produto.



Aproximando-se das pessoas através do diálogo, é possível transformá-las em “embaixadores” do que se deseja difundir. Exemplos claros dentro do próprio Governo Federal vêm da utilização das redes sociais, pelo Ministério da Saúde (para difundir informações importantes relativas aos seus programas e ações), Ministério do Esporte (que esse ano fez a divulgação do II Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social) e pelo Ministério das Cidades (que fornece informações sobre o trânsito nas principais rodovias do país).

É preciso entender que as redes sociais não estão aqui de passagem, merecem atenção, pois devem permanecer por longo tempo até que venha uma nova era. Cabe aqui ressaltar que as redes sociais farão parte de algo que começou e que deu certo apenas para alguns: aqueles que souberam mudar sua cultura organizacional; que se adequaram a uma nova geração; que trouxeram conteúdo relevante a quem quer recebê-lo; e que, principalmente, fizeram uso de plataformas que ensinaram esse processo anteriormente e que puderam propiciar a integração de dois mundos – ações digitais e interatividade – os quais, embora pareçam semelhantes, não são iguais em sua essência.

#### TWITTER

Altamente difundido entre adolescentes, jovens e adultos, o Twitter tem no Brasil seu segundo maior número de adeptos,

ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Em março, segundo o Ibope Nielsen Online, quase 10 milhões de internautas brasileiros possuíam perfil ativo no site, que funciona como microblog onde os usuários possuem um limite de 140 caracteres por postagem para publicar informações, pensamentos, trocar mensagens com outros usuários etc.

#### ORKUT

Criado em 2004 pela mega potência do mundo virtual, a Google, o Orkut já ultrapassou a casa dos 27 milhões de usuários no Brasil, o que representa quase metade do total de usuários no mundo. Este número fez com que seus criadores resolvessem transferir a sede de operações da rede social da Califórnia para o Brasil. Nesta ferramenta, podem ser criados o perfil e a comunidade do PELC/PRONASCI, para divulgar as atividades que acontecem nos espaços urbanos de convivência comunitária.

#### FACEBOOK

Maior rede social do mundo, o Facebook perde para o Orkut, em número de usuários, somente no Brasil e na Índia. Segundo pesquisa divulgada pelo grupo Tech Crunch, especializado em mídias digitais, o crescimento do Facebook em 2009 foi de 177%. No Brasil, esta rede conta com aproximadamente 9 milhões de





usuários. O Facebook permite publicar fotos e notícias, ver novidades dos amigos e publicar vídeos.

#### YOUTUBE

Fundado em fevereiro de 2005, o Youtube é a comunidade de vídeos on-line mais popular do mundo, permitindo que milhões de pessoas descubram, assistam e compartilhem vídeos criados originalmente. O Youtube oferece um fórum para as pessoas se conectarem, se informarem e inspirarem outras pessoas no mundo todo, e serve como plataforma de contribuição para criadores de conteúdo original, além de grandes e pequenos anunciantes.

No Brasil, mais de 22 milhões de pessoas acessam mensalmente esta ferramenta, o que representa cerca de 60% dos internautas brasileiros. Segundo o Ibope Nielsen Online, o Brasil é o país com maior número de internautas que acessam o Youtube. Quando o assunto é site de postagem de vídeo, o portal é preferido por 89,4% dos brasileiros.

#### BLOG

Sites pessoais de fácil criação e publicação de mensagens, os blogs, ou weblogs, são uma das ferramentas de comunicação

mais populares da Internet. A pessoa que administra o blog é chamada de blogueira(o). Uma das características dos blogs é que, em geral, eles têm um aspecto muito parecido, ou seja, o usuário é limitado no que diz respeito a alterações visuais. Outra característica dos blogs é a frequência de atualização. Alguns são atualizados diariamente, outros semanalmente, mensalmente e, em alguns casos, até várias vezes ao dia. Cada atualização ou publicação no blog é chamada de post (postagem).

Quando surgiram, os blogs tinham caráter puramente recreativo, eram usados como "diários virtuais" on-line, onde as pessoas, especialmente adolescentes e jovens, expunham suas opiniões e narravam o que acontecia em suas vidas. Com o tempo, os blogs foram se tornando espaço de disseminação de idéias e informações mais consistentes, quando pessoas famosas e empresas também passaram a utilizá-los.

#### E-MAIL MARKETING

O uso do e-mail é o principal motivo de acesso à Internet no Brasil, segundo estudos do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br). Uma das vantagens de se realizar uma campanha de E-mail Marketing é a receptividade que essa forma de comunicação oferece. A concentração por parte do público-alvo é bem maior quando a mensagem chega diretamente em sua caixa de

e-mails. Esta ferramenta pode ser utilizada para a divulgação das ações dos espaços urbanos de convivência comunitária junto à imprensa, parceiros e sociedade.

#### GRUPO DE E-MAIL

Os grupos de discussão e e-mail são mecanismos eficientes e facilitam a comunicação através da Internet. Neles, todos os envolvidos na gestão dos espaços urbanos de convivência comunitária podem trocar idéias e informações sobre o funcionamento e organização dos núcleos do PELC/PRONASCI.

#### BOLETINS INFORMATIVOS

Utilizando os grupos de e-mail, é possível direcionar informativos sobre a gestão dos núcleos de esporte e lazer para os envolvidos no processo de construção e desenvolvimento das atividades nestes espaços, mantendo-os atualizados sobre as rotinas administrativas e gestão dos Espaços Urbanos de Convivência Comunitária.

### FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA

#### JORNAL, TV E RÁDIO COMUNITÁRIA

Estas três mídias de comunicação comunitária não poderiam ficar de fora desse caderno. Através dos milhares de jornais,

rádios e TVs comunitárias espalhados pelo país (não é possível mensurar a quantidade exata) a comunicação encontra sua função mais democrática. Com estes veículos, as comunidades têm a oportunidade de ver e produzir notícias de interesse local.

Através dessas mídias, as pessoas deixam a posição de espectadores, imposta pelos veículos tradicionais e passam a exercer o papel de sujeitos ativos da notícia, com cidadania. Além disso, por estarem nas comunidades, estas mídias atingem rapidamente o público local, fazendo a notícia circular com agilidade e despertando o interesse da população para o que está sendo divulgado.

#### CARRO DE SOM

Apesar de existirem, atualmente, os mais diversificados e sofisticados meios de comunicação de massa (rádio, TV, Internet, jornais etc.), alguns anunciantes não dispensam o uso do carro de som na divulgação de suas mensagens. Este veículo, apesar de muito antigo, ainda hoje tem seu espaço, quer em grandes centros urbanos, ou cidades do interior. Utilizando alto-falantes ou caixas acústicas para divulgar informações (notícias, propagandas, anúncios políticos etc.), esse meio consegue atingir e, ao mesmo tempo, persuadir grande parte dos ouvintes. Uma alternativa mais econômica para esse modelo de comunicação é a bicicleta de som. Aqui, não podemos descuidar do volume dos alto-falantes, evitando a poluição sonora.

## FAIXAS DE RUA

São utilizadas tradicionais faixas colocadas na rua, geralmente fixadas em postes com o apoio de cordas. Apresentam baixo custo de produção, porém não são resistentes à ação do tempo, desgastando com facilidade e exigindo trocas constantes. São ideais para divulgar atividades ou eventos específicos nas comunidades. No caso do uso de faixas é preciso cuidar da poluição visual.

## MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DO PELC/PRONASCI

A fim de garantir uma unidade de comunicação, apresentamos o Manual de Identidade Visual do PELC/PRONASCI, com modelos gráficos que devem ser providenciados por todos os convênios para a correta identificação do Programa.

Identidade visual é a face do Programa. É uma peça-chave no marketing. Na prática, produzir um Manual de Identidade Visual significa padronizar o uso da marca, de forma que reflita sempre e com fidelidade, o caráter e os valores intrínsecos ao Programa.

Após meses de análise dos materiais gráficos de divulgação e promoção das atividades do PELC/PRONASCI nos vários núcleos e convênios espalhados pelo país, constatamos falta de padronização e harmonização no uso das logomarcas do Governo Fe-

deral e dos parceiros. Para solucionar esta questão, o Ministério do Esporte produziu uma série de peças de divulgação, com arte especificamente criada para o PELC/PRONASCI, que servirão de modelo para todos os convênios firmados.

Com a padronização desses materiais, procuramos divulgar o Programa com identidade comum em todos os lugares do País onde estiver sendo executado. Assim, esperamos que o PELC/PRONASCI seja reconhecido facilmente e tenha "a mesma cara" em todas as regiões.

Acesse o Manual de Identidade Visual do PELC no site [www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br/snde/esporteLazer/manualIdentidadeVisual.jsp), no endereço <http://www.esporte.gov.br/snde/esporteLazer/manualIdentidadeVisual.jsp>



## **CAPÍTULO 03** A Avaliação como Estratégia de Qualificação da Informação e Comunicação de Projetos de Esporte e Lazer nas Políticas Sociais

À medida em que o esporte e lazer são reconhecidos como direitos sociais, é reconhecida também a necessidade de uma política social que os concretize. A política social nesse trabalho é assumida como conjunto de medidas e intervenções sociais que são impulsionadas a partir do Estado e têm como objetivo melhorar a qualidade de vida da população, especialmente dos grupos socialmente excluídos. Em última instância, a administração pública visa a elevação da qualidade de vida das pessoas.

Portanto, a finalidade de um projeto de esporte e lazer para o desenvolvimento humano é mudar a realidade, fazendo com que determinado grupo de pessoas possa melhorar sua situação e aumentar suas possibilidades futuras, contribuindo com seu desenvolvimento e do seu meio.

Um projeto de desenvolvimento para e pelo esporte e lazer nasce, então, como expressão da vontade transformadora, como um instrumento que permite mudar as circunstâncias de vida de um conjunto de pessoas. Por isto, o projeto de que falamos está ligado à ideia de escolher um rumo, uma determinada direção entre várias possibilidades de materializar esta vontade em uma ação concreta.

Por isto, os projetos precisam de dois tipos de decisão: uma relacionada com a determinação dos objetivos e resultados, e outra relacionada aos instrumentos adequados para a obtenção desses propósitos. Portanto, será necessário não apenas desejar genericamente um maior desenvolvimento, como também decidir o que deve ser considerado prioritário a partir de uma determinada situação e como obter isso.

Na perspectiva finalística, um projeto de esporte e lazer que objetiva o desenvolvimento humano visa satisfazer necessidades concretas e facilitar a expansão de potencialidades humanas. Na perspectiva instrumental trata-se da aplicação de um método composto por um conjunto de técnicas e processos que usa determinados recursos (verbas) para obter produtos (benefícios).

Através do projeto pretendemos mudar a realidade de acordo com critérios planejados com antecedência. Isto requer, ao mesmo tempo, uma metodologia de trabalho e um território formal apropriado para a ação. A partir daí, procuramos planejar e ordenar a intervenção usando um procedimento que possa ser identificado, monitorado e avaliado.



A atuação na esfera pública, desenvolvendo projetos sociais de esporte e lazer, requer uma visão crítica capaz de questionar, em todo momento, o sentido do nosso agir. O compromisso ético exige que nossas ações tenham resultados efetivos que possam contribuir para a transformação positiva das condições sociais.

Essa é a dimensão ética subjacente aos projetos sociais. Mas a efetividade de toda e qualquer ação transformadora no campo social está atrelada também à dimensão técnica, originada de competências exigidas no planejamento, gestão e avaliação dos projetos.

Nas últimas quatro décadas, ocorreu amplo desenvolvimento de metodologias que subsidiam o planejamento, a gestão e avaliação de projetos de investimento empresarial, que alcançou inclusive, complexos modelos matemáticos. O PMBOK é uma destas metodologias de gerenciamento de projetos considerada como fórmula para o sucesso dos projetos mercadológicos. (PMI- Project Management Institute. Guide to the project management body of Knowledge - PMBOX. Edição 2000), precedidos do método ZOOP e mais recentemente do Marco Lógico.

Já no campo dos projetos sociais, os reflexos do conhecimento sistematizado nessa área ainda são ténues. Isso acarreta a proposição de ações empreendidas, na maior parte das vezes e apesar das melhores intenções, sem uma análise criteriosa das

condições para a consecução mais eficaz dos objetivos almejados, e sem preocupação com a utilização mais eficiente dos recursos destinados ao projeto.

Cresce a cada dia o número de organizações sociais que realizam sua ação e obtêm recurso através de projetos de esporte e lazer. Cresce também o número de instituições que financiam projetos de esporte e lazer com fins sociais, oferecem capacitação e prestam assessoria na área. Por outro lado, o próprio nível de exigência geral quanto à qualidade da ação é, hoje, maior que nunca. É notável também o interesse recente da opinião pública e da mídia sobre projetos socioculturais. Por isso tudo, torna-se fundamental, para atividades de esporte e lazer um intervenção organizada com melhores possibilidades de atingir e medir resultados.

Numa época em que as demandas pelo esporte e lazer são elevadas, crescem em contrapartida, as exigências de uma gestão eficaz, eficiente e efetiva dos projetos e programas. Para isso, no entanto, é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para o planejamento, monitoramento e avaliação que compreenda tais processos não apenas como instrumentos de definição de metas e acompanhamento de cronograma e fluxo de caixa com vistas à captação de recursos e posterior prestação de contas aos financiadores, mas

sim como excelentes ferramentas de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão dos projetos.

Neste contexto, a atenção dos órgãos públicos financiadores tem se voltado para a efetividade das ações e não apenas para a eficiência e a eficácia no cumprimento das metas. Em outras palavras: é importante saber se, além de uma utilização eficiente dos recursos, as ações alcançaram resultados e contribuíram para uma mudança positiva na situação-problema enfocada pelo projeto.

O futuro dos projetos sociais está fortemente vinculado ao planejamento, à gestão e, igualmente, à avaliação.

Avaliar um projeto de um programa que articula vários atores, é financiado por várias fontes de recursos e tem interfaces com outros projetos e serviços, certamente não é uma tarefa fácil, mas não é impossível.

Por isso, nesta parte do Caderno, pretendemos fazer uma breve análise dos mitos ou equívocos que dificultam a realização de avaliação na área social e, em especial, no esporte e lazer.

Antes de abordamos essa questão, cabe ainda esclarecer sobre alguns conceitos importantes de avaliação de projetos:

- a avaliação tem por objetivo principal constituir- se como um instrumento que qualifica os processos de gestão, pois oferece condições reais para a verificação do cumprimento do planejamento e seu redirecionamento, se for necessário;
- é comum encontrarmos na literatura a definição de "avaliação" como agregação de valor ou julgamento. Essa definição é correta, pois o termo refere-se ao processo de determinação do mérito, validade ou valor de algo. É necessário considerar que avaliar projetos sociais significa analisar elementos dos processos e resultados, produzindo conhecimento para a tomada de decisões gerenciais sobre o rumo do projeto. Isso aponta para a necessidade de avaliar a partir de uma metodologia capaz de fornecer condições para o exercício do julgamento.

Sendo assim, entendemos que a avaliação de projetos sociais tem como natureza a pesquisa social. Produzir um modelo avaliativo de um projeto social significa definir com clareza os resultados esperados, a metodologia e suas condicionantes, variáveis, relações das variáveis com os resultados e indicadores.

A avaliação exercida apenas pelo julgamento das impressões, ou do que é possível ser captado pela percepção, não pode ter o status de avaliação. Uma avaliação séria e bem construída é orientada por metodologias científicas das ciências sociais, po-

ndo ser quantitativa ou qualitativa, dependendo do aspecto que está sendo avaliado.

#### PLANO DE M&A

O Plano de M&A é um instrumento que compõe o planejamento do Projeto e tem por finalidade estabelecer os indicadores e critérios para o processo de monitoramento e avaliação do projeto. A operacionalização do Plano de M&A é estabelecida, basicamente, por meio de um sistema de informação que estrutura as rotinas de registro, armazenamento, transmissão, recuperação e uso da informação. Além dessas características, é interessante observar que o processo de elaboração do Plano de M&A deve ser estabelecido no mesmo ambiente do processo de planejamento do projeto, e que os parâmetros avaliativos que correspondem ao padrão de qualidade pretendido devam ser pactuados entre os atores envolvidos.

#### PARA QUE SERVE O M&A?

Antes de esclarecer a finalidade do M&A é importante ressaltar que ele deve ser estabelecido de forma clara e ampla junto à equipe responsável pelo projeto, para não ser compreendido como um mero processo de controle em si mesmo, ou até mesmo como legitimador de decisões já tomadas. Ele deve ser compreendido como instrumento de gestão do projeto que pos-

sibilita identificar possíveis diferenças entre o resultado real e o planejado, por meio de indicadores previamente estabelecidos. Nesse sentido, o monitoramento deve funcionar como base da avaliação que realimenta o processo de planejamento, ou seja, eles funcionam como instrumentos de correção de rota, e não como mecanismo de identificação e punição de culpados.

Existem diferentes abordagens, métodos e modelos analíticos no campo do monitoramento e avaliação de projetos sociais. De forma simplificada, podemos considerar dois tipos de avaliação: de processo e de resultado.

#### O QUE SIGNIFICA PROCESSO OU MONITORAMENTO?

É aquela etapa que verifica o que é e como está sendo executado o projeto. O monitoramento faz o acompanhamento da execução das atividades, a entrega dos produtos ou serviços programados e o uso dos recursos. O BID (1997) assinala que o monitoramento busca compreender o processo de execução mediante identificação dos aspectos limitantes e vantajosos. Consiste então em detectar de maneira oportuna as fortalezas e eficiências do processo de execução (plano de trabalho).

- Os recursos utilizados são condizentes com a necessidade?
- A qualidade das ações é uma constante?





- As mudanças de rumos são reordenadas para o cumprimento do planejamento realizado?
- A metodologia escolhida atende aos objetivos propostos?

O maior desafio de uma avaliação de processo é realizá-la sem cair no reducionismo do monitoramento das atividades. Isso quer dizer: compreender as atividades a partir de referenciais como as diretrizes e princípios que orientam o projeto ou organização no qual o projeto está vinculado.

Avaliar o processo é ir além do monitoramento das atividades: é conseguir verificar como as atividades estão sendo realizadas, considerando sua dimensão político-pedagógica.

Caso esse projeto não seja explícito, é muito importante, no momento do planejamento, o esforço para sua explicitação. Se ainda não for possível, a avaliação do processo, muito provavelmente, se reduzirá ao monitoramento das atividades, verificando seu cumprimento ou não. Sendo assim, não será verificado como as atividades estão sendo cumpridas.

#### E O QUE SIGNIFICA A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS?

A avaliação de resultados é definida pela UNICEF (1991) como um processo que procura determinar periodicamente e de ma-

neira sistemática e direta, a eficácia e efetividade de um projeto à luz dos seus objetivos. Ou seja, observar se os resultados de desenvolvimento esperados foram atingidos – uma verificação de que o caminho escolhido efetivamente está conduzindo aos melhores condições de vida que se buscam promover.

A partir desses entendimentos, propomos refletir sobre algumas questões relacionadas a mitos ou equívocos comumente observados em nossa prática como gestores e avaliadores de projetos sociais e respaldados pelos escritos de Karen Marie Mokate.

Há muitos anos vem se falando da importância da avaliação em projetos de esporte e lazer. Há certo reconhecimento de que a avaliação é importante porque pode informar e orientar a tomada de decisão e fortalece a capacidade dos gestores para dar resposta eficaz às necessidades sociais. Assim, ela atua como aliada daqueles que buscam o comprometimento ético, como dissemos no início desta parte do caderno, de alcançar os objetivos propostos.

Por sua vez, os programas e projetos sociais são percebidos como muito importantes por tratarem de ações concretas eficazes nas respostas às necessidades de esporte e lazer.

Por que, então, não vemos um grande movimento de avaliação nos projetos de esporte e lazer? Consideramos que

existem mitos ou preconceitos sobre a avaliação em geral, e sobre a avaliação de projetos de esporte e lazer, em especial. Eles parecem gerar obstáculos ao uso da avaliação em projetos.

A fim de buscarmos alternativas de superação destas dificuldades, propomos refletir sobre quatro mitos ou equívocos e desmistificá-los.

#### MITO OU PRECONCEITO 1

Os gestores sociais, em geral, desvalorizam a avaliação porque não querem se comprometer com os resultados que a mesma pode apontar.

#### ANÁLISE DA REALIDADE

Os gestores sociais carecem de incentivos apropriados para incorporar a avaliação em suas atividades gerenciais.

A gestão no setor de esporte e lazer, tradicionalmente, se caracteriza pelo enfoque nas atividades: um estilo gerencial orientado para a execução de planos de trabalho pré-definidos, nos quais as atividades são voltadas para fins em si mesmos, sem preocupação com a participação e benefícios que podem trazer para os

praticantes. Este estilo se limita a uma administração programática e operacional dos projetos. O produto máximo que este estilo de trabalho consegue é a entrega de um bem ou de um serviço.

Este estilo de gerência se volta para o tipo de administração muito fechada nas atividades facilmente controláveis pela equipe. Também facilita uma perda de contato com os beneficiários do projeto e dilui os incentivos para focar as atividades nas mudanças que se buscar promover na qualidade de vida dos beneficiários.

Nestas circunstâncias, a equipe gestora não tem nenhum interesse para realizar ou se encarregar de uma avaliação de resultados. Como consequência deste paradigma administrativo, o gestor do projeto apenas se ocupa dos processos. (monitoramento).

Este estilo gerencial parte do suposto que o cumprimento do processo em si e a entrega de um serviço de qualidade produz valor para a sociedade. Basta saber, então, se as atividades foram executadas conforme o planejado, e se o serviço foi realizado a contento. O desempenho do gerente - e do projeto - é julgado pelo cumprimento do plano de trabalho e por isto não há nenhuma motivação natural, para fazer avaliação de alcance de resultados e objetivos.

Na atualidade, a gerência de projetos consiste em gestão participativa de resultados, voltada para a mudança das condições de

vida do sujeito – focada nos objetivos que motivaram a própria existência – objetivos de mudar certas dimensões das condições de vida, especialmente no esporte e lazer de determinado grupo.

Com esse paradigma de gerência social, os gerentes têm incentivos naturais para manejear informações sobre o cumprimento dos objetivos. Têm interesse em estabelecer, esclarecer e negociar indicadores não ambíguos, verificáveis e fidedignos que permitam analisar o cumprimento dos objetivos. Eles dependem de informações sobre a mudança nas condições de vida dos beneficiários para pautar e guiar suas atividades gerenciais.

Este paradigma gerencial obriga os gerentes do esporte e lazer a focar seus esforços (tanto gerenciais como avaliativos) onde eles sejam significativo ao desenvolvimento sociocultural da população, cujas vidas se propõem melhorar através do projeto.

Neste modelo de gestão há necessidade de associar a dimensão do orçamento não somente à alocação de recursos, mas, sobre tudo, à dimensão de mudança na qualidade de vida provocadas pelo investimento nas ações de esporte e lazer. Variáveis como: benefício social, público alvo, urgência, critérios de minimização de desigualdades, inclusão cultural, enfim, as características do modelo de gestão social, devem ser consideradas.

## MITO OU PRECONCEITO 2

Os resultados sociais nos setores do esporte e lazer são de natureza intangíveis e, por isto, impossibilitam analisar seu alcance. Os resultados sociais não podem ser medidos; porém, não é possível avaliar iniciativas de esporte e lazer.

## ANÁLISE DA REALIDADE

Os resultados sociais na área do esporte e lazer são intangíveis e multidimensionais, mas nem por isto, inverificáveis ou não medíveis. Frequentemente, são anunciados em forma ambígua: há tendência de expressar os objetivos e resultados esperados das iniciativas sociais de esporte e lazer de tal forma que não podem ser objetivados e tampouco são interpretáveis ou verificáveis.

Por exemplo, considerando o objetivo de um projeto de esporte e lazer de atenção preventiva a adolescentes vulneráveis: “permitir que os adolescentes socialmente vulneráveis tenham a oportunidade de desenvolver mais plenamente seu talento artístico”. Este objetivo, redigido desta forma, expressa uma ideia que dificilmente será contestada em sua relevância social. Porém, é expresso de forma muito genérica e subjetiva em termos de gerenciabilidade e de avaliação.

Sobre qual aspecto da vulnerabilidade o projeto pretende atuar (social, insegurança, doenças transmissíveis, violência, tráfico,

droga, pobreza econômica, afetiva, fora da escola, trabalho precário)?

#### O QUE SIGNIFICA DESENVOLVIMENTO PLENO?

Veja uma forma concreta de explicar este objetivo:

O Projeto deve criar condições para que os adolescentes moradores da Vila Matilde deixem de trabalhar nas ruas, contribuindo para o desenvolvimento de novo projeto de vida, baseado nos direitos a cultura artística.

Com os objetivos especificados de forma ambígua, a equipe gestora perde de vista seu compromisso com os mesmos e a finalidade das atividades do projeto é alterada. Uma boa gerência e uma avaliação rigorosa nos obrigam a explicar a maneira como estamos interpretando os resultados esperados, nos comprometendo com uma estratégia para reconhecer o êxito do projeto.

Superado o trabalho de explicitação dos objetivos de maneira precisa e verificável, ainda assim permanecerá certa resistência à realização da avaliação no esporte e lazer. Isto devido à percepção de que os objetivos sociais do esporte e lazer são de natureza que não permite sua medição. Talvez alguma parte desta resistência seja relacionada ao entendimen-

to que se tem sobre medição. Se medir é considerado mero processo de contar, é evidente que não será suficiente para descrever e detalhar as ações e resultados do projeto. Ao contrário, se medir consiste em caracterizar os atributos de algo ou refletir sobre certos aspectos de algo, a medição passa a ser bom suporte para a avaliação.

#### MITO OU PRECONCEITO 3

A complexidade da relação direta entre as ações de esporte e lazer e os resultados sociais esperados das iniciativas torna inviável um processo rigoroso de monitoramento e avaliação.

#### ANÁLISE DA REALIDADE

Tendemos ao aumento da dificuldade de avaliar o setor de esporte e lazer. Por exemplo, existem especialistas de avaliação de projetos criando dificuldades, para vender facilidades.

As iniciativas do setor social, por definição, estão dirigidas às mudanças em certas condições de vida de determinado grupo de indivíduos. Esta característica social implica que as relações entre determinadas ações e suas correspondentes consequências sobre o indivíduo são influenciadas pelo entorno, em todas as dimensões – cultural, social, climática, dentre outras.





A sensibilidade aos múltiplos contextos do entorno implica que as variáveis associadas aos resultados esperados das iniciativas de esporte e lazer podem ser afetadas por múltiplas iniciativas e dinâmicas externas ao projeto, a qualquer momento. Esta possibilidade nos leva à dificuldade em atribuir o mérito das mudanças alcançadas às ações da iniciativa que estamos avaliando.

Retomando o nosso exemplo, a questão é: até que ponto as ações desenvolvidas no projeto foram as únicas responsáveis por retirar os meninos do trabalho na rua?

Esta característica das iniciativas sociais inclui outra dimensão que agrega complexidade ao processo de avaliação: a temporal. Muitos objetivos dos setores sociais são alcançados em longo prazo, muito depois do término do projeto.

Enfim, a complexidade dos objetivos sociais por meio do esporte e lazer e sua sensibilidade a tantos elementos e condições do entorno contribui com a ideia “mística de complexidade” ao redor da avaliação. Esta mística, por sua vez, contribui para aumentar a resistência com a avaliação.

#### MITO OU PRECONCEITO 4

Os processos de monitoramento e avaliação nos setores sociais devem ser externos à equipe gestora.

#### ANÁLISE DA REALIDADE

Processos efetivos de monitoramento e avaliação requerem uma participação ativa da equipe gestora.

A justificativa de contar com pessoas externas ao projeto para fazer avaliação se deve a duas ideias:

Primeira – porque os setores sociais de esporte e lazer, em geral, não contam com a expertise para fazer avaliações;

Segunda – porque ninguém pode ser juiz de si mesmo. Nenhuma das duas justificativas constitui argumento legítimo para a avaliação participativa. Um projeto elaborado e executado de forma participativa deve ser avaliado também de forma participativa.

Veja que algumas investigações avaliativas, particularmente as que buscam assinalar a magnitude dos impactos (resultados em longo prazo) atribuídos à iniciativa que se avalia, requerem alguma perícia no assunto. Por isto, sempre haverá lugar para especialistas em avaliação sobre temas complexos e controversos.

Porém, existe a necessidade urgente de um processo menos sofisticado de M&A, com a finalidade de orientar equipes gestoras,

e gerar informação sistemática que caracterize a iniciativa e o público afetado, sem exigir experiência aprofundada em avaliação, que pode ser feita pelo grupo gestor.

No setor de esporte e lazer, a falta de incentivo para fazer a avaliação, associada à falta de vínculo da equipe gestora com os resultados sociais esperados, requer que a avaliação seja externa. Erradamente, as avaliações externas são facilmente percebidas como processo fiscalizador, pouco aliado à equipe gestora. Nelas podem ser produzidos documentos que nunca serão utilizados para orientar o processo decisório.

As avaliações participativas rompem este vínculo vicioso, ao comprometer as equipes gestoras, tanto com a utilidade, como a validade do processo. Neste caso, as avaliações externas podem complementar as avaliações realizadas pelas equipes de gestão do projeto. O importante é não limitarmos exclusivamente às avaliações externas.

Não seria exagerado considerar que a avaliação na área do esporte e lazer tem sido percebida como um "monstro" – um dever enorme imposto aos gestores sem que eles tenham amor pelo processo e sem perceber que tem utilidade nos processos gerenciais e decisórios.

Por isto, é necessário, antes de qualquer coisa, elaborar, da forma mais participativa possível o Plano de M&A desde o momen-

to do planejamento. É importante que se apresente um plano de avaliação, indicando recursos e tempo necessário para realizá-lo, pois uma avaliação envolve um custo, que muitas vezes não é previsto no planejamento. Cabe ainda elaborar este plano de forma que toda a equipe possa perceber a importância da avaliação, não como documento de gaveta ou adorno de biblioteca, mas como ação aliada à gestão do projeto.

A importância do envolvimento dos parceiros e pessoas que são diretamente afetadas pelo projeto nos processos avaliativos vem sendo destacada por avaliadores.

O acompanhamento e avaliação baseados na participação fazem com que os juízos de valor sejam construídos por meio de diferentes perspectivas e que as informações geradas tenham maior significado para os envolvidos.

Especial atenção deve ser dada aos beneficiários do projeto, que devem, na medida do possível, participar do processo de avaliação, e não apenas serem informados dos resultados contabilizados pelos executores. Isto garante melhores possibilidades de utilização nas informações sobre as possíveis correções de rumo do projeto.

No entanto, os processos participativos de avaliação implicam maior trabalho para os avaliadores, que devem, além de tudo,

ter habilidade para lidar com situações complexas de explicitações, de consensos e dissensos.

#### DICAS DE UMA EXPERIÊNCIA AVALIATIVA EXITOSA

Uma experiência participativa que teve como objetivos elaborar sistema de monitoramento e avaliação para os Programas Esporte e Lazer da Cidade (PELC) e Programa Segundo Tempo (PST), considerando os enfoques: eficiência, eficácia e efetividade ou impacto, além de aplicar e testar o sistema por meio de amostra nacional dos Programas, foi vivida por um grupo de pesquisadores da Rede Cedes – da Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e de Lazer - da Pontifícia universidade Católica de Minas Gerais – a PUC Minas.

O estudo, por meio de pesquisa nacional, objetivou ainda averiguar a percepção dos beneficiados dos dois programas em relação (1) aos conceitos estruturadores; (2) ao funcionamento, gestão e estrutura; e (3) aos resultados esperados pelos Programas investigados.

A investigação, que fez uso do Survey – questionário estruturado com questões abertas e fechadas, nos aponta sugestões de instrumentos de coleta de dados para cada um dos três componentes avaliativos tratados, como reproduzimos no quadro a seguir.

Eixos organizadores dos componentes avaliativos	Condição de funcionamento (infraestrutura e espaço)	Organização, Gestão, Projeto Pedagógico e Recursos Humanos	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura condizente com as necessidades das atividades</li> <li>• Conforto ambiental: cobertura para o sol, iluminação</li> <li>• Estrutura de apoio: vestiário, bebedouro, banheiros</li> <li>• Material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento pedagógico</li> <li>• Constância e pontualidade</li> <li>• Participação dos beneficiados, familiares e comunidade na gestão</li> <li>• Capacitação</li> </ul> <p>Aplicação dos fundamentos pedagógicos do Programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção das mudanças ocorridas no sujeito e na comunidade</li> </ul>
Instrumentos	Uso e Relevância da Fonte		
Questionário – Suvrey Beneficiários (família)	Principal fonte de informação	Fonte secundária	Principal fonte de informação
Questionário – Suvrey Agentes Sociais	Fonte secundária	Fonte secundária	Fonte secundária
Questionário – Suvrey Formadores	Fonte secundária	Principal fonte de informação	Fonte secundária
Questionário – Suvrey Coordenadores	Fonte secundária	Principal fonte de informação	Fonte secundária
Observação	Principal fonte de informação	Principal fonte de informação	Não é fonte de informação
Grupo Focal - Beneficiários	Fonte secundária	Fonte secundária	Principal fonte de informação
Grupo Focal - Familiares	Fonte secundária	Fonte secundária	Principal fonte de informação
Grupo Focal - Coordenadores	Fonte secundária	Principal fonte de informação	Não é fonte de informação
Grupo Focal - Monitores (estagiários)	Fonte secundária	Principal fonte de informação	Não é fonte de informação
Entrevista em profundidade • Liderança comunitária • Parceiro (ONG ou OG) - Escola	Não é fonte de informação	Principal fonte de informação	Fonte secundária

O questionário Survey foi aplicado na pesquisa nacional, elaborado com base em dados levantados durante as reuniões regionais do PELC e do PST, realizadas em 2009, a partir da realização de oficinas com gestores dos dois programas, atuantes em todas as regiões brasileiras. Estas oficinas tiveram como objetivo caracterizar a demanda de forma detalhada com o propósito de descrever os principais componentes avaliativos dos programas.

Os resultados deste estudo foram publicados em 2010, no livro que se encontra disponível em PDF no site do Ministério do Esporte ([www.esporte.gov.br/Rede\\_CEDES/publicações](http://www.esporte.gov.br/Rede_CEDES/publicações)).

# REFERÊNCIAS

## SOBRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. **A Construção Social da Informação: Práticas Informacionais no Contexto de Organizações Não-Governamentais - ONGs Brasileiras.** Brasília: Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, 1998. (Tese de Doutorado em Ciência da Informação)

CALMON, Kátia Maria Nasiaseni. **A avaliação de programas e a dinâmica do aprendizado organizacional.** Planejamento e políticas públicas, n. 19, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** In: \_\_\_\_\_. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **A cultura e o clima organizacional.** In: \_\_\_\_\_. Gerenciar pessoas: o passo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHOI, Chun Wei. **A organização do conhecimento.** São Paulo: Editora SENAC, 2003.

DAVENPORT, Thomas. H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 2000.

GUIMARÃES, Cecília Studart. **Comunicação estratégica para a mudança social no contexto da implementação de políticas sociais.** Publicações da Socialtec. Disponível em: [www.socialtec.com.br](http://www.socialtec.com.br) Acessado em: 18/06/2003.

SENGE, Peter. **The fifth discipline.** New York: Doubleday, 1990.

VALENTIM, Marta Pomim. **A informação e o conhecimento no contexto organizacional.** 2006. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=259](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=259)>

## SOBRE COMUNICAÇÃO

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PERUZZO, Cícilia M. K. **Comunicação e formação para a cidadania.** Disponível em: [www2.metodista.br/unesco/PCLA/revisita13/artigos%2013-3.htm](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revisita13/artigos%2013-3.htm)

PERUZZO, Cícilia M. K. **Rádio comunitária, educomunicação e desenvolvimento social.** Disponível em: <http://ciciliaperuzzo.pro.br/artigos>

PIMENTEL, Celso. **Tecnologias da informação e comunicação (TIC's): o mundo mudou”.** Disponível em: <http://www.profis->

sionaisti.com.br/2010/06/tecnologias-da-informacao-e-comunicação-tics-o-mundo-mudou/

SPENILLO, Giuseppa. **Comunicação comunitária e novas tecnologias; por uma formação profissional em busca da cidadania.** Disponível em:

<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4891/1/NP11SPENILLO.pdf>

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

#### SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

AGUILAR, Maria José; ANDRE-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais.** Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Evaluación; una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.** {s.i.}: BID/Oficina de Evaluación, 1997. Mimeo.

BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. **Avaliação participativa de programas sociais.** São Paulo: Veras Editora, 2000.

BUCKLAND, Michael. **Information and information systems.** New York: Praeger, 1995.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Editora Fortuna, 2000.

KIM, D.H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.** In: KLEIN, D.A. A gestão estratégica do capital intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

MOKATE, Karen Marie. **Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Banco Interamericano de Desarrollo.** Marzo, 2006. Série de Documentos de Trabalho I-56. Nova York.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos (PMBOK Guia).** Newton Square, PA: Four Campus Boulevard, 2000.

RIBEIRO, Carla Andréa. **Mobilização subjetiva para o trabalho como condição sine qua non para o processo de aprendizagem organizacional.** In: ISKM 2002. Simpósio Internacional sobre Gestão do Conhecimento 2002, Curitiba. Anais do ISKM 2002. Curitiba: PUC-PR. CD-Rom.

ZINGONI, Patricia e RIBEIRO Carla. **Elaboração, monitoramento e avaliação de projeto social de lazer.** Brasília: SESI/DN, 2006.





Organização  
dos Estados  
Ibero-americanos  
Para a Educação,  
a Ciência  
e a Cultura



Esporte e Lazer  
da Cidade - PELC

**PRONASCI**  
PROGRAMA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA COM CIDADANIA

Ministério da  
Justiça

Ministério do  
Esporte

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

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

Biblioteca - Ministério da Justiça



MJU00055038D11