FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

JULIANA DA SILVA GONÇALVES

A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO PROJETO RIO 2016

Rio de janeiro
2013

A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO PROJETO RIO 2016

Juliana da Silva Gonçalves

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Dr. Mário Grynszpan

Rio de Janeiro
2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Gonçalves, Juliana da Silva

A experiência de gestão do Projeto Rio 2016 / Juliana da Silva Gonçalves. - 2013.

143 f.

Dissertação (mestrado) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais.

Orientador: Mario Grynszpan.

Inclui bibliografia.

1. Esportes e Estado. 2. Esportes – Aspectos sociais. 3. Esportes – Administração. I. Grynszpan, Mario. II. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais. III. Título.

CDD – 796

JULIANA DA SILVA GONÇALVES

A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO PROJETO RIO 2016

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil para obtenção do grau de Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais.

Data da defesa: 26/04/2013.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO

Mario Grynszpan
Orientador (a)

Marcio Grijo Vilarouca

João Felipe Sauerbronn

Dedico este trabalho aos amigos que compunham a equipe de Coordenação do Projeto Rio 2016. Aos que tornaram possível a realização e concretização do Projeto e incentivaram, através da crença em uma proposta de trabalho, a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Sempre ouvi dizer que professores de Educação Física são muito competitivos. É verdade, somos extremamente competitivos e adoramos ser desafiados. São características de quem gosta do esporte. Mas, os esportistas também sabem que, não importa se a modalidade é individual ou coletiva, o trabalho em equipe é essencial para a obtenção da Vitória.

A equipe que compôs meu time de colaboradores para elaboração desta pesquisa foi grande e, cada integrante deve ser devidamente lembrado; seu papel deve ser devidamente reconhecido.

O que seria desta pesquisa se não fosse a compreensão dos meus queridos pais e irmã que, já não bastasse terem que tolerar a minha ausência a maior parte do tempo em casa, devido à enorme jornada de trabalho que possuo, ainda precisaram entender minha falta nas viagens com a família durante os feriados – abundantes em 2012 – por causa do "trabalho do mestrado". Minha mãe precisou ainda prestar seus serviços de "leitora oficial" da dissertação e "aprovar" as frases que a compõe.

Filipe, meu noivo, merece especial agradecimento. Mesmo depois de passar mais de um ano sendo trocado pelos textos, livros e computadores, ainda quer se casar comigo.

A "galera do Esquenta", grupo de colaboradores da Equipe de Coordenação do Projeto Rio 2016. Estes merecem incontáveis obrigadas! Todas as vezes que pensei em desistir de tudo – do Projeto e da Pesquisa – estiveram prontos a me socorrer e a trabalhar. Cada linha deste estudo só foi possível devido à dedicação destas pessoas que, em meio ao turbilhão de informações e ao tenso dia a dia de gestão, confiaram na construção de uma proposta e a puseram em prática.

Muito obrigada ao querido amigo e conselheiro, Professor Sergio Tavares. Sem a enorme confiança depositada na minha capacidade de trabalho, os longos papos acadêmicos e o estímulo para tentar o curso de mestrado, eu não teria concordado em assumir a Coordenação do Projeto e a me inscrever para a vaga no Mestrado.

Também a amiga Carla Tavares que confiou a mim a Coordenação do Projeto e pelos papinhos acadêmicos a cerca da dissertação. Sem esquecer as revisões de textos no feriado.

Agradeço ainda aos colegas de turma que compartilharam, diversas vezes, as angústias geradas pela pesquisa. Em especial às queridas Manuela, Maíra, Bruna, Tereza e Dani, que dividiram alguns momentos mais tensos comigo.

Um obrigado sem tamanho ao Professor Mario Grynszpan, que, enquanto orientador desta pesquisa, aturou pacientemente as minhas indecisões e incertezas quanto ao tema e emprestou seu conhecimento e seu tempo ao desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, obrigada aos Professores João Felipe Sauerbronn e Marcio Grijó que, durante a minha banca de qualificação, gentilmente apontaram caminhos e sugeriram soluções que determinaram o desenrolar desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a experiência de gestão e operacionalização do Projeto Rio 2016, direcionando as observações à comparação entre a elaboração e planejamento da Política Pública e a sua real operacionalização.

Foram observados documentos que organizam conceitualmente o Projeto, o que favoreceu o entendimento sobre a forma como seus gestores percebem e orientam tal Política Pública. A partir da extração de argumentos de fundamentação da Política de tais documentos, foram analisadas as distorções entre o discurso teórico apresentado e sua efetivação no campo prático.

As estratégias de operacionalização e gestão apresentadas, somadas a observação do cotidiano de desenvolvimento do Projeto permitiram identificar as principais dificuldades de implementação da política encontradas pela equipe de coordenação e as falhas oriundas do processo como um todo, o que deu base à produção de sugestões para adequação e potencialização da Política em análise.

Palavras-Chave: Projeto Socioesportivo. Política Pública de Esporte.

ABSTRACT

The goal of this research is analyse the experience of management and development of the Rio 2016 Social Project, directing comments to the comparison between the design and planning of Public Policy and its actual implementation.

Were observed documents conceptually organize the project, which favored the understanding of how their managers perceive and orient such Public Policy. From the extraction of arguments reasoning of such policy documents, analyzed the distortions between the theoretical discourse presented and its implementation in the practical field. The management and operational strategies presented, coupled with observing the everyday development of the Project have identified the main difficulties encountered by the implementation of the policy coordination team and failures from the process as a whole, which provided the basis for production of suggestions for adequacy and empowerment policy under review.

Keywords: Sports Social Project. Public Policy for Sport.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Posicionamento Hierárquico do Projeto Antes de Setembro de 2011 24
Quadro 2 - Posicionamento Hierárquico do Projeto Depois de Setembro de 2011 24
Quadro 3 - Fluxo de informação e relacionamento entre as Instituições 26
Quadro 4 - Espaços Ocupados Pelo Projeto 43
Quadro 5 - Gráfico de alunos por faixa etária 44
Quadro 6 - Gráfico de Modalidades 46
Quadro 7 – Planilha de Cargos C.SEF 47
Quadro 8- Organograma de Gestão C.RIO 48
Quadro 9- Organograma de gestão PT 50
Quadro 10 - Diagnóstico de Gestão do Projeto 52
Quadro 11 - 1ª Fase de Planejamento da Gestão 53
Quadro 12 - 2ª Fase de Planejamento da Gestão 53
Quadro 13 - Rotatividade dos Colaboradores da Equipe Externa 58
Quadro 14- Fluxograma de Implementação e Manutenção de Núcleos - PT 62
Quadro 15 - Fluxo Real de Implementação de núcleos 63
Quadro 16 - Planilha para Abertura de Núcleos 64
Quadro 17 - Planilha de Número de Núcleos Recomendados Por Mesorregião 66
Quadro 18 - Mapa das Mesorregiões do Estado 67
Quadro 19 - IDE-6 67
Quadro 20 - Estudo de Viabilidade Para Implementação de Núcleos - Mapa de Projetos 68
Quadro 21 - Parecer Técnico Sobre Implementação de Núcleos 69
Quadro 22 - Ficha de Avaliação Para implementação de Núcleos 70
Quadro 23 - Balanço de Núcleos 2011 72
Quadro 24 – Gráfico de Quantidade de Núcleos Implementados por Mês - 2011 74
Quadro 25 - Nº de Núcleos Recomendados x Nº de Núcleos Existentes 75
Quadro 26 - Mapa de Distribuição de Núcleos Pelo Estado 76
Quadro 27- Mapa de Distribuição dos Núcleos no Estado 77
Quadro 28 - Tabela de Carga Horária de Colaboradores da Equipe Externa 79
Quadro 29 - Tabela de Capacidade de Atendimento Por Núcleo 81
Quadro 30 - Parcerias realizadas pelos núcleos 87
Quadro 31 - Divisão de grupos de colaboradores por área de atuação para encontros de capacitação 94
Quadro 32 - Quadro de número de encontros de capacitação 95
Quadro 33 - Quadro de especificação dos encontros de capacitação na mesorregião metropolitana 95
Quadro 34 - Programação sugerida para os encontros de capacitação do Núcleo Geral 96
Quadro 35 - Processo de solicitação e entrega de materiais 98

Quadro 36 - Tabela de quantidade de material esportivo distribuído em 2011. 99
Quadro 37 - Mapa de distribuição de material esportivo e uniforme durante o ano de 2011 101
Quadro 38 - Fluxograma de ação da supervisão 103
Quadro 39 - Gráfico de número de núcleos por UPP 108
Quadro 40 – Gráfico de número de núcleos implementados em comunidades pacificadas em 2011 109
Quadro 41 - Fluxo de avaliação processual 112
Quadro 42 – Fluxo de avaliação de resultados 113
Quadro 43 - Indicadores de avaliação de processo 114
Quadro 44 - Indicadores de avaliação de resultados 114
Quadro 45 - Ficha de inscrição para menores de 18 anos 118
Quadro 46 - Ficha de inscrição para maiores de 18 anos 119
Quadro 47 - Ficha de chamada 121
Quadro 48 - Ficha de quantitativo de alunos por idade, sexo e modalidade. 122
Quadro 49 - Ficha de encaminhamento ao Programa Bolsa Atleta 123
Quadro 50 - Ficha de avaliação do núcleo - Administrativo 124
Quadro 51 - Ficha de avaliação do núcleo - técnico 127
Quadro 52 - Ficha de avaliação de satisfação do usuário 128
Quadro 53 - Gráfico de média de entrega de documentos pelos núcleos 130
Quadro 54 - Ranking de Núcleos da Mesorregião Serrana 132
Quadro 55 – Tabela e gráfico de contribuição do projeto para melhora da qualidade de vida 134
Quadro 56 – Tabela e gráfico de importância do projeto para a comunidade 135
Quadro 57 – Tabela e Gráfico de importância do projeto para si 136
Quadro 58 – Tabela e Gráfico indicaria o projeto a alguém 137

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS 16

1.1- Breve Análise do Esporte Enquanto Força Catalisadora Para a Justiça Social 16

1.2- Breve Abordagem Sobre o Rio 2016 19

1.3- O Cenário e Suas Peculiaridades: breve contextualização do objeto 22

CAPÍTULO 2 - A DEFINIÇÃO DE UM OBJETO DE INTERVENÇÃO: O QUE SE PRETENDE COM O USO DO ESPORTE? 29

2.1- A Demanda e a Inspiração: breve descrição do cenário esportivo do estado no momento da criação do Projeto 30

2.2- As Intenções: o que se pretende através do esporte 32

2.3- Para Quem se Destina a Política? 40

2.4- Estão Todos Aí? A caracterização do público atendido na prática 44

CAPÍTULO 3 - A EQUIPE: COMO É COMPOSTO O GRUPO DE TRABALHADORES DA POLÍTICA 47

3.1- Diga-me Com Quem Andas Que Te Direi Que És: quem são as pessoas que ocupam os cargos da equipe interna? 56

3.2- A Equipe Externa: descrição das ações dos colaboradores 58

CAPÍTULO 4 – ENTRANDO EM AÇÃO: COMO SE APLICA A POLÍTICA 61

4.1- Implementando Um Núcleo: como se dá o processo? 61

4.2- Avaliação Técnica Para Implementação de Núcleos 66

4.3- Um Pouso na Realidade: o real processo de implementação dos núcleos 71

4.4- COMO SE CONFIGURAM OS NÚCLEOS: ANALISANDO OS PARÂMETROS DE ORGANIZAÇÃO 78

4.5- TRATANDO A METODOLOGIA: O CONJUNTO DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS 82

4.6- PROCESSO DE CAPACITAÇÃO: COMO SÃO PREPARADOS OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS 91

4.7- DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL ESPORTIVO: UMA ANÁLISE DA LOGÍSTICA ADOTADA 97

4.8- SUPERVISÃO: O ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO IN LOCO 102

4.9- NÚCLEOS IMPLEMENTADOS EM COMUNIDADES PACIFICADAS: UM PROJETO DENTRO DO PROJETO 106

CAPÍTULO 5 – A AVALIAÇÃO: COMO SE ORGANIZA ESTE PROCESSO 110

5.1- DA TEORIA À PRÁTICA: O QUE DIZ E O QUE FAZ O PROJETO A RESPEITO DA AVALIAÇÃO 110

5.2- COMO SÃO OBTIDOS OS DADOS: ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO 117

5.3- RANKING DE NÚCLEOS: UMA POSSIBILIDADE REAL DE AVALIAÇÃO EM PROJETOS CAPILARIZADOS 131

5.4- O QUE DIZEM OS USUÁRIOS: A OPINIÃO DE QUEM REALMENTE IMPORTA 133

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS 138

REFERÊNCIAS 141

Introdução

Esta pesquisa teve origem no ciclo de megaeventos esportivos que vem se concretizando na cidade do Rio de Janeiro, desde 2007, com os Jogos Pan-Americanos até 2016, com os Jogos Olímpicos. Este circuito estimulou a proliferação de propostas de intervenção temáticas ligadas ao esporte e ao lazer, comprometidas com a promoção da justiça social.

O Rio 2016, Projeto de Governo da gestão Sérgio Cabral, é fruto deste cenário. Tal Projeto, objeto deste estudo, compõe-se de núcleos de atividades físicas e esportivas implantados em mais de 750 pontos do Estado.

O objetivo desta pesquisa é analisar a experiência de gestão e operacionalização do Projeto Rio 2016. Foi feito um estudo comparativo entre a construção da proposta de intervenção, baseada no discurso das potencialidades do esporte enquanto instrumento de transformação social[1], e a sua real operacionalização.

O estudo se deu a partir da observação das etapas de elaboração e implementação do Projeto. O que se pretende é identificar as principais dificuldades inerentes ao processo de gestão do projeto, de modo a, ao final, sugerir soluções e adaptações aos problemas encontrados. Os dados foram coletados com técnicas qualitativas, por entender que estas apresentam-se como estratégias favoráveis à análise da realidade produzida por um *insider* – é o meu caso – bem como para trabalhar com as informações extraídas de documentos textuais.

Cabe explicar que, entre julho de 2010 e julho de 2012, estive envolvida com o desenvolvimento e execução deste Projeto. Em um primeiro momento, como parte da equipe de elaboração e, mais tarde, a partir de dezembro de 2010, como Coordenadora Geral do Projeto. Neste período, participei dos processos de tomada de decisão e implementação das ações, tendo livre acesso aos documentos do Projeto e participando, ativamente, do seu cotidiano.

Como fontes foram utilizadas as anotações que fiz em meu diário de campo, e os principais documentos oficiais e não oficiais do Projeto. São eles: os Processos que contêm os

[1] Ao utilizar a expressão "transformação social", pretendo sintetizar aqui o uso do esporte enquanto instrumento de inclusão social, promoção social e cidadania, entre outros, como comumente pretendem diversas instituições responsáveis pela operacionalização de projetos socioesportivos.

convênios do Projeto, de 2007 e de 2012, a Proposta Técnica que fundamenta as intenções e a metodologia do Projeto e os relatórios mensais, semestrais e anuais do Projeto entre fevereiro de 2011 e maio de 2012.

A análise de tais documentos se deu de forma a extrair informações que pudessem caracterizar a Política e demonstrar sua variação ao longo do tempo.

Ressalto que a organização, exposição e análise dos dados e fatos se deram de forma sequencial nesta pesquisa. Desta forma, em cada seção é apresentado um conjunto de questões relacionadas a uma temática do objeto observado. Estas questões são examinadas e discutidas na mesma seção.

Nas páginas que seguem, o leitor será conduzido a uma leitura breve sobre a utilização do esporte enquanto força catalisadora para promoção da justiça social, seguindo à contextualização do objeto, considerando seu ambiente de gestão e o contexto do esporte na cidade no momento de sua concepção. Mais adiante, são apresentadas as ideias que fundamentam e organizam o Projeto, conforme ditam seus documentos.

Prosseguindo, toda a metodologia de intervenção do Projeto é explorada, conhecendo-se aí as estratégias de operacionalização da mesma e as problemáticas provenientes do cenário de implementação da Política.

Assim, investiguei o processo avaliativo da política, quando é confrontado o modelo nela desenhado com a prática de avaliação adotada. Neste momento, apresento os instrumentos de avaliação e verifico os resultados da pesquisa de satisfação dos usuários aplicada aos alunos do projeto.

Por fim, conduzi uma análise crítica acerca da eficácia da política e suas estratégias de operacionalização, dirigindo o estudo às produções propositivas há pouco mencionadas.

Creio com isso, colaborar com aqueles que aventuram-se ou pretendem se aventurar a elaborar e gerir projetos socioesportivos de grande capilaridade e, mais ainda, àqueles que o fazem ou farão na esfera governamental.

Capítulo 1 - Considerações Iniciais

Minha pretensão, neste capítulo, é fornecer informações que, embora secundárias no contexto geral do estudo, tornam-se fundamentais para a compreensão do objeto desta pesquisa. Encontram-se aqui, algumas explicações e ressalvas que fundamentam e justificam o formato adotado para este estudo.

Espero, a partir das próximas linhas, contextualizar, o máximo possível, o leitor em relação ao cenário em que se enquadra o objeto. Mais ainda, por entender que tal fato produz impactos relevantes à pesquisa, pretendo esclarecer a minha relação com o objeto, uma vez que caracterizo-me como *insider* no processo de pesquisa, já que o objeto pesquisado foi, por um ano e meio, meu posto de trabalho.

Assim, as seções que seguem, destinam-se, inicialmente, a fundamentar o uso do esporte enquanto força catalisadora para a justiça social e, mais a frente, a explicar o Projeto Rio 2016 – a temática deste trabalho – de forma a esclarecer, brevemente, como e para que funciona e contextualizá-lo em relação ao cenário no qual se insere.

1.1- Breve Análise do Esporte Enquanto Força Catalisadora Para a Justiça Social

> Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados:
>
> I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;
>
> II - **a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e**, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;
>
> III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não profissional;
>
> IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.
>
> § 1º O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.

> § 2º A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final.
>
> § 3º **O poder público incentivará o lazer, como forma de promoção social**. (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Art. 217). (Grifos meus).

No cenário mundial, a adoção do esporte enquanto instrumento de educação e inclusão se deu a partir da preocupação com a consolidação de uma cultura de paz entre as nações e da priorização dos cuidados com os direitos humanos. Neste contexto, iniciado logo após o término da Segunda Guerra Mundial, intituições foram criadas (ONU e UNESCO, por exemplo) e documentos foram emitidos a fim de legitimar tais iniciativas.

A Carta Internacional da Educação Física e do Esporte, redigida pela UNESCO em 1978, marca o início deste processo. Como explicam Tubino e Silva (2006, p. 77), a UNESCO, que já vinha trabalhando para consolidar a Educação Permanente e Continuada no mundo, descobriu na Conferência de Ministros do Esporte e Responsáveis para a Educação Física (Paris, 1976) o valor da atividade física e prática esportiva durante toda a vida das pessoas e lançou esta Carta, que praticamente passou a ser adotada por todas as sociedades, independente dos seus contextos. Foi esta Carta que provocou esta mudança conceitual no Esporte, antes referenciado somente na perspectiva do rendimento. Depois deste documento, a partir do direito de todos às atividades físicas e práticas esportivas (Artigo 1 da Carta), passou a compreender todas as pessoas (idosos, pessoas com deficiência, etc.) aumentando a abrangência social do alcance dos fatos esportivos.

No Brasil, é na década de 70 que surgem as primeiras políticas públicas de esporte e lazer. Inicialmente, em uma concepção de "reumanização", ganhando espaço de discussão nas agendas públicas e, posteriormente, através do oferecimento de atividades de diversão como passeios ciclísticos, ruas de lazer (fechamento de ruas para lazer), e a implementação do Programa Esporte Para Todos, oriundo da Campanha "Mexa-Se", do Governo Federal. (TAVARES, GONÇALVES, NOGUEIRA, SOARES, REIS e JOSGRILBERG, 2010, p. 99)

No Rio de janeiro, as ações esportivas de cunho social ganham notoriedade a partir da iniciativa do Professor Francisco Manoel de Carvalho, o Chiquinho da Mangueira, que em 1987 fundou a Vila Olímpica da Mangueira. Este espaço, dotado de equipamentos e infraestrutura esportivos, tornou-se referencial na utilização do esporte enquanto instrumento

de promoção da justiça social. Considerado pela ONU o projeto Social mais importante do mundo, inspirou, a implementação de projetos socioesportivos em mais de 60 mil locais por parte do Ministério do Esporte, a partir de1995. (MURAD 2007, p. 15).

Cesar Maia, também incentivado pelo modelo da Vila Olímpica da Mangueira, enquanto prefeito da cidade do Rio de Janeiro, iniciou, em 2001, uma política pública de esportes que contemplava a implementação de Vilas Olímpicas municipais pela cidade. Tal modelo de intervenção se mantém, legitimando a iniciativa enquanto política pública de esporte na cidade, que atualmente possui 21 espaços como estes, oferecendo atividades físicas e esportivas de cunho educacional à população. (MANUAL DE VILAS OLÍMPICAS, 2010 p. 03).

Além do governo, as organizações do 3º setor também investem seus recursos e energias na promoção de projetos e ações temáticas ligadas ao esporte, canalizados para promoção da transformação da realidade social, o que significa deixar de fora o esporte de alto rendimento. Sobre isso, afirmam Vianna e Lovisolo, citados por Moreira (2003 p. 62):

> As entidades financiadoras e orientadoras de programas sócioesportivos para as camadas mais vulneráveis da população brasileira, parecem ainda não vislumbrar as possibilidades do esporte como um caminho tanto para a realização das expectativas dos sujeitos quanto para sua frustração. Acreditamos que o entusiasmo generoso dos promotores leva a enfatizar apenas as realizações, jamais o lado escuro das frustrações. Assim como o fracasso escolar leva ao abandono da escola, o fracasso esportivo – a não obtenção do desempenho esperado ou desejado e custos psicológicos ou fisiológicos altos – pode levar ao abandono da prática. Observemos que a prática escolar da promoção automática procurou lidar com a cadeia "fracasso-abandono", entretanto, a "promoção automática" no esporte parece impossível ou baixamente eficaz.

As instituições tendem a abandonar o desporto espetáculo ou o esporte de rendimento, como preferem alguns, por estar ligado à ascensão do indivíduo e não à sua promoção social, causando frustração naqueles que não possuem talento ou que não cheguem ao ápice. Assim, explica Moreira (2003), que as afirmativas encontradas nos sites de alguns dos espaços promotores das atividades esportivas com intuitos de inclusão e transformação social, elucidam que estes lidam com os preceitos do esporte educacional e de participação. Dentre os exemplos utilizados pela autora, chamam a atenção as asseverações prestadas pelo Instituto Compartilhar, do técnico da Seleção Brasileira de Voleibol Bernardinho, que diz que o esporte "apresenta exemplos positivos para a sociedade, e é cada dia mais percebido como

uma ferramenta importante no processo educacional e de inclusão social pela sua capacidade de motivar e inspirar positivamente" (apud MOREIRA, 2003 p. 63), bem como as declarações do Instituto Ayrton Senna, de que "trabalha-se com o Esporte como o motivador da ação educativa. Isso ocorre graças ao potencial que as atividades esportivas, os jogos e as brincadeiras têm de educar promovendo, ao mesmo tempo, prazer e alegria." (apud MOREIRA, 2003 p. 63).

Fruto da corrente que vislumbra as possibilidades de promoção da cidadania e da educação através da dinamização das atividades esportivas, o Projeto Rio 2016 também afirma em seu escopo seu compromisso em, através dos princípios do esporte de participação, desenvolver ações pactuadas com o esforço da promoção da justiça social, apesar de estar diretamente ligado à realização de megaeventos esportivos na cidade.

1.2- Breve Abordagem Sobre o Rio 2016

O Projeto Rio 2016, uma iniciativa do Governo do Estado, realizado através da Secretaria de Estado de Esporte e Lazer (SEEL), teve sua origem em 2010. Sua elaboração foi inspirada nos resultados obtidos em um Projeto anterior – SUDERJ EM FORMA – somado ao contexto esportivo em que se encontra o Estado, às vésperas da realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016.

O Projeto visa potencializar a utilização dos espaços públicos de lazer[2] dos municípios, bem como disseminar os valores e símbolos olímpicos, por meio da oferta de atividades físicas e esportivas de lazer às pessoas de todas as faixas etárias. Seus objetivos específicos estão pautados em três linhas reflexivas que baseiam e atribuem referencial teórico ao projeto: *bem estar coletivo, intergeracionalidade* e *olimpismo.*

De acordo com texto do Projeto Rio 2016 (2012, p. 5, 9, 11), a promoção do bem estar coletivo relaciona-se ao acesso aos serviços diversos ligados à saúde, cultura, entretenimento

[2] O termo espaço público de lazer refere-se aqui às praças, campos, quadras e similares situados nos bairros e comunidades.

e bens sociais. A intergeracionalidade “se propõe a misturar gerações, fazendo com que os grupos interajam, trocando experiências e conhecimentos”. Já o olimpismo

> defende a formação de uma consciência pacifista, democrática, humanitária, cultural e ecológica por meio da prática esportiva, colocando o esporte a serviço do homem, a partir da criação de um estilo de vida baseado na alegria do esforço físico e no respeito entre os cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento do indivíduo e fortalecendo a compreensão e a união entre os povos.

O Projeto está presente em bairros e comunidades de todo o Estado. Sua operacionalização se dá a partir da implementação de núcleos esportivos que atuam em praças, campos, quadras e outros espaços públicos de lazer. Atualmente existem mais de 750 núcleos em atuação. Cada um deles é formado por seis colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento das atividades físicas e esportivas de lazer oferecidas às pessoas a partir de sete anos – idade em que a criança já apresenta maturidade psicomotora para realização da prática esportiva sistematizada.

A equipe é constituída por: um Integrador – faz a ligação entre o Projeto e a comunidade, faz a captação de alunos, representa o núcleo em reuniões, etc.; três Professores de Educação Física – ministram aulas esportivas, sendo, geralmente dois professores voltados para crianças e adolescentes e um professor para adultos e idosos; um Agente de Saúde – acompanha as aulas dos idosos, afere pressão arterial, desenvolve ações preventivas; um Apoio – cuida da conservação e disponibilização do material esportivo e de sinalização.

Participei da equipe de elaboração da proposta do Projeto Rio 2016. Receber este convite foi mais desafiador do que eu poderia ter imaginado. Na época, em julho de 2010, estava à frente da Coordenação do Vetor de Esporte de Participação – Lazer, da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer da Cidade do Rio de Janeiro (SMEL). Neste cargo, minhas atribuições estavam ligadas ao estudo da cidade enquanto um equipamento de lazer e à realização de propostas que viabilizassem ou melhorassem o uso da mesma para tal fim. Sendo assim, realizava e elaborava diversas pesquisas e projetos que, na maioria das vezes, eram, no fim das contas, engavetados. Por isso, a possibilidade de desenvolver algo que certamente iria ser aplicado enquanto política pública era animadora.

O pedido veio da então Vice-Presidente Executiva de Esportes da Superintendência de Desporto do Estado do Rio de Janeiro (SUDERJ – uma autarquia da SEEL). O Rio 2016 teria que ser elaborado com urgência, pois era uma exigência do Governador, e deveria substituir o SUDERJ EM FORMA, Projeto que existiu de 2007 a 2010 (estava em vigência na época da elaboração do Rio 2016) e deixou como herança para o Rio 2016 a logística de operacionalização dos núcleos e grande parte da equipe que o compõe.

A encomenda vinha repleta de solicitações audaciosas e de grande dimensão, principalmente quando ponderado o fato de que o Projeto não seria elaborado para atuar em um local específico – o que permitiria estudo aprofundado das questões e demandas e facilitaria a elaboração de uma metodologia mais apropriada – mas em todo o Estado, encarando realidades e situações muito diferentes. Por isso, administrar a intenção de seus realizadores de estimular atitudes como a de protagonismo social nos participantes do Projeto, entendendo o quão complicado isto seria, foi bastante difícil.

Encerrado o processo de elaboração do Projeto, recebi o convite para geri-lo. Ocupei o cargo de Coordenadora Geral do Projeto Rio 2016 em dezembro de 2010 e o deixei em 01 de julho de 2012. Esta experiência me mostrou, dia a dia, que eu não havia chegado nem perto de compreender a quantidade de questões que a execução de uma proposta de intervenção como esta pode levantar. Primeiro, tratando somente os aspectos operacionais e estruturais, deve-se considerar que, como antes dito, os núcleos estão implementados em mais de 750 locais em todo o Estado do Rio do Janeiro e que é difícil saber ao certo se todos funcionam adequadamente, ou se pelo menos funcionam. Segundo, que quando se precisa gerenciar algo onde existe ampla interferência política, dificilmente se consegue executar aquilo que realmente se julga o melhor para o Projeto, as pessoas, as demandas, etc. Terceiro, que quando se pretende elaborar um plano de capacitação profissional que permita estabelecer metodologia única de trabalho entre todos os profissionais envolvidos e estes profissionais somam, aproximadamente, 5000 pessoas espalhadas por um estado inteiro e a rotatividade entre eles é consideravelmente grande, a execução do plano é bastante complicada.

A dimensão do Projeto, tanto no que se refere à sua capilaridade quanto aos pretensiosos objetivos, intrigaram-me a ponto de fazer dele, meu objeto de pesquisa de mestrado.

Ocorre, que a proximidade da realização dos megaeventos esportivos tem atraído os olhares do mundo para a Cidade Maravilhosa e, consequentemente, os investimentos também. Multiplicam-se assim as iniciativas que abordam a temática em todo o Estado. Com o

governo não poderia ser diferente. Logo, um Projeto que iniciou suas atividades em 2007 (considerando-se o Rio 2016 a continuidade do SUDERJ EM FORMA) com 100 núcleos, iniciou o ano de 2012 com mais de 750, com a pretensão de chegar a 1000 no decorrer do ano.

De acordo com o Orçamento Anual de 2012 do Governo do Estado do Rio de Janeiro (2012,p. 408), o investimento previsto para a realização do Projeto Rio 2016 era de R$ 34.437.549,00, o que significa 42% dos R$ 82.045.693,00 total do orçamento da SEEL, e conforme revelam as autoridades em reuniões internas sobre o Projeto, *não faltará dinheiro para a realização de um dos maiores programas de governo da atual gestão do Estado* (registro no diário de campo).

A oportunidade de transformar esta experiência em objeto de análise, considerando as vantagens que possui um *insider* em relação à riqueza de informações e às possibilidades de destrinchar os acontecimentos não poderia ser desperdiçada. Daí a decisão de efetuar esta pesquisa.

A fim de contextualizar o objeto pesquisado, a seção a seguir destina-se a apresentar a rede de conexões do Projeto Rio 2016, explicando como se dá o processo de tomada de decisão que orienta seus caminhos.

1.3- O Cenário e Suas Peculiaridades: breve contextualização do objeto

> "Normas conflitantes – isto é, as diversas lealdades dos indivíduos a diferentes grupos, baseados em diversos princípios de organização – podem, em última análise, contribuir para a coesão política e social." (VELSEN,1967 p. 454)

A lógica da operação cotidiana do ambiente onde se dão as rotinas de gestão do Projeto se estabelece de maneira conflituosa. Em geral, durante o período em que realizei esta pesquisa, observei que o cotidiano do Projeto se orienta a partir das relações e acordos estabelecidos entre os atores envolvidos.

É que, como afirma Van Velsen (1987. P.449), "normas e regras gerais de conduta são traduzidas em prática e, em última análise, manipuladas por indivíduos em situações

específicas para servirem a fins específicos". A trama que se tece dentro do ambiente de gestão do Projeto se dá de forma tão natural que o conflito nas relações e a transfiguração de determinadas normas são condutas quase que legítimas dentro daquele espaço. A espontaneidade com que o jogo vai sendo conduzido é que vai permitindo o desenrolar das ações fim deste espaço, o que torna o local dinâmico e instável, mas nem por isso improdutivo.

A compreensão do ambiente onde são pensadas e articuladas as ações inerentes à política pública em análise nesta pesquisa é crucial para o entendimento de determinadas direções que são dadas a ela.

Quero reforçar que o que pretendo nesta seção não tem a ver com denúncias ou críticas. Pretendo apenas expor, minimamente, o contexto ao qual se insere o Projeto a fim de que possam ser compreendidas as estratégias de gestão adotadas pela Coordenação.

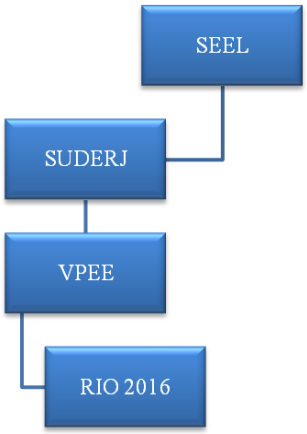
Desta forma, pretendo aqui descrever e analisar a relação entre a Coordenação do Projeto e as instâncias superiores a ele. Compreender quais as instituições que participam do processo de tomada de decisão e como se dá a relação entre elas. Para tal, utilizarei, basicamente, as observações e interpretações do cotidiano registradas em diário de campo.

A atual sede da Secretaria de Estado de Esporte e Lazer localiza-se hoje no Estádio Maracanãzinho, no Complexo Esportivo Mário Filho – Maracanã. Lá também situa-se a Superintendência de Desportos do Estado do Rio de Janeiro, a SUDERJ, Autarquia da SEEL, criada por força de Lei para fazer a gestão dos estádios e complexos esportivos estaduais do Rio de Janeiro. Logo, a SEEL está localizada em um espaço cuja gestão é de responsabilidade da SUDERJ.

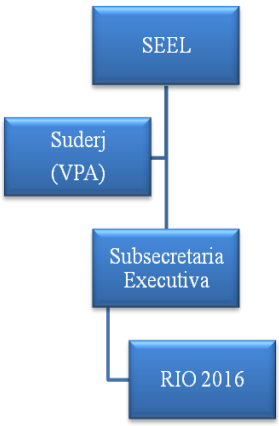
A relação que se estabelece entre a Secretaria e sua Autarquia, obviamente, está intimamente relacionada às relações pessoais e políticas entre o(a) Secretário(a) e o(a) Presidente de ambas. Em outras palavras, se os dirigentes destes espaços sinalizarem interesses políticos/ideológicos distintos, a relação entre elas se dará de forma bastante conflituosa.

À época da criação do SUDERJ EM FORMA, o então Secretário de Esportes respondia também pela presidência da SUDERJ. Este acúmulo de cargos contribuiu para que as ações de responsabilidade de um espaço e do outro se misturassem, como se ambos constituíssem uma instituição única, confundindo inclusive os funcionários, que percebiam-se pertencentes ao mesmo espaço de atuação.

Assim, apesar de ser de competência da SEEL a realização de projetos e programas de esporte, coube à Vice-Presidência Executiva de Esportes da SUDERJ (VPEE) a gestão do Projeto SUDERJ EM FORMA. Este formato foi herdado pela Secretária Márcia Lins, que, no dia 01 de setembro de 2011, resolveu readequar o Projeto transferindo a responsabilidade de gestão do mesmo para a Secretaria, aos cuidados da Subsecretaria Executiva. Os quadros abaixo mostram como estava e como está posicionado, hierarquicamente o Projeto Rio 2016 na SEEL:



Quadro 1 - Posicionamento Hierárquico do Projeto Antes de Setembro de 2011



Quadro 2 - Posicionamento Hierárquico do Projeto Depois de Setembro de 2011

É necessário esclarecer que os quadros acima estão ilustrando a forma como as coisas operam na prática, como se dão na realidade e não de maneira oficial. Para montá-los, analisei

os registros em diário de campo de reuniões onde estas questões eram tratadas e definidas e das relações estabelecidas no cotidiano de gestão do Projeto.

Nota-se, no segundo organograma, a figura da Vice-Presidência Administrativa da SUDERJ (VPA). Logo, verifica-se que, apesar da gestão do Projeto ter sido atribuída à Subsecretaria Executiva, a SUDERJ permaneceu influente no processo de tomada de decisão.

A este cenário somam-se ainda outras duas instituições: a Federação de Atletismo do Estado do Rio de Janeiro (FARJ) e a Secretaria de Estado de Governo (SEGOV). A FARJ é a instituição executora do Projeto desde sua origem, foi com ela que a SEEL celebrou o convênio para realização do Projeto. Já a SEGOV dá todas as diretrizes políticas que norteiam as ações do RIO 2016.

Para melhor entendimento, cabe saber que o Projeto Rio 2016 é um programa de governo e não uma ação da Secretaria de Esportes. Isto significa que, assim como outras políticas públicas da atual administração, a gestão do Projeto é de interesse direto do governador Sergio Cabral. Ou seja, por ser uma ação de esportes, o Projeto está alocado na SEEL, mas a sua idealização corresponde aos imperativos do Governo. A sua operacionalização se dá a partir de um convênio entre a SEEL e a FARJ. Ao elaborar o Projeto Básico[3] para celebração do convênio, cabe à Secretaria de Esportes apontar qual a ação pretendida e os resultados esperados, sendo responsabilidade da Instituição Convenente[4] a gestão, operacionalização e avaliação da proposta. Logo, a FARJ é a responsável pela contratação da equipe de colaboradores do Projeto e operacionalização da proposta.

A SEGOV é o órgão do governo responsável pela interlocução entre os demais órgãos. É através da SEGOV que são pensadas, articuladas e operadas as estratégias e ações políticas do governo, logo, esta Secretaria tem grande capacidade política de interferência nas políticas públicas de outras Secretarias. Esta Secretaria deve figurar como mediadora institucional entre as outras, facilitando a interlocução de ações e Projetos, viabilizando recursos, apoiando e fiscalizando as políticas públicas do governo.

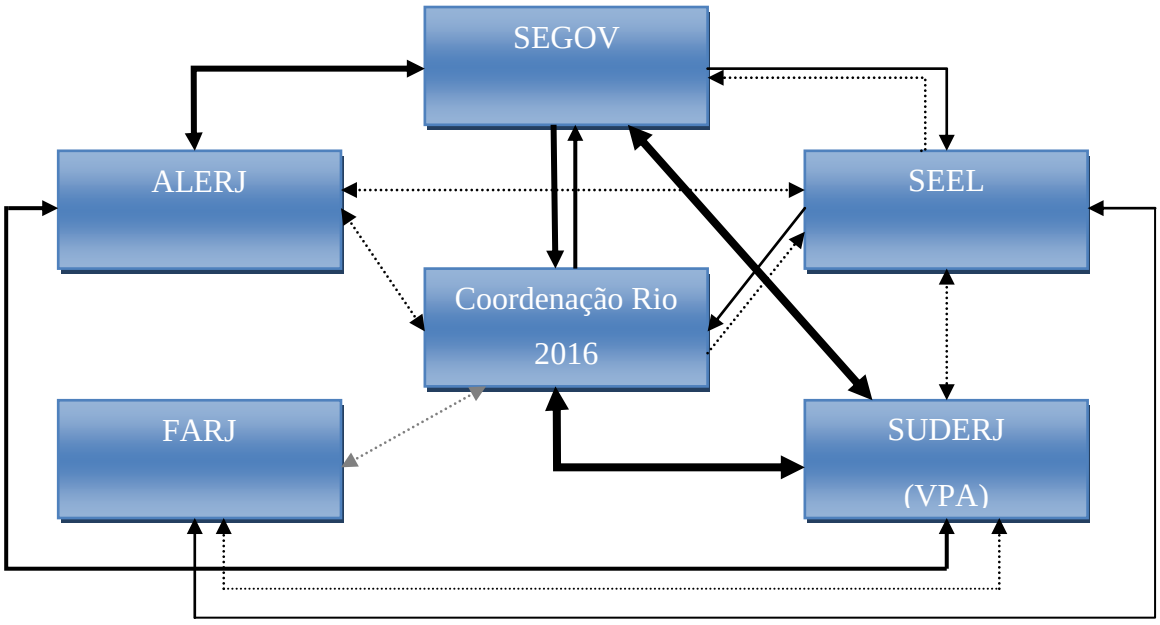
Na lógica de funcionamento do Rio 2016, é a SEGOV quem determina onde, quando e quantos núcleos do projeto serão implementados e é através da SUDERJ que isto se dá. Por isso, a mesma continua atuando no processo de gestão do Projeto.

---

[3] Projeto Básico é o documento que deve conter todas as intenções, orientações e diretrizes pretendidas por um órgão que pretende realizar um convênio para que a Instituição responsável pela execução da proposta possa organizar suas estratégias e recursos para o alcance dos objetivos estipulados.

[4] Instituição que firma o convênio com o Órgão do Governo.

O quadro abaixo ilustra o grau de influência das instituições na gestão do Projeto:



Quadro 3 - Fluxo de informação e relacionamento entre as Instituições

As setas ilustram o tipo de relacionamento estabelecido entre as instituições. Quanto maior a espessura da seta maior é o fluxo de informações trocadas e a confiança estabelecida entre as instituições por ela interligadas. As setas unidirecionais simbolizam a sobreposição hierárquica de uma instituição em relação ao ciclo de informações.

Antes da análise do quadro, cabe explicar que a Coordenação do Projeto representa o Projeto em si. Oficialmente, a Coordenação do Projeto está subordinada à FARJ, que se relaciona diretamente à SEEL, através na Subsecretaria Executiva. Porém, o cotidiano do Projeto estabelece outras formas de relação, como analiso a seguir.

Nota-se que o tipo de relacionamento estabelecido entre a SEGOV e a Coordenação do Projeto é mais intenso que o estabelecido entre a SEEL e a Coordenação. Estando a SEGOV hierarquicamente posicionada em uma instância superior no processo decisório.

Ainda se pode observar que a relação mantida entre a Coordenação e a FARJ é de muito pouca intensidade. As orientações para gestão do Projeto chegam à Coordenação

diretamente pelos atores governamentais. À FARJ são demandadas questões ligadas à burocracia do Projeto, àquilo que legalmente permite sua existência.

A Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ), que *motiva*[5] as decisões tomadas pela SEGOV, pouco se relaciona com a SEEL, assim como a SUDERJ. A FARJ mantém relação com a SEEL e a SUDERJ, mas pode-se afirmar que encontra-se ausente no ciclo decisório, comportando-se como executora das tarefas demandadas.

A Coordenação do Projeto possui relacionamento bastante estreito com a SUDERJ, com alto grau de confiança entre ambos.

Verifica-se que o ciclo decisório está claramente situado na tríade SEGOV – SUDERJ – Coordenação.

A autonomia da SEEL para tomada de decisões se limita à operação de questões que muito mais se relacionam aos eventos e similares[6]. Nem mesmo as questões técnicas são alvo de preocupação da SEEL, estando estas destinadas exclusivamente aos cuidados da Coordenação do Projeto.

Quando os eventos vão acontecer a SEEL aciona a Coordenação, para que as providências sejam tomadas. Exemplo disso é a participação do Projeto em todas as inaugurações de Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs).

Em todos eles houve a presença de alunos do Rio 2016 e a lógica de condução costuma se repetir: a Secretária sobe ao palco junto ao Governador e demais autoridades. As crianças[7] do Projeto, todas uniformizadas, se posicionam logo à frente do palanque. O Governador, em algum momento do seu discurso, menciona o trabalho realizado pela Secretaria de Esportes informando ao público presente sobre o número de alunos atendidos, as modalidades oferecidas e as *transformações sociais* que o esporte provoca, enaltecendo a o belo trabalho realizado pela SEEL.

Autoridades do primeiro ou segundo escalão da SEGOV nunca estão presentes e raramente a SUDERJ envia representantes, e, quando envia, permanecem anônimos mesmo se estiverem no palco. Nenhuma das duas instituições é sequer mencionada pelo Governador

[5] Os deputados atuam como "fiscais" das ações do Governo.
[6] Visitas de autoridades e pesquisadores aos núcleos, mobilização dos grupos para participação de festivais e torneios, criação de pauta para reportagens, etc.
[7] Em alguns casos, os adultos e idosos também estão presentes, porém, na maioria das vezes, apenas as crianças participam destes eventos.

quando o assunto é Rio 2016. Porém, quando o palanque se desmonta, poucas são as autoridades ou pessoas com certa influência que se dirigem à SEEL.

Trata-se de uma teia complexa e instável de relações que tende ao desequilíbrio constante e a transição do poder. Não importa que o convênio se estabeleça entre SEEL e FARJ. Importam os limites de poder de cada um (limites estes que nem sempre são claros e que se alteram constantemente) e os atores que colaboram entre si para viabilizar seus interesses.

Daí resulta uma arena de grandes batalhas e disputas internas, muito bem aprumadas nos enlaces de uma trama tecida dia a dia. A cada alteração nesta trama, novas adaptações ocorrem no processo de gestão e operacionalização do Projeto.

Capítulo 2 - A Definição de Um Objeto de Intervenção: o que se pretende com o uso do esporte?

Dediquei este capítulo à análise dos pontos que baseiam o desenvolvimento do Projeto.

A definição de alguns motes é essencial para a elaboração e organização das questões que vão definir a política. Sendo assim, pretendo compreender aqui as seguintes questões: a quem se destina esta política? Com quais demandas ou problemas ela pretende dialogar? Quais os seus objetivos?

Para responder a estas indagações é preciso entender como o Projeto se estabelece, qual o documento que o torna legítimo e se este documento basta para direcionar as ações daqueles que o conduzem.

Como já comentado, o Projeto Rio 2016 se dá por meio de um convênio celebrado entre a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer e a Federação de Atletismo do Estado do Rio de Janeiro. Este convênio vigorou de março de 2007 até abril de 2008 e foi prorrogado – por meio de aditivos – até maio de 2012.

Na época de sua celebração, vislumbrava-se a implantação do Programa SUDERJ EM FORMA. Isto quer dizer que a alteração do nome do Projeto – de SUDERJ EM FORMA para RIO 2016 em junho de 2010 – não se deu juridicamente, uma vez que o projeto vigorava pelo mesmo convênio desde o ano de 2007.

Isto demandou a elaboração de um documento paralelo e não oficial que sistematizasse novas propostas metodológicas de intervenção que se adequassem às novas demandas sociais e de governo e que configurassem o então Projeto RIO 2016. As propostas descritas neste documento passaram a ser operacionalizadas em dezembro de 2010.

O fim do convênio, em maio de 2012, exigiu a elaboração de novo texto que viabilizasse a celebração de novo convênio, de forma a garantir a continuidade do Projeto. Este novo convênio, por exigência da Procuradoria Geral do Estado – PGE, só poderá vigorar por 6 meses, prazo em que a SEEL deveria providenciar uma licitação para estabelecimento do contrato com instituição sem fins lucrativos que pudesse executar a proposta, atendendo aos parâmetros constitucionais.

Desta forma, considerando as questões expostas acima e o fato de que esta pesquisa teve que se encerrar no fim de 2012, utilizei, basicamente, como fonte de análise três documentos: o convênio celebrado em 2007 – vou chamá-lo de C.SEF, fazendo alusão a Convênio SUDERJ EM FORMA; a proposta técnica não oficial desenvolvida pela coordenação do Projeto RIO 2016 em 2010 e revisada em 2012 – vou chamá-la de PT, referindo-me a Proposta Técnica; e o convênio celebrado em 2012 – vou chamá-lo de C.RIO, relacionando-o a Convênio Rio 2016.

Escolhi tais documentos por entender que neles estão registradas as intenções do governo em relação ao uso do esporte enquanto objeto de intervenção social, bem como as ferramentas de implementação, monitoramento, avaliação, seus processos e fluxos, ou seja, o conjunto de instrumentos de gestão que o viabilizam.

Utilizarei ainda os relatórios de monitoramento e avaliação dos resultados, mensais, semestrais e anuais do Projeto, seus pareceres e pesquisas diagnósticas, que informam sobre o seu andamento e evolução, assim como traduzem processos de tomada de decisão.

Por compreender que o cotidiano de implementação e gestão sofre interferências diversas que comprometem, facilitam e, fatalmente, alteram os rumos do Projeto, criei um diário de campo, onde registrei momentos cruciais para o destino da Política em análise, tais como: eventos, reuniões e até conversas informais.

A partir da análise destes documentos, somada às anotações em meu diário de campo e aos dados contidos em relatórios, pretendo responder às questões listadas no início deste capítulo.

2.1- A Demanda e a Inspiração: breve descrição do cenário esportivo do estado no momento da criação do Projeto

Além da estrutura e dinâmica de funcionamento dos núcleos, há em comum entre os Projetos SUDERJ EM FORMA e RIO 2016 as demandas que inspiraram sua elaboração. Ambos têm origem em momentos onde o Rio de Janeiro se preparava para sediar grandes

eventos esportivos. O primeiro se configurou às vésperas dos Jogos Pan-Americanos de 2007 e o segundo logo após a conquista do direito de sede dos Jogos Olímpicos de 2016, já sendo o Rio, na época, palco de jogos da Copa das Confederações de Futebol de 2013 e da Copa do Mundo de Futebol de 2014.

A realização de eventos como estes mobiliza, além de vários setores ligados a infraestrutura e economia, toda a indústria esportiva mundial, movimentando quantias inestimáveis de dinheiro.

Este movimento insufla a discussão sobre o legado social deixado por tais eventos para as cidades onde estes se dão, inspirando a elaboração de diversas propostas por parte do 1º, 2º e 3º setores, destinadas à promoção de ações e serviços que garantam melhorias diversas à população. Dentre elas fala-se muito no sistema de transporte, na revitalização de espaços públicos das cidades, na construção e utilização de equipamentos esportivos, no incentivo à prática esportiva, entre outros.

A preocupação com tais questões no momento da elaboração do Projeto SUDERJ EM FORMA é sempre mencionada por aqueles que permanecem na Administração desde aquela data. Tenho em meu diário de campo um registro da fala da atual Subsecretária de Estado de Esporte e Lazer datado de 30 de maio de 2012, quando esta solicitava um texto de justificativa para renovação do convênio do Projeto, que deveria compor o Processo em questão. Ao falar sobre o início do Projeto a Subsecretária mencionou que "...queríamos trabalhar o legado social do Pan de 2007, aí fizemos o SUDERJ EM FORMA...". Também é possível verificar tais preocupações na PT, logo no primeiro texto do documento, intitulado *justificativa:*

> "O Rio de Janeiro vem se preparando para receber grandiosos eventos esportivos: a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016. Sabe-se que estes eventos representam uma importante oportunidade de mudança na vida das cidades envolvidas, cabe ao poder público, a adoção de políticas públicas que traduzam o real compromisso com o legado social presente em todos os níveis de expectativa da população." (2012, p. 02)

Novamente vislumbra-se tais anseios, agora no C.RIO, também no texto de *justificativa:*

> "Estes legados devem fortalecer as ligas esportivas nas diferentes modalidades, permitir a construção de equipamentos e infra-estruturas (sic) que facilitem a prática esportiva e a realização de Projetos e Programas que promovam a qualidade de vida e inclusão social, como é o caso do Projeto Rio 2016." (2012, p. 04).

Assim, ainda que apresentem diferentes propostas para a instrumentalização do esporte no estado, é fato que tais iniciativas foram imaginadas e se tornaram viáveis devido a uma única motivação: a realização de megaeventos esportivos e a eminente preocupação com o seu legado.

2.2- As Intenções: o que se pretende através do esporte

> "O esporte tem o poder de igualar as pessoas. Quando uma criança ganha uma medalha, acabam as diferenças. Naquele momento não importa se ela é rica, pobre, preta ou branca. O esporte faz isso, e isso é inclusão social! Por isso o Rio 2016 é um sucesso!" (Fala da Subsecretária de Estado de Esporte e Lazer, durante a abertura de uma reunião de apresentação do Projeto, em 26 de outubro de 2011, no auditório do Prédio Anexo ao Palácio Guanabara – registro em meu diário de campo).

O Projeto é a ponta do processo na cadeia de planejamento e das políticas públicas, é através dele que se traduz o conjunto de ideias, conceitos e intenções de governo. Sobre isso, explica a ONU (1984, apud COHEN e FRANCO, 2002, P. 85), que "um Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados", e completa Pichardo (1985, apud COHEN e FRANCO, 2002, P. 85), afirmando que "o Projeto é a unidade mais específica e delimitada dentro da lógica do planejamento, é a unidade mais operativa da ação, o instrumento mais próximo da execução."

A elaboração e implementação de um Projeto pressupõe a intenção de promover, atingir ou alcançar alguma coisa por intermédio de algo. Assim, não se espera que seja diferente com o Projeto em análise. Para entender os intuitos dos gestores do esporte no Estado, quando da elaboração do Rio 2016, busquei, nos documentos que o legitimam e

organizam seu conjunto de ferramentas de gestão, indícios que justifiquem e expliquem a sua existência.

Muito se fala, neste sentido, a respeito do Projeto Rio 2016. Não é raro presenciar momentos em que as autoridades responsabilizam o Projeto por proporcionar melhorias na saúde e qualidade de vida das pessoas, pela promoção da integração e inclusão social, pela formação de cidadãos, pelo desenvolvimento de atletas, pela melhora do desenvolvimento escolar de crianças, pela contribuição com o processo de pacificação em comunidades contempladas por Unidades de Polícia Pacificadora – UPPs, etc.

Analisando os documentos do Projeto, encontram-se muitos *compromissos* e poucas formas disponíveis para honrá-los. Tentarei, nas próximas linhas, explorar as temáticas abordadas pelos documentos do Projeto e buscar, dentre eles, argumentos que os unifiquem, confrontando as intenções descritas e documentadas com as práticas verificadas no cotidiano de gestão do Projeto.

Além de listar os objetivos traçados em cada documento, relacionei algumas palavras e expressões encontradas nos textos que os fundamentam, seja na introdução, justificativa ou metodologia. Analisei também alguns dos registros no diário de campo, onde verifiquei situações que pudessem, de alguma forma, traduzir os objetivos e intenções que deveriam ser perseguidos pelo Projeto.

Assim, iniciando a investigação com o primeiro documento, o C.SEF, encontra-se, logo no texto de *Apresentação* os seguintes compromissos:

> "O projeto tem em vista **a prevenção de doenças e promoção da saúde**, tentando **evitar as consequências do sedentarismo**, (sic) e promovendo o **aumento da auto-estima** (sic), criando **hábitos saudáveis da prática esportiva e da atividade física**. A **formação de uma cidadania plena e responsável**, criando-se opções de lazer para a população, **ocupando** assim o **tempo ocioso.**[...] O Projeto pretende, **mais do que atletas**, **formar cidadãos** e ser um instrumento de **transformação social**, proporcionando a capacitação de seres humanos dentro de um lugar que vale mais do que medalhas: VALE A VIDA!"(2007, p. 05) (grifo meu).

O mesmo documento traz como objetivos (não há distinção entre objetivo geral e objetivos específicos no texto) os seguintes itens (2007, p.06):

- → Implantar 100 núcleos esportivos .
- → Criar o hábito para a prática de atividades esportivas e de lazer em núcleos distribuídos pelo Estado do Rio de Janeiro, garantindo a implantação de uma política esportiva que atua como instrumento de **integração social**.
- → Prevenir **doenças** e promover a **saúde** do **cidadão.**
- → **Ocupar os espaços públicos e particulares ociosos** com atividades **sadias**, orientadas por profissionais habilitados e qualificados, proporcionando lazer e promovendo a **socialização** e a **cidadania**.
- → Promover a **inclusão social através do esporte.**
- → Atuar como referência na consolidação esportivo-social e informar sobre a qualidade de vida.
- → Possibilitar momentos de intercâmbio social e cultural entre os moradores das comunidades.
- → Incentivar discussões reflexivas decorrentes das diversas práticas, (sic) que possibilitem a **revisão de determinados valores**, assim como a **construção de novos.**

Verifica-se que, ao elaborar a primeira proposta de intervenção em análise, o governo focava seus esforços na manutenção da saúde e qualidade de vida das pessoas, bem como na formação de cidadãos.

O discurso ligado às questões da saúde, ou melhor, da prática esportiva em prol da prevenção de doenças e manutenção da saúde é fruto de um período histórico vivido pelo Brasil que resultou na influência higienista sofrida pela educação física e pelo esporte por volta das décadas de 20 e 30. Na época havia forte preocupação com a reforma e modernização das cidades. Praças de esportes e centros de recreios foram projetados e construídos nos centros urbanos, estimulando práticas de lazer.

A medicina e os conhecimentos provenientes da área ganharam força a fim de garantir a assepsia necessária. Mais do que a reforma urbana, era preciso promover novos hábitos que garantissem a saúde e o controle dos corpos. Sobre isso afirma Foucault (1984, p. 34) que o domínio, a consciência de seu próprio corpo só puderam ser adquiridos pelo efeito do investimento do corpo pelo poder: a ginástica, os exercícios, o desenvolvimento muscular, a

nudez, a exaltação do belo corpo[...] tudo isto conduz ao desejo de seu próprio corpo através de um trabalho insistente, obstinado, meticuloso, que o poder exerceu sobre o corpo das crianças, dos soldados, sobre o corpo sadio.

Quando menciona a formação de cidadãos, a manutenção e construção de valores, completando com a pretensão de ser um instrumento de transformação social e de ocupação do tempo ocioso, o Projeto remete à intenção de atuar em uma perspectiva socioeducativa, utilizando-se do esporte em seu potencial educacional. Porém, em nenhum momento se descreve qualquer tipo de intervenção no âmbito educacional, nem mesmo os profissionais que compõem a equipe de gestão ou operacionalização do Projeto são da área educacional, a não ser o professor de educação física, que tem sua função descrita como responsável apenas pela condução das atividades físicas e esportivas.

A promoção da cidadania e a ocupação do tempo ocioso são expressões muito utilizadas em projetos socioesportivos em geral. O texto em análise é carente de argumentos que permitam verificar melhor o que se pretende quando se utiliza expressões como estas. São frases que se encontram espalhadas pelo documento, mas que não são organizadas enquanto ideia ou proposta de intervenção, ou seja, o documento as menciona, mas não as conceitua e não explica exatamente o que se espera.

De qualquer forma, este documento expressa a intenção dos gestores quando o pensaram em 2007. Vislumbrava-se uma Política Pública de Esporte capaz de manter as pessoas saudáveis e que atuasse, de alguma forma, no campo da cidadania.

Analisando a PT encontra-se, logo no texto de justificativa do documento a intenção de

> "disseminar a cultura olímpica pelo Estado, incentivando a população a assumir uma postura de **protagonismo social** diante da realidade que representa este ciclo de grandes eventos, **revelando atletas locais**, estimulando a **disseminação da cultura do voluntariado associado ao turismo** e ao **desenvolvimento local**, bem como adotando um **estilo de vida** que legitime tais realizações e justifique investimentos de tamanha envergadura, que, por sua vez, não podem traduzir seu enorme potencial em uma experiência de frustração e prejuízo". (2012, p. 02) (grifo meu).

A expressão *protagonismo social* encontrada neste texto é bastante instigante. Conforme a fala dos gestores do esporte do Estado na época da elaboração deste documento, o Projeto deveria, através da prática do esporte, fazer com que as pessoas participassem ativamente do processo de preparação do Estado para a realização dos megaeventos e fossem voluntárias em estádios e complexos esportivos na organização dos jogos; os alunos e suas famílias deveriam ser estimulados a organizar pequenos eventos esportivos em suas comunidades e a isso chamavam protagonismo social.

O que se almejava, de fato, era a formação de pessoas que pudessem atuar como voluntários na organização das Olimpíadas de 2016, tal como ocorreu nos Jogos Pan-Americanos de 2007. Estes não poderiam ser quaisquer voluntários, mas pessoas devidamente qualificadas e preparadas para atuar na organização do Jogos.

A questão é que esta pretensão é tão grandiosa e complexa que penso que outro Projeto, com metodologia específica para tal, deveria ser elaborado a fim de desenvolvê-la. E-mails trocados entre a coordenação e uma ONG ligada à organização de voluntários e práticas voluntárias mostram que foram feitas tentativas de promover parcerias que viabilizassem esta intenção, mas, por entraves políticos – que não cabem ser detalhados neste trabalho – a parceria não se firmou e a questão foi de vez abandonada.

Os objetivos elencados neste documento também esclarecem bastante o leitor sobre o que pretendiam os gestores do Projeto a época de sua elaboração.

O objetivo geral descrito no documento é (2012, p. 10):

"Potencializar a utilização dos espaços públicos de lazer nas cidades do Rio de Janeiro, democratizando as atividades físicas e esportivas às pessoas de todas as faixas etárias, disseminando os valores e símbolos olímpicos."

Nota-se aqui um ponto em comum com o primeiro documento – C.SEF. Ambos mencionam a preocupação com o uso positivo dos espaços ociosos dos bairros e comunidades. Estes espaços são as praças, os campos, as quadras e similares existentes nos municípios.

A diferença é que o primeiro documento pretendia ocupar os espaços para promover a saúde e o segundo, conforme explicado pela coordenação em reuniões com os colaboradores,

apresentações sobre o Projeto e, principalmente, em reuniões de abertura de núcleo[8], pretende lidar com uma demanda que surge da preocupação de garantir que os espaços públicos de lazer sejam utilizados para fins positivos, prevenindo o uso por organizações criminosas, pela população de rua, para prostituição, para venda e uso de drogas, entre outros. Neste caso, acredita-se que o esporte possa intervir em situações como estas.

Também se repete em ambos, a intenção de democratizar o acesso às atividades físicas e esportivas. Esta preocupação está bastante relacionada com o cumprimento da norma constitucional que diz que "é dever do Estado fomentar práticas esportivas formais e não formais como direito de cada um". (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Art. 217).

Os objetivos específicos foram elaborados a partir de três linhas reflexivas. São elas: a intergeracionalidade, o olimpismo e o bem estar coletivo.

Os objetivos específicos são (PROJETO RIO 2016, 2012, p.11):

- → Fornecer acesso a serviços que favoreçam o bem estar coletivo;
- → Facilitar acesso às atividades físicas e esportivas de lazer à (sic) pessoas de todas as faixas etárias;
- → Identificar e encaminhar possíveis talentos destacados nos núcleos, facilitando seu desenvolvimento e financiamento.

Nota-se a partir da análise destes, a intenção de ampliar a oferta de serviços para além da prática da atividade física e esportiva. Isto, conforme explica o documento, relaciona-se ao suprimento de demandas diversas que possam surgir na área cultural, da saúde, emprego e renda, etc. e também a necessidade de fortalecimento do Projeto junto às comunidades. Para tal, prevê-se a formação de parcerias institucionais e locais que possam oferecer serviços e legitimar a presença e atuação do Projeto.

Verifica-se ainda a preocupação com os talentos esportivos que possam vir a se destacar nos núcleos. O documento expressa claramente que entende a existência da demanda – os talentos surgem naturalmente em Projetos socioesportivos mesmo que este não seja o foco, e, geralmente, não se sabe o que fazer com eles – e que não se pretende mudar o objeto

[8] Estas situações estão registradas em meu diário de campo. Essas reuniões são promovidas entre membros da coordenação e colaboradores de um novo núcleo que se implementa. Nestas, são explicadas as diretrizes de funcionamento do projeto aos novos colaboradores.

de intervenção – de esporte de participação para esporte de rendimento – e por isso, prevê o encaminhamento destes alunos às entidades esportivas e a interlocução entre o Projeto RIO 2016 e o Programa BOLSA ATLETA.

O Programa BOLSA ATLETA é outra política pública do governo elaborada para estimular o esporte de alto rendimento. O Programa distribui recursos financeiros para atletas a fim de ajudá-los a financiar as despesas gerais com treinamento e competições. Estes valores variam de acordo com categorias pré-definidas pelo Programa. Os atletas passam por avaliações para serem classificados nestas categorias.

Em suma, nota-se três preocupações gerais na instrumentalização do esporte neste documento: primeiro, a garantia do acesso às atividades físicas e esportivas para todos; segundo, a possibilidade de troca de experiências entre pessoas de faixas etárias diferentes e terceiro, o envolvimento da população com a realização dos megaeventos esportivos.

A proposta técnica em análise traz, em seu escopo, estratégias metodológicas para o desenvolvimento de cada objetivo proposto. Farei a exposição e análise destas estratégias mais à frente, a fim de melhor entender a formulação da política.

Antes disto, cabe analisar o último documento, o C.RIO. Novamente as expressões *qualidade de vida* e *inclusão social* são vistas no texto de justificativa, além da intenção de incentivar a população a "assumir uma postura de protagonismo social diante da realidade que representa este ciclo de grandes eventos." (2012, p. 4).

Observa-se que a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer acredita e investe na utilização do esporte enquanto instrumento de mobilização social, capaz de promover a organização da população em prol da atuação da mesma na realização dos jogos.

Além disto, o texto traz em seus objetivos formulações demasiadamente grandiosas. Vejamos os objetivos do documento abaixo (2012, p. 3) (os grifos em negrito são meus, os grifos em cinza já estavam no documento):

→ Proporcionar ao cidadão a vivência da prática esportiva e de lazer, contribuindo desta forma, para a **manutenção e integração do indivíduo na sociedade consciente de seus direitos e deveres;**

→ Contribuir para o **desenvolvimento social do cidadão** e oferecer acesso às práticas esportivas e de lazer para a população carioca e fluminense, em faixas etárias superiores a 7 (sete) anos;

→ Estabelecer um elo de identidade entre o cidadão e o município;

→ Propiciar a introdução dos atletas revelados nas competições, no ambiente do esporte de alto rendimento em nível Estadual e Nacional;

→ Estabelecer parcerias com entidades locais para realização do Projeto;

→ Sensibilizar e instrumentalizar os Municípios com ferramentas que possam, por meio do debate, **subsidiar a formulação de políticas públicas** que propiciem através das diversas formas de participação do Esporte e Lazer a integração, socialização, elevação da autoestima e, portanto, melhor qualidade de vida dos participantes;

→ Estimular, criar e ampliar por meio das **competições** a cultura do Esporte e do **Lazer** como atividade prazerosa e de grande apoio para uma vida mais saudável;

→ Garantir a realização do Projeto em pelo menos 80% (oitenta por cento) dos Municípios, em todas as regiões do Estado;

→ Desenvolver modalidades esportivas e/ou de lazer, sendo pelo menos 03 (três) coletivas e 1 (uma) individual, em cada um dos 1000 (mil) núcleos, de forma a atender a 300.00 (trezentos mil) participantes, no período de 12 (doze) meses.

São objetivos bastante confusos e que não deixam claras as reais intenções do Projeto. Há também algumas colocações que, apesar de constarem no texto de formulação dos objetivos, são pertinentes à parte metodológica da proposta, como a intenção de formular parcerias, e outras correspondentes às metas, como as descritas nos dois últimos itens. Segundo Boisier 1976, (apud Cohen e Franco, 2002, p. 90), um objetivo para o qual se estabeleceu o sujeito da ação, se quantificou e se determinou um prazo para atingi-lo, é uma meta.

Mais uma vez menciona-se a questão da cidadania, desta vez no sentido de tornar o cidadão consciente de seus direitos e deveres.

Muito intrigante é o fato de o documento almejar que uma política pública de esportes, que conta com três professores de educação física, um auxiliar de enfermagem e dois indivíduos residentes locais e que prevê, como forma de dinamização de suas propostas, unicamente a oferta de atividades esportivas, possa subsidiar outras políticas para promover exatamente as mesmas coisas que a primeira. Ou seja, fazer com que o Projeto promova debates para criar outras políticas públicas que se destinem a fazer a mesma coisa que o

projeto. Lendo todo o documento, não foi possível perceber exatamente o porquê da formulação de um objetivo como este ou mesmo como seria possível operacionalizá-lo.

Há ainda a preocupação em *estabelecer um elo de identidade entre o município e o cidadão* – municípios onde se inserem os núcleos do Projeto – e, na ausência de explicações sobre como isto se daria, também se torna complicado compreender como seria possível estabelecer este elo simplesmente através da prática esportiva.

Por fim, é preciso comentar a contradição em se propor por meio de competições, ampliar a cultura do lazer, uma vez que competições são inerentes às práticas do esporte de rendimento, que nada têm a ver com os princípios do lazer.

Fica evidente que uma proposta como esta para as autoridades do esporte no Estado, se funda a crença de que se pode movimentar muitas questões através da prática esportiva. Vê-se a intenção de revelar atletas, desenvolver o cidadão a ponto de que seja ator participativo no processo de formulação de políticas públicas, promover a integração e socialização e ainda a melhora da qualidade de vida das pessoas.

Cabe, mais adiante, análise mais detalhada sobre a metodologia prevista para o Projeto, seus resultados parciais e sua dinâmica cotidiana de operacionalização para que seja possível confrontar as questões idealizadas no Projeto – estas que foram aqui explanadas – com aquilo que de fato é executado enquanto objeto de intervenção. Possibilitando assim, entender se tudo aquilo que se pretende com o Projeto é realmente praticado.

2.3- Para Quem se Destina a Política?

A elaboração de uma proposta de intervenção prevê algumas etapas básicas. Identificar a demanda é a primeira delas, ou seja, entender que existe um *problema* para ser resolvido. Depois é preciso eleger o objeto com o qual se trabalhará e então, identificar quais as pessoas ou grupos que estão no *foco do problema* e serão contempladas pelas ações, para daí se elaborar a metodologia de intervenção e as formas de avaliação dos resultados. Sobre isso, afirmam Cohen e Franco (2002, p. 90):

> "A definição das metas inclui a determinação do conjunto de pessoas ao qual se destina o Projeto, o que é denominado população-objetivo, população-meta, grupo meta ou grupo focal. As medições da avaliação são realizadas sobre indivíduos ou grupos de indivíduos que possuem em comum algum atributo, carência ou potencialidade que o projeto pretenda suprir ou desenvolver. Uma vez estabelecida a população e sua localização espacial, pode-se determinar as alternativas disponíveis para a avaliação."

Até o momento, foi possível perceber que o Projeto foi criado e reelaborado para lidar com as demandas pertinentes ao legado social da realização de grandes eventos esportivos, que tal proposta nasce com a preocupação de promover a manutenção da saúde e melhora da qualidade de vida das pessoas, além de garantir o direito assegurado por lei à prática esportiva, promovendo cidadania; Ela também é perpassada pela preocupação de envolver a população na realização dos jogos e de minimizar os problemas de relacionamento entre pessoas de diferentes faixas etárias e, na sua última versão, pretende revelar talentos esportivos e promover cidadãos capazes de participar da formulação de políticas públicas.

Mas quem são as pessoas contempladas por tais propostas? Quais os critérios para identificá-las e selecioná-las? Existem parâmetros para a participação nas atividades do Projeto?

A análise dos três documentos se dará agora neste sentido.

O primeiro documento, o C.SEF (2007, p. 7), informa somente que o Projeto é destinado às crianças e jovens entre 06 e 17 anos, à *Melhor Idade,* a partir dos 45 anos e aos *Portadores de Deficiência,* contemplando homens e mulheres. Não há outros critérios para seleção do público alvo. São definidos, porém, alguns fatores determinantes para a inscrição no Projeto: crianças e adolescentes devem apresentar autorização dos responsáveis; alunos da *Melhor Idade "*devem passar por exames médicos definidos por médicos da rede pública estadual" (2007, p. 08); todos devem apresentar atestado médico de aptidão para a prática da atividade física; alunos em idade escolar devem apresentar comprovante de matrícula quando matriculados e os alunos não matriculados na rede oficial de ensino serão encaminhados para rede pública estadual.

O segundo documento explica que o Projeto se destina ao público em geral, desde crianças a partir de sete anos, até idosos. Ou seja, o público maior de 17 anos, que não estava compreendido na primeira proposta, passa a ser atendido na segunda.

O texto da PT não faz referência a critérios para inscrição, mas a ficha utilizada para inscrição dos alunos menores de 18 anos requer a assinatura de um responsável. A parte de trás da ficha informa sobre a necessidade do atestado médico e solicita a autorização do aluno – ou seu responsável, quando menor – para uso de sua imagem.

O C.RIO é mais específico e inclusivo, determinando que "o Projeto deverá atender pessoas residentes no Estado do Rio de Janeiro, de faixas etárias superiores a 7 (sete) anos de idade, sem discriminação de raça, etnia, nacionalidade, gênero, classe social ou religião." (2012, p. 11)

Revisando os três documentos em busca da definição do público-alvo do Projeto, é possível e interessante observar que houve alteração na forma como o idoso é percebido. Este, em princípio, definido como a *Melhor Idade*, era compreendido por pessoas a partir de 45 anos. Na segunda fase, o Projeto passou a considerar idosos os de 60 anos em diante, conforme as diretrizes do Estatuto do Idoso (2003, p. 14). É possível notar isto observando a forma como é controlado pela coordenação o número de alunos inscritos. Na ficha de quantitativo de alunos[9] do Projeto encontram-se as seguintes divisões etárias: 7 a 12 anos; 13 a 17 anos, 18 a 30 anos, 31 a 59 anos e 60 anos em diante.

Apesar de oferecer 10 núcleos exclusivos para o atendimento de pessoas com deficiência, como informam os últimos relatórios técnicos analisados do Projeto, a proposta técnica e o novo convênio não especificam esta camada da população na descrição do público alvo. Por outro lado, o Projeto passou a ter, em 2011, uma coordenação específica para a área, o que demonstra a preocupação dos gestores do esporte no estado com tais questões.

É curioso também o fato do Projeto, em sua primeira versão, preocupar-se com o encaminhamento de alunos não matriculados na rede oficial de ensino para uma escola da rede estadual, visto que o Projeto não contempla indicadores educacionais. Procurei no organograma do Projeto e na descrição das funções dos profissionais envolvidos quem seria o responsável por mapear a rede estadual de ensino próxima de cada núcleo, contatar a família do aluno e a escola e encaminhar de fato o aluno para a escola, mas não encontrei. Creio que

[9] Nesta ficha os integradores de núcleo devem informar, mensalmente, a quantidade de alunos inscritos por faixa etária e sexo em cada modalidade.

isto justifica o fato disto nunca ter acontecido, ao menos enquanto estive na Coordenação do Projeto[10].

O quadro abaixo foi retirado de uma apresentação elaborada pela equipe de coordenação no início de 2012 e utilizada pela Secretária de Estado de Esporte e Lazer para informar ao Governador os resultados do Projeto até então:

RIO 2016 | **ESPAÇOS OCUPADOS PELO PROJETO**

EQUIPAMENTO	Nº	%	LOCAL	Nº	%	CATEGORIA								TERRITÓRIO	Nº	%
							Nº	%P	%T		Nº	%P	%T			
QUADRA	437	38,5%	CLUBE	120	10,1%	PÚBLICO	0	0,0%	0,0%	PRIVADO	120	36,1%	10,1%	BAIRRO	605	76%
SALA	72	6,3%	IGREJA	66	5,6%	PÚBLICO	0	0,0%	0,0%	PRIVADO	66	19,9%	5,6%	FAVELA	193	24%
SALÃO	225	19,8%	ASSOCIAÇÃO	186	15,7%	PÚBLICO	136	16,0%	11,5%	PRIVADO	50	15,1%	4,2%			
CAMPO DE GRAMA COMUM	95	8,4%	ACADEMIA	25	2,1%	PÚBLICO	0	0,0%	0,0%	PRIVADO	25	7,5%	2,1%			
CAMPO SOCIETY	122	10,8%	PRAÇA	513	43,3%	PÚBLICO	513	60,2%	43,3%	PRIVADO	0	0,0%	0,0%			
CAMPO DE TERRA BATIDA	125	11,0%	CONDOMÍNIO	36	3,0%	PÚBLICO	0	0,0%	0,0%	PRIVADO	36	10,8%	3,0%			
PISCINA	34	3,0%	GINÁSIO	45	3,8%	PÚBLICO	43	5,0%	3,6%	PRIVADO	2	0,6%	0,2%			
PISTA DE ATLETISMO	11	1,0%	ESCOLA	109	9,2%	PÚBLICO	86	10%	7,3%	PRIVADO	23	6,9%	1,9%			
ESPAÇO COBERTO	11	1,0%	PARQUE	2	0,2%	PÚBLICO	2	0,2%	0,2%	PRIVADO	0	0,0%	0,0%			
PRAIA	2	0,2%	COMPLEXO ESPORTIVO	50	4,2%	PÚBLICO	40	4,7%	3,4%	PRIVADO	10	3,0%	0,8%			
			PAC	16	1,4%	PÚBLICO	16	1,9%	1,4%	PRIVADO	0	0,0%	0,0%			
			OUTROS	16	1,4%	PÚBLICO	16	1,9%	1,4%	PRIVADO	0	0,0%	0,0%			
						TOTAL	852	100%	72,0%	TOTAL	332	100%	28,0%			
TOTAL	1134	100%	TOTAL	1184	100%	TOTAL PÚBLICO + PRIVADO			1184			100%		TOTAL	798	100%

* As categorias estão relacionadas aos locais
* %P - Porcentagem Parcial (Percentual do local apenas na devida categoria)
* %T - Porcentagem Total (Percentual do local em relação a ambas categorias)
* No PAC existem 13 núcleos da Rocinha, 2 do Alemão e 1 de Manguinhos

Governo do Rio de Janeiro – Secretaria de Esporte e Lazer – Somando Forças

Quadro 4 - Espaços Ocupados Pelo Projeto

O quadro permite uma análise sobre os tipos de espaços ocupados pelos núcleos do Projeto. É importante explicar que as colunas *"Equipamento"* e *"Território"* não se relacionam com as demais colunas da tabela, produzindo informações independentes. Já as colunas *"Local"* e *"Categoria"* produzem informações correlacionadas. Ou seja, o local informado na coluna "*Local*" foi categorizado enquanto *"público"* ou *"privado"* na coluna *"Categoria"*.

Nota-se que a maioria dos espaços ocupados são áreas públicas (72%), atendendo a uma questão explicitada no objetivo geral exposto na PT, e que 76% destes espaços estão localizados nos bairros, enquanto que 24% estão localizados em favelas.

[10] Se aconteceu, o que nunca chegou ao conhecimento da Coordenação, foi por iniciativa dos colaboradores locais, uma vez que eles nunca foram estimulados a realizar tal ação.

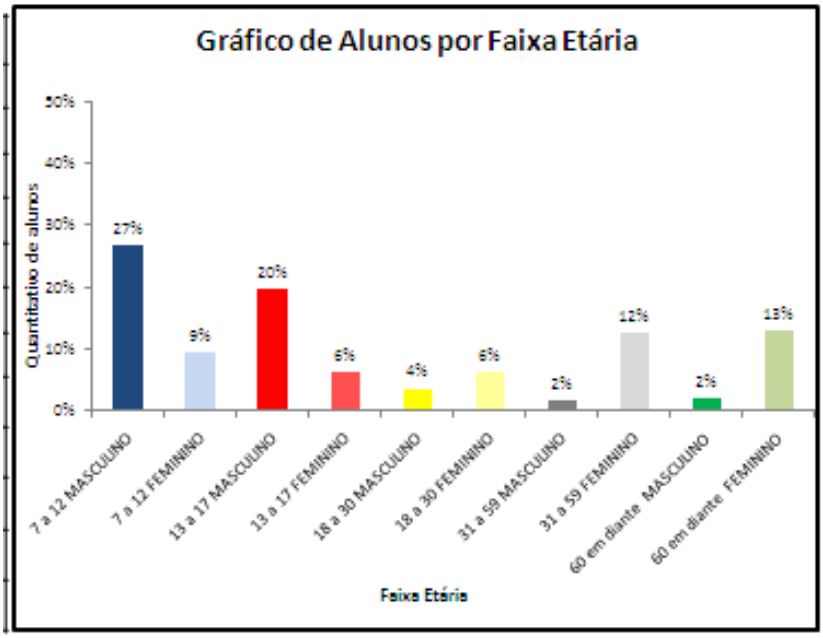
Os núcleos, por estarem, em sua maioria, localizados em espaços públicos de lazer, facilitam o acesso da população à prática esportiva, evitando distinções que já poderiam surgir a partir das barreiras físicas (os muros das academias, clubes, condomínios, etc.), atendendo, pelo que sugere a análise dos documentos do Projeto sobre este aspecto, às pretensões do Governo de que TODOS sejam contemplados.

2.4- Estão Todos Aí? A caracterização do público atendido na prática

> "A gente não quer só comida, a gente quer bebida, diversão, balé..." (Comida, Titãs)

Atualmente o Projeto preocupa-se em estender suas atividades a toda população, a todas as faixas etárias, considerando-se as pessoas com mais de sete anos. Prevê, inclusive, a promoção da intergeracionalidade em suas ações e apresenta, como um dos indicadores de avaliação, o atendimento equânime às pessoas de todas as faixas etárias.

A partir de uma análise dos relatórios do Projeto pode-se perceber se de fato todos são atendidos. O gráfico abaixo ilustra como costuma ocorrer o atendimento a estes públicos, considerando as divisões etárias propostas pelo Projeto:



Quadro 5 - Gráfico de alunos por faixa etária

Nota-se que a maioria do público atendido é de crianças, adolescentes, adultos acima de 30 anos e idosos. Os jovens são minoria, assim como o público feminino das faixas etárias mais jovens e o masculino das faixas etárias mais idosas. Isto ainda é reflexo da primeira proposta e exemplifica que, nem sempre as mudanças na forma de pensar uma intervenção implicam alterações na forma de executá-la. Em algumas reuniões da Coordenação com a equipe de integradores ficava claro que os responsáveis pela execução do Projeto *na ponta*, desconheciam o fato de que as ações destinavam-se para todas as faixas etárias, acreditando que, como no início do Projeto, ou seja, quando ainda SUDERJ EM FORMA, deveriam oferecer atividades para crianças, adolescentes e idosos, desconsiderando as demais idades.

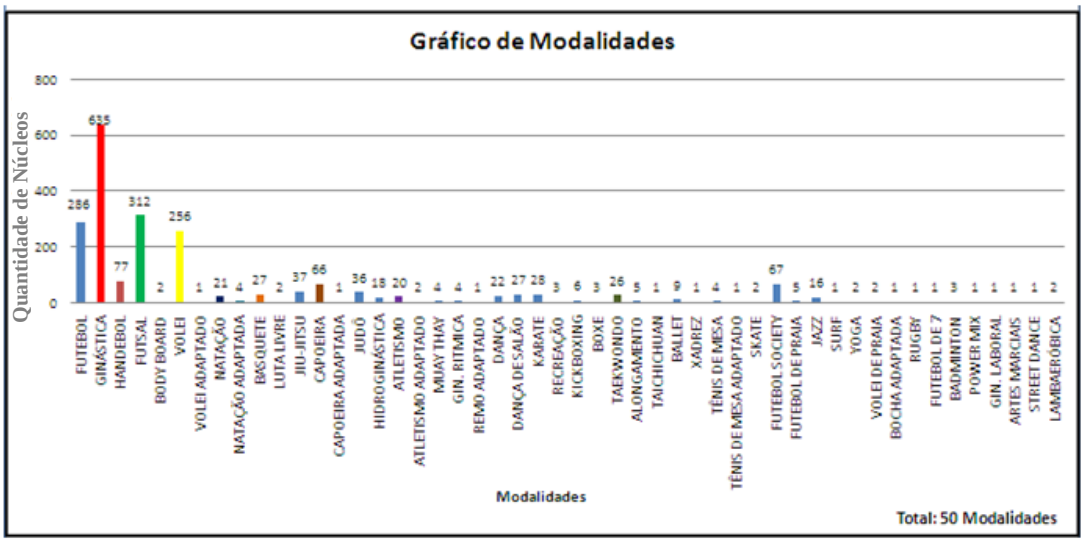
Esta é apenas uma das inúmeras questões que refletem as consequências da ausência de encontros de capacitação, onde a metodologia do Projeto deveria ser passada aos colaboradores que efetivamente a coloca em prática. Sobre isto, discutiremos mais adiante.

Obviamente, não se podem desconsiderar fatores sociais que interferem na participação das pessoas em atividades como as oferecidas pelo Projeto. O público economicamente ativo, por exemplo, tende a ser mesmo minoria em iniciativas como esta, pois, por estar inserido no mercado de trabalho, possui menos tempo livre para se dedicar as atividades de lazer.

De qualquer maneira, se o Projeto determina enquanto um de seus objetivos o atendimento às pessoas de todas as faixas etárias, precisa prever estratégias de captação e fidelização de alunos que garantam que seu público estará lá. Ao contrário disso, nenhum documento, seja de elaboração ou de avaliação do Projeto, registra estas estratégias e, em reuniões, o assunto não é abordado com esta finalidade, mas apenas para constatar que o atendimento ao público, no que se refere a faixa etária e sexo, não se dá de maneira proporcionalmente equânime.

O gráfico de modalidades oferecidas pelos núcleos do Projeto mostra a quantidade de núcleos que oferece cada modalidade. A análise do gráfico permite compreender um dos fatores que contribuem para haver prevalência de meninos entre as crianças e adolescentes e de mulheres entre os adultos e idosos. É que, conforme demonstram as análises sobre número

de alunos por sexo e faixa etária por modalidade[11], as atividades mais oferecidas pelos núcleos são, geralmente, mais apreciadas por estes públicos (ginástica, futebol e futsal):



Quadro 6 - Gráfico de Modalidades

Assim, se a política foi pensada para atingir a toda a população, vê-se na prática que a forma como as ações são operacionalizadas, somada às questões sociais, a destinam para meninos e senhoras. Isto sugere a revisão da metodologia e a previsão de estratégias e ações que minimizem o desequilíbrio no atendimento entre as faixas etárias e sexo.

[11] Os dados da Coordenação informam que 96% do público atendido na ginástica é composto por mulheres. Se somadas as modalidades de futebol e futsal, verifica-se que 87% de meninos são contemplados, enquanto que, somente 13% são meninas. A planilha que trata estes dados cuida de muitas informações, o que a faz ter um tamanho grande, inviabilizando sua exposição nesta pesquisa.

Capítulo 3 - A Equipe: como é composto o grupo de trabalhadores da política

A análise da equipe que compõe o corpo de trabalho de uma política pública pode dizer muito sobre ela. A existência de cargos compatíveis ou não com a metodologia elaborada informa-nos, mais uma vez, sobre as intenções de seus gestores em relação à proposta de intervenção.

Farei, em um primeiro momento, uma exposição da composição descrita em cada documento até aqui utilizado, investindo em análises mais minuciosas na composição real da equipe do Projeto, contida na PT.

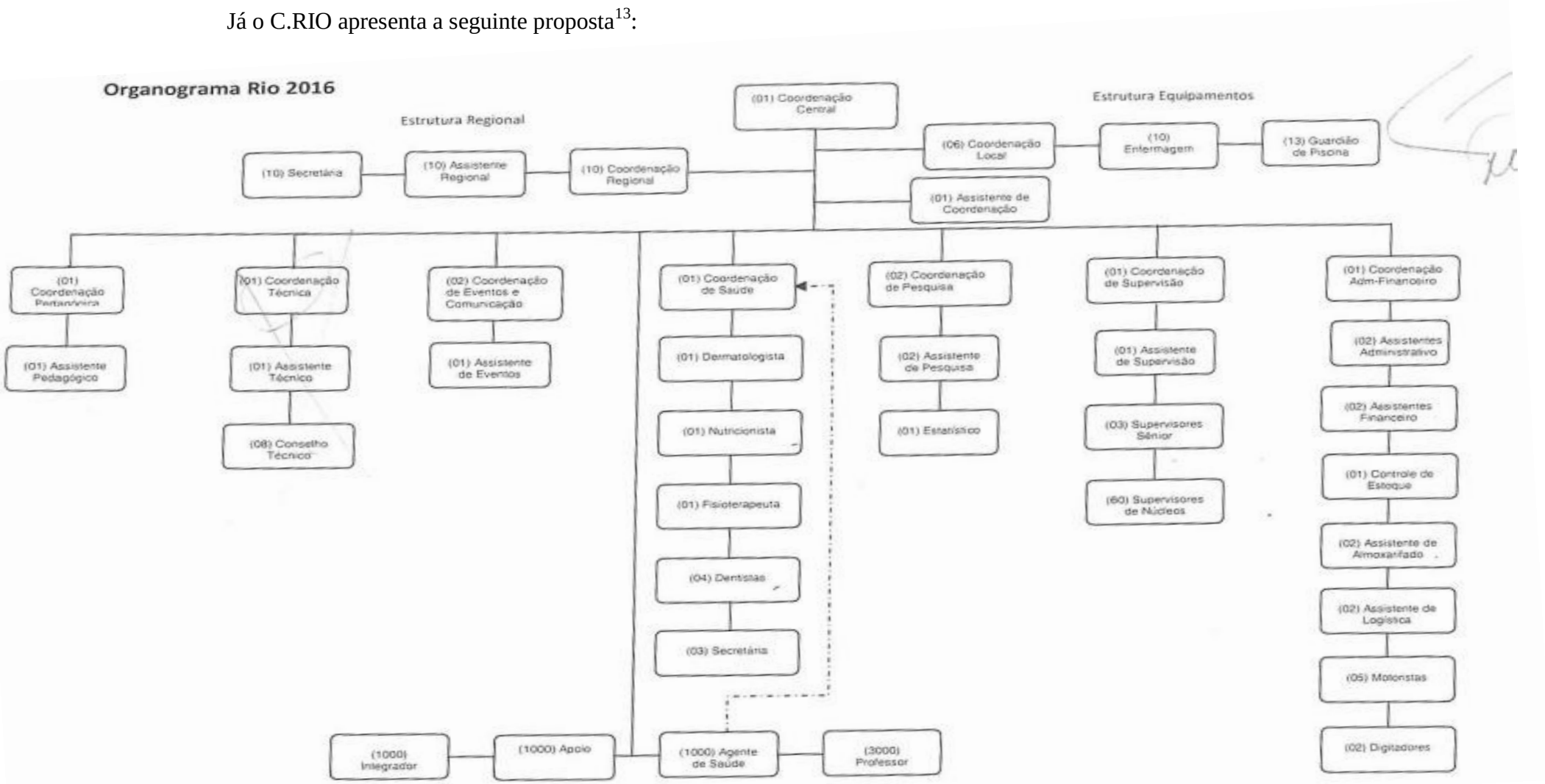
O C.SEF propõe os seguintes cargos[12] (2007,p. 14):

Cargo	Quant.
Coordenador Geral	1
Coordenadores Regionais	17
Supervisor geral	2
Apoio Administrativo (secretária)	4
Supervisor	20
Professores	300
Auxiliar de Enfermagem	100
Integrador Comunitário	100
Apoio Comunitário	100
Equipe Técnica	6

Quadro 7 – Planilha de Cargos C.SEF

[12] A proposta apresentada foi composta para atender a 100 núcleos. Este convênio foi utilizado por mais de 4 anos para viabilizar o Projeto através de aditivos. Conforme os aditivos eram feitos, o número de vagas para alguns cargos eram ampliados.

Já o C.RIO apresenta a seguinte proposta[13]:

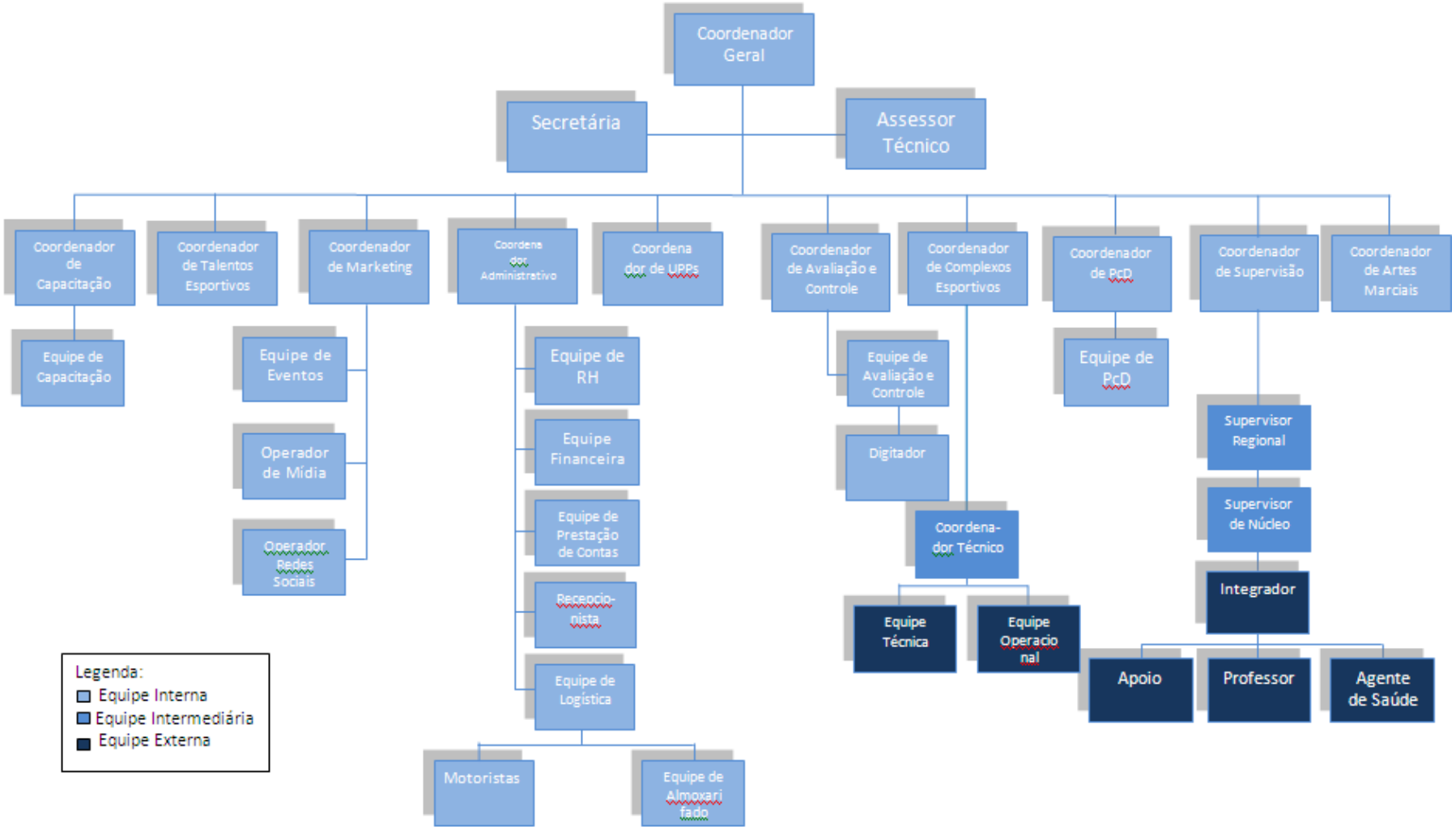


Quadro 8- Organograma de Gestão C.RIO

[13] Este é o quadro original, retirado do processo onde está inserido o convênio. Os riscos a caneta já estavam no documento.

Nota-se que, de uma proposta para outra foi preciso criar cargos mais específicos que atendessem a determinadas áreas do projeto. Por exemplo, as Coordenações de área. Ainda assim, a segunda proposta não se assemelha tanto com aquilo que realmente vem sendo praticado no Projeto. O organograma a seguir foi retirado da PT[14] e revela, com poucas alterações, aquilo que realmente é praticado: (2012, p.17)

[14] Este quadro é original, retirado do arquivo digital do projeto Rio 2016. A fim de manter sua originalidade, as demarcações em vermelho não foram removidas.



Quadro 9- Organograma de gestão PT

Ao compararmos este organograma com a proposta de cargos apresentada no C.SEF fica evidente que o Projeto precisou sofrer inúmeras adaptações ao longo de sua operacionalização. Posso afirmar aqui, por ter sido este organograma formulado pela Equipe Técnica que, a criação de um cargo sinaliza a necessidade de um espaço de trabalho, a necessidade de reflexão, planejamento e organização de determinada área ou segmento dentro de uma estrutura.

Dos cargos acima expostos no organograma, não foram ocupados os de *Operador de Mídia, Operador de Redes Sociais, Supervisores Regionais, Coordenador de Avaliação e Controle, Coordenador de UPP e Equipe de Capacitação.* Porém, a sua criação no organograma de gestão do projeto demonstra a sua necessidade de existência, uma vez que este organograma foi proposto pela equipe de coordenação para o ano de 2012.

Estes cargos não são oficiais. Os colaboradores do Projeto são contratados a partir dos cargos disponíveis no convênio – aqueles demonstrados na figura 4 – mas não necessariamente desempenham as funções que compreendem tais cargos. Por exemplo, como o convênio não previa a existência de coordenações de área, os coordenadores eram contratados como supervisores.

Isto se dá porque, como antes explicado, a PT não é um documento oficial. Para o Projeto se tornar realidade, ou seja, para que os recursos sejam disponibilizados e sua operacionalização seja possível, é necessário que algum contrato entre o governo e uma Instituição terceira esteja em vigor. Uma vez criada uma rubrica[15] em um contrato – dependendo da modalidade de contrato – não se pode modificá-la. Como o Projeto vigorou por quatro anos por meio de um mesmo convênio – quando ainda tinha, inclusive, outro nome – suas demandas se modificaram na prática, mas não na teoria e nos termos oficiais. Isto significa que a coordenação precisou criar estratégias extraoficiais, a partir de um convênio antigo, para operar os recursos e viabilizar as ações que atendessem as novas demandas.

A criação de um terceiro documento para o estabelecimento de outro convênio – C.RIO – que em muito difere da proposta que realmente se desenvolve pela equipe de coordenação, demonstra a falta de comunicação entre a equipe de coordenação e os gestores do auto escalão da SEEL e, de certo modo, a falta de controle destes gestores sobre o

[15] As rubricas são itens criados dentro do plano de trabalho de um projeto para justificar os recursos.

desenvolvimento técnico das ações. Nova proposta foi desenvolvida, novos cargos foram criados (rubricas), mas os processos, instrumentos e estratégias utilizados na prática foram mantidos e os membros da equipe continuaram a ser contratados, em muitos casos, por meio de cargos que divergem de sua real função.

De volta à análise do organograma, este organiza os cargos em três níveis de atuação, subdividindo, assim, a equipe em três subgrupos: equipe interna – representada na figura pelo tom mais claro de azul; é a equipe de gestão. Atua especificamente no espaço de coordenação do Projeto, onde as ações são pensadas, elaboradas, sistematizadas e organizadas. Equipe intermediária – representada pelo tom de azul médio; trata-se da equipe que faz a extensão das ações da coordenação em campo. Participam tanto do processo de organização e elaboração das ações, quanto se sua operacionalização, fazendo ainda a ligação entre a ponta do processo e a coordenação. Equipe externa – representada na imagem pelo tom mais escuro de azul; é composta pelo grupo que efetivamente operacionaliza as ações, atuando diretamente no campo.

O processo de configuração desta equipe se iniciou no início de 2011, a partir de um diagnóstico feito pela coordenação do Projeto no início da gestão (2010), conforme ilustram as imagens abaixo, retiradas de uma apresentação elaborada pela coordenação intitulada *síntese de gestão Dez 2010 – Set 2011:*

Quadro 10 - Diagnóstico de Gestão do Projeto

Quadro 11 - 1ª Fase de Planejamento da Gestão

Quadro 12 - 2ª Fase de Planejamento da Gestão

Todas as falhas detectadas pela equipe na fase diagnóstica, demonstradas no quadro 10, impactaram diretamente na organização de uma nova equipe.

A elaboração de uma proposta metodológica, por si só, já direciona e aponta a composição de cargos específicos para que os caminhos traçados possam ser conduzidos da melhor maneira possível. Ou seja, se prevê-se, por exemplo, a sistematização de ações para pessoas com deficiência – PcD, necessita-se de alguém com expertise na temática para conduzir as ações.

Somado a isto, a identificação da ausência de relatórios de avaliação e de falhas no processo de cadastro de dados sugeriu a composição de uma equipe de avaliação. Bem como a detecção de falhas no processo de comunicação entre a equipe interna e externa sugeriu a necessidade da criação de um espaço para se pensar o processo de comunicação do Projeto, principalmente quando se fala de algo com tamanha dimensão.

Na PT, cada cargo tem sua função descrita em um tópico intitulado *Matriz de Responsabilidade*, tornando claro para os colaboradores o que se espera da atuação de cada um.

Vale aqui, uma análise breve e genal sobre a função de determinados membros da equipe, a fim de se compreender a dinâmica de operação do todo, uma vez que análises mais detalhadas sobre a ação destes grupos serão realizadas no decorrer desta dissertação.

Cabe, anteriormente, explicar por quê alguns dos cargos contidos no organograma extraoficial, ou seja, aquele desenvolvido pela equipe técnica e ilustrado no quadro 6, não foram ocupados. Ocorre que a contratação de pessoas para a equipe de coordenação se dá por dois motivos: a solicitação de contratação pela coordenação, tendo em vista a necessidade da ocupação de um cargo; e a imposição de gestores do alto escalão. No primeiro caso, é necessário que os gestores autorizem a contratação, o que nem sempre ocorre, na maioria das vezes, por entraves políticos[16].

As considerações a seguir foram feitas a partir da observação do cotidiano do Projeto.

Basicamente, as ações são pensadas e articuladas pela equipe de coordenadores, que muito se baseiam nas informações fornecidas pela equipe de avaliação e controle. Tal equipe, como não possui uma coordenação (o cargo não foi ocupado), é conduzida diretamente pela

[16] Os gestores não reconhecem determinadas necessidades técnicas, dando maiores importâncias à contratação de pessoas que representem possibilidades de articulação e/ou benefícios no cenário político.

Coordenação Geral, e a Assessoria Técnica é a responsável pela elaboração dos relatórios mensais e periódicos de avaliação, a partir dos dados fornecidos pela equipe.

Outro grupo que desempenha um papel bastante significativo no Projeto é o que compõe a equipe de RH. Esta equipe é formada por cinco pessoas. Duas delas fazem todo o atendimento aos colaboradores externos, controlando a entrada e saída de colaboradores, troca de endereço de núcleos, troca de modalidades oferecidas pelos núcleos, entre outros. Estas operações representam um dos maiores volumes de trabalho do Projeto.

Uma pessoa faz o controle do grupo de internos, operando substituições e contratações, além de gerenciar os problemas e questões de todo o grupo de colaboradores (licenças, férias, entre outros).

Uma quarta pessoa é a responsável pelo cadastramento das informações dos núcleos e seus respectivos colaboradores em uma única base de dados.

Completando a equipe, há ainda uma pessoa que desempenha uma função de extrema importância. É ela quem opera todo o processo de implementação e corte de núcleos, além de conduzir, junto com a Assessora Técnica, o processo de capacitação inicial dos colaboradores dos novos núcleos. Esta pessoa, em específico, desempenha um papel chave no Projeto, pois, depois do Coordenador Geral, é ela quem conduz a articulação inicial dos novos núcleos e colaboradores no Projeto, tornando-se uma das referências para os colaboradores externos na equipe de coordenação.

Toda operação desenvolvida pela equipe de RH relaciona-se às funções realizadas pela equipe financeira. A composição da folha de pagamento do Projeto está diretamente ligada ao trabalho desempenhado pela equipe de RH. Esta folha de pagamento é extremamente alterada de um mês para outro, uma vez que inúmeras substituições são realizadas em cada mês.

A equipe de logística é responsável pela distribuição do material esportivo aos núcleos. Este é outro ponto significativo do Projeto. O responsável por este processo atua em consonância com a equipe de avaliação e controle para monitorar a presença dos núcleos em reunião e a entrega de relatórios avaliativos por seus integradores. A entrega de material aos núcleos relaciona-se à presença de seus representantes em reuniões e a entrega de relatórios e fichas avaliativas por parte destes.

A equipe de eventos, ironicamente composta por uma pessoa, responsabiliza-se, junto com a Coordenadora Geral, além da organização e produção dos eventos do Projeto, por toda

e qualquer articulação externa dos participantes. Se grupos de pesquisadores, parceiros, investidores, entre outros, querem visitar alguns núcleos, são acompanhados por esta pessoa. Se os núcleos são convidados a participar de eventos e torneios fora, são contatados e acompanhados por esta pessoa. Esta representa outro contato forte entre os colaboradores da equipe externa e a coordenação.

Por fim, os supervisores desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do Projeto. Cada supervisor é responsável por um conjunto de núcleos em regiões determinadas. Estes supervisores realizam visitas periódicas aos núcleos, promovendo o intercâmbio entre a coordenação e a ponta. Seu trabalho será melhor descrito mais à frente, a fim de se compreender o processo avaliativo da política.

3.1- Diga-me Com Quem Andas Que Te Direi Que És: quem são as pessoas que ocupam os cargos da equipe interna?

"*Mais vale seres pedreiro se é esse o teu talento"*

Nicolas Boleau

A existência de um cargo pode traduzir muito sobre uma política pública, pois, como já mencionado, significa que se verifica a necessidade de criação de um espaço de reflexão e/ou ação em determinada área. Porém, mais do que a existência do cargo, a personagem que irá ocupá-lo simboliza um fator determinante no processo de desenvolvimento da política.

Apesar de ter produzido uma análise minuciosa sobre as personagens que ocupam os principais cargos da Política e daqueles que ocupam espaços de destaque no processo de tomada de decisão no desenrolar do Projeto[17], por questões de respeito ao direito ao anonimato e à ética na pesquisa, não irei aqui expor tais personagens, nem mesmo conduzir uma análise por demais detalhada. Pretendo apenas verificar, de forma generalizada, como se dá o processo de seleção dos profissionais envolvidos na gestão e operacionalização de uma política e como se dá a articulação entre eles. É importante ressaltar ainda que entendo que uma análise sobre tais questões pode levantar inúmeros pontos e como popularmente se diz, *dar pano pra manga*, mas pelos motivos já mencionados, esclareço que não é esta a intenção.

[17] Cargos que extrapolam os limites da Coordenação do Projeto, do auto escalão do Governo do Estado.

Em um espaço como este – de uma Instituição Governamental – quando os cargos de um setor, projeto ou programa não são ocupados por meio de concurso público ou contrato temporário, dificilmente são feitos processos seletivos. Nestes cenários, ou as pessoas são concursadas ou são indicadas. Sem esquecer que, mesmo as concursadas, podem ser indicadas aos cargos de confiança.

Quando da elaboração desta pesquisa, os cargos de coordenação estavam, em sua maioria, ocupados por pessoas com formação, especialização e experiência na área, mas nem sempre foi assim. A começar pela Coordenação Geral, o cargo já foi ocupado por muitas figuras, desde administradores a profissionais de educação física.

Tanto na Coordenação Geral, quanto na equipe de Coordenadores de Área encontramos profissionais com vasta experiência e qualificação específica para ocuparem tais cargos. Dentre eles, inclusive, representantes da Academia.

Nas demais instâncias da equipe interna a qualificação profissional das pessoas para ocupação de cargos específicos já não é levada tão em conta. Não são exigidos nem mesmo níveis específicos de escolaridade. A maioria das pessoas que ali trabalham foi treinada pela Coordenação Geral e a equipe de Coordenadores de Área para desempenhar as funções de seus cargos. O grupo de avaliação e controle e a pessoa da Equipe de RH responsável pela implantação de núcleos e capacitação dos colaboradores receberam atenção especial neste sentido. Seu treinamento foi mais intenso que o dos demais membros da equipe.

Presume-se que, se todos os cargos fossem ocupados a partir de um processo seletivo que considerasse as habilidades e qualificações específicas inerentes a cada um deles, as ações desempenhadas pela equipe poderiam ter maior qualidade, abrangência e efetividade. Obviamente, isto não evitaria os esforços no sentido de providenciar treinamento para a equipe, porém, este treinamento poderia ser canalizado nas questões pertinentes ao Projeto, ou seja, seus objetivos, sua metodologia e as diretrizes de gestão, anulando grandes exigências de preparar as pessoas para as questões técnicas de cada cargo. Por isso, o fato de se ter na Equipe de Coordenação, pessoas altamente qualificadas, significou muito na condução das ações do Projeto. Vide quadros 4, 5 e 6, que sinalizam as falhas encontradas pela gestão 2010/2012 no início de sua atuação e o planejamento das ações que passaram a sistematizar o Projeto.

3.2- A Equipe Externa: descrição das ações dos colaboradores

A equipe externa desempenha um papel crucial na dinâmica de operacionalização do Projeto, pois é através dela que ações se tornam reais e a política chega até a população.

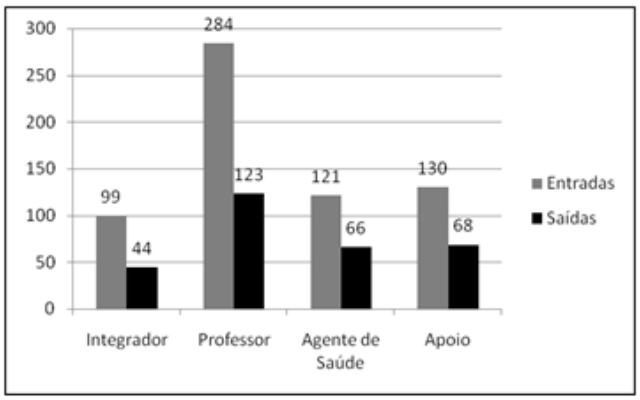
Estas pessoas também não passam por um processo seletivo. Sua contratação depende, exclusivamente, da indicação dos solicitantes dos núcleos[18].

Esta falta de controle da Coordenação sobre aqueles que compõem a equipe da ponta acarreta em inúmeros problemas. A começar pela alta rotatividade entre os colaboradores que, na maioria das vezes, são desqualificados para os cargos ou possuem vínculos políticos com os solicitantes, o que é facilmente rompido em relações como estas, resultando em sua saída do Projeto.

As imagens abaixo, retiradas do relatório semestral de 2011, informam sobre a quantidade de pessoas da equipe externa que entraram e saíram do Projeto no primeiro semestre de 2011:

Trocas do Semestre

Colaboradores	Entradas	Saídas
Integrador	99	44
Professor	284	123
Agente de Saúde	121	66
Apoio	130	68
Total	634	301



Quadro 13 - Rotatividade dos Colaboradores da Equipe Externa

A função destes colaboradores é descrita na PT (2012, p. 35 e 36) da seguinte forma:

[18] Aquele que faz o pedido de implementação de um núcleo. É o responsável por tal núcleo. Seu papel será melhor explicado mais a frente.

Integrador

→ Articular parcerias com instituições e estabelecimentos comerciais locais;

→ Divulgar o projeto na comunidade e promover a captação de alunos;

→ Agendar retirada de material através do e-mail;

→ Reunir e entregar toda documentação mensal referente ao núcleo (quantitativo de faixa etária, grade de horários, fichas de inscrição, chamada);

→ Zelar pela integração de sua equipe com os alunos, garantindo o bom andamento;

→ Participar de eventos, palestras, reuniões e capacitações;

→ Monitorar a caixa de e-mails do núcleo;

→ Participar de reuniões com a Coordenação ou Supervisor de Núcleo.

Professor

→ Orientar, dirigir e ministrar suas aulas nas modalidades pré-definidas, com responsabilidade e técnica;

→ Cumprir integralmente o programa e a carga horária;

→ Participar de eventos, palestras, reuniões e capacitações;

→ Controlar e preencher a ficha de chamada e cadastro dos alunos;

→ Elaborar o plano de aula;

→ Manter junto ao Conselho Regional de Educação Física, sua habilitação e anuidade atualizadas.

Agente de Saúde

→ Acompanhar as aulas da Terceira Idade;

→ Atuar de forma profilática e preventiva;

→ Aferir a pressão arterial dos alunos;

→ Fornecer dados para equipe de pesquisa e avaliação;

→ Participar de eventos, palestras, reuniões e capacitações;

→ Atender qualquer tipo de ocorrência de acidentes durante as atividades;

→ Estabelecer parcerias locais na área de saúde.

Apoio Comunitário

→ Auxiliar o integrador em suas atividades;

→ Auxiliar no cadastramento de alunos;

→ Auxiliar na organização da documentação;

→ Auxiliar na organização e no zelo do material esportivo do núcleo;

→ Participar de eventos, palestras e capacitações;

→ Participar de reuniões de equipe;

→ Participar de reuniões com a Coordenação ou Supervisor de Núcleo.

Para indicar os profissionais que ocuparão os cargos de professor e agente de saúde os solicitantes precisam observar alguns critérios. São eles: professores de educação física devem ser registrados no Conselho Regional de Educação física – CREF; professores de dança, quando não formados em educação física, devem ser graduados em dança ou registrados no sindicato de dança; professores de luta, quando não formados em educação física, devem possuir faixa preta na modalidade e serem registrados na Federação correspondente; agentes de saúde devem ter, minimamente, curso de auxiliar de enfermagem e estar devidamente registrado no Conselho Regional de Enfermagem – COREN.

Capítulo 4 – Entrando Em Ação: como se aplica a política

Neste capítulo pretendo analisar como se operacionalizam, na prática, as ações pensadas pelo Projeto. Considerando que o os documentos C.SEF e C.RIO não descrevem os procedimentos metodológicos do Projeto, utilizarei aqui apenas a PT, os relatórios técnicos e os registros em caderno de campo como fonte de informação. Cabe reafirmar, que a P.T. é efetivamente o documento utilizado pela Coordenação para orientar a rotina de gestão do Projeto.

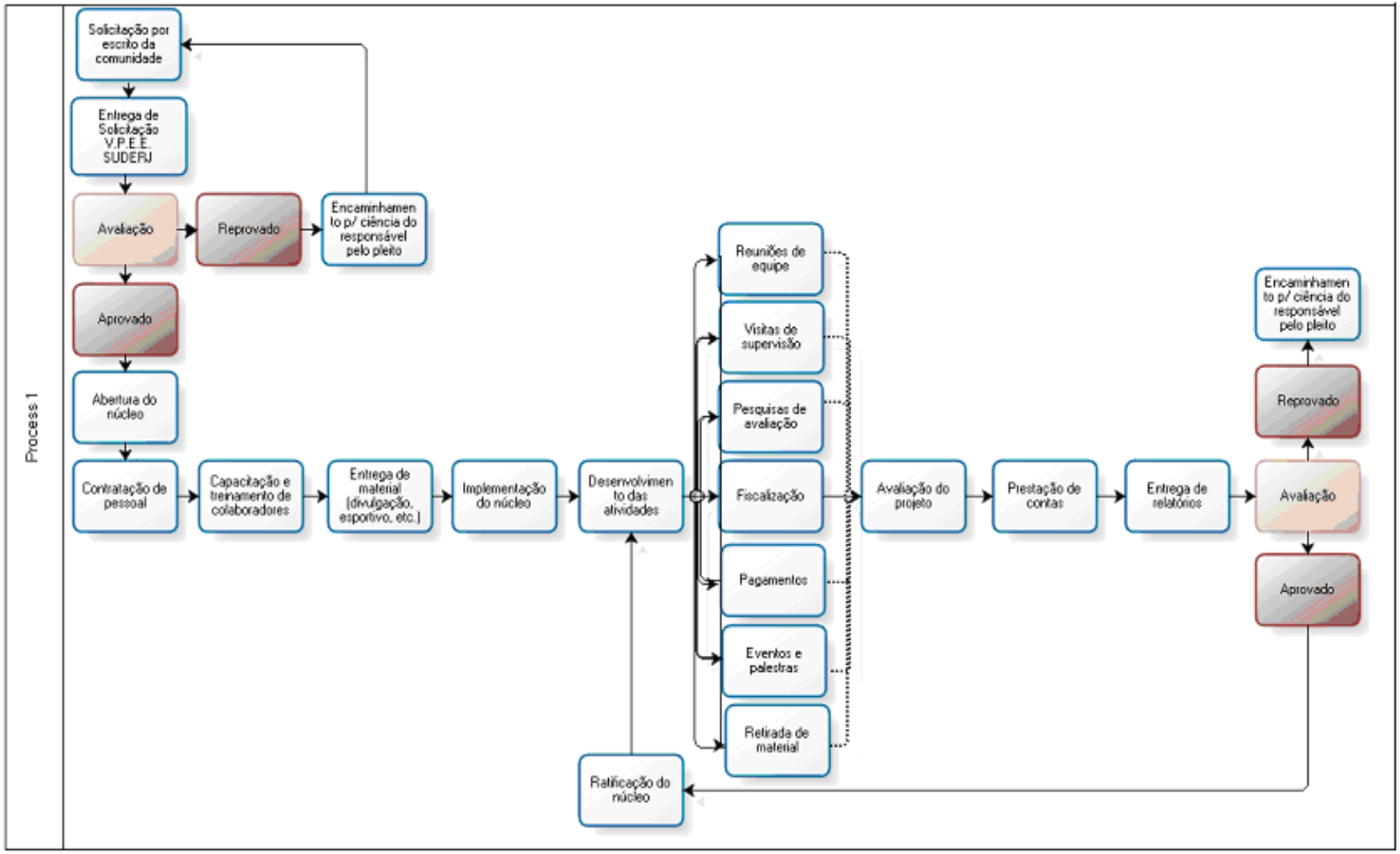
A ideia é entender, de fato, como se dá a aplicação de uma política com dimensões tão grandes, considerando o território que compreende, o número de colaboradores envolvidos, o número de pessoas abrangidas e a rede de parcerias que se estabelece para o desenvolvimento das ações.

Desta forma, cabe aqui, uma análise de cada etapa de implementação e desenvolvimento da política.

4.1- Implementando Um Núcleo: como se dá o processo?

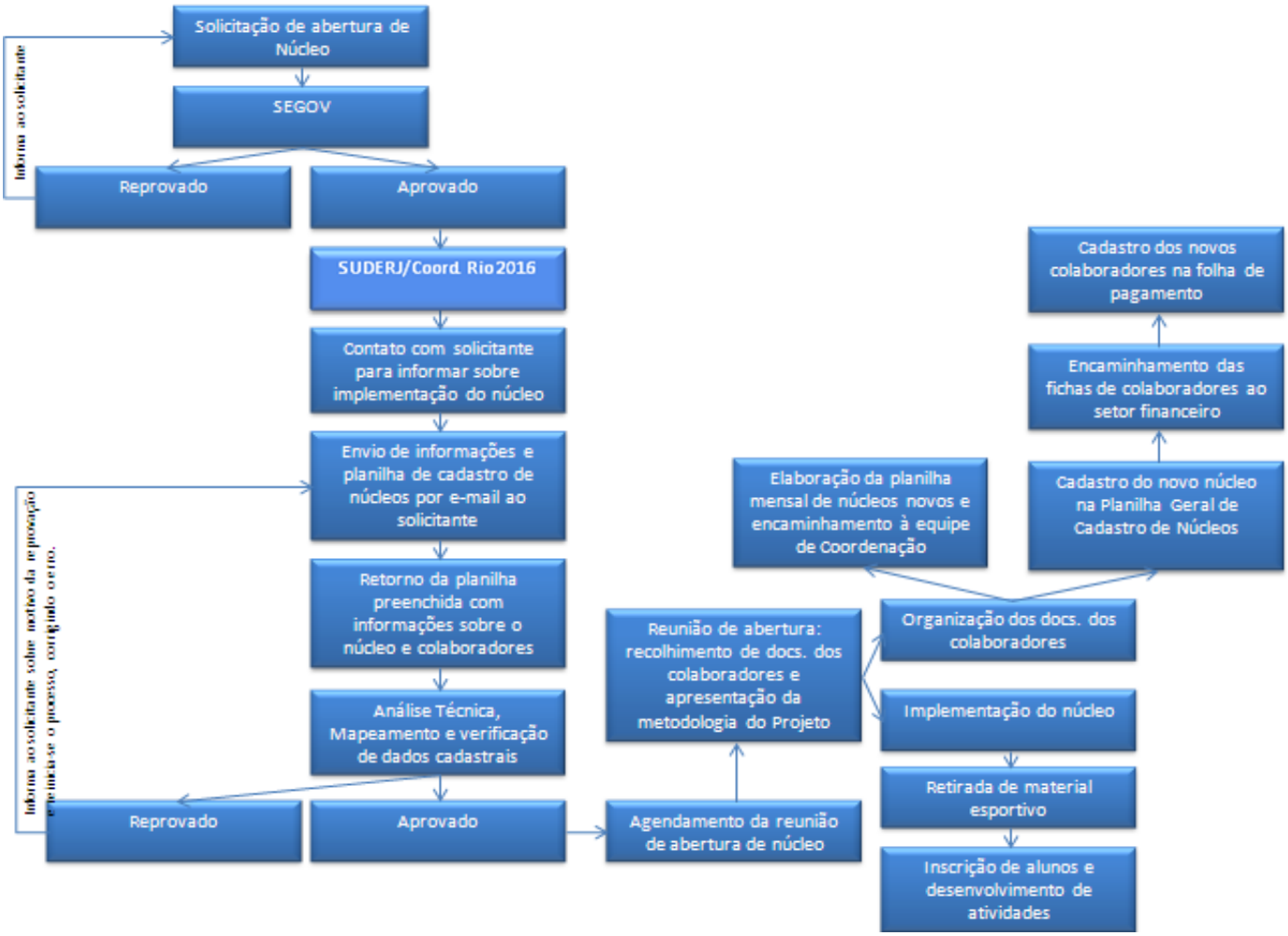
A efetiva operacionalização do conjunto de intervenções pensadas para o Projeto se dá a partir da existência dos núcleos. Para que estes sejam implementados, existe um procedimento que envolve interesses políticos e critérios técnicos, que se desdobram em processos burocráticos.

O esquema abaixo ilustra o fluxo de ações descrito na PT (2012, p. 30), para que se realize a implementação e a manutenção de um núcleo:



Quadro 14- Fluxograma de Implementação e Manutenção de Núcleos - PT

Muitos desdobramentos se deram a partir desta primeira proposta apresentada no documento do Projeto. A própria coordenação legitimou em reunião com representantes da Secretaria de Governo – SEGOV e o Vice-Presidente administrativo da SUDERJ (reunião do dia 10/04/2012. Registro em diário de campo), um novo fluxo, que melhor detalhava os procedimentos que compreendem as etapas burocráticas para abertura de um núcleo. Este fluxo representa as ações reais para abertura do núcleo e compreende a fase de solicitação do núcleo até a sua implementação, não descrevendo as etapas de desenvolvimento das atividades, avaliação e manutenção do núcleo:



Quadro 15 - Fluxo Real de Implementação de núcleos

Cabe, para melhor esclarecimento do leitor, explicar as fases descritas acima. Para tal, primeiramente, é preciso entender como se dá a solicitação de abertura de um núcleo.

Aquele que pede que um núcleo seja aberto é chamado pela coordenação do Projeto de solicitante[19].

O solicitante é o responsável por um núcleo ou um conjunto deles. É com ele que a coordenação trata sobre o funcionamento do núcleo, problemas com colaboradores, ausência do núcleo em reuniões, entre outros. É também ele quem escolhe o local onde será implementado o núcleo e seleciona os colaboradores que vão atuar no núcleo, obedecendo a alguns critérios estipulados pela coordenação[20].

A negociação para que o solicitante possa *abrir* um ou mais núcleos se dá com a SEGOV ou, em raras exceções, com a Secretária de Esportes, Presidente ou Vice-Presidente Administrativo da SUDERJ.

Uma vez autorizada a abertura de um núcleo, a Coordenação entra em contato com o solicitante e informa os procedimentos necessários para que o processo tenha andamento. Logo depois, o solicitante recebe um e-mail contendo as informações sobre a seleção dos colaboradores, os documentos necessários para contratação, a carta de encaminhamento ao banco para abertura de conta corrente e uma planilha com informações sobre nome, endereço, modalidades e colaboradores do núcleo. Tal planilha deve ser preenchida e devolvida o mais rápido possível à Coordenação, pois é através das informações contidas nela que será possível realizar algumas avaliações para validar a abertura do núcleo ou não.

A planilha enviada aos solicitantes segue abaixo[21]:

RIO 2016

Abertura de Núcleos

NÚCLEO	ENDEREÇO	BAIRRO	MUNICIPIO	SOLICITANTE	CARGO	MODALIDADES	COLABORADOR	TELEFONE	ASSINATURA
					Integrador				
					Professor				
					Professor				
					Professor				
					Agente de saúde				
					Apoio				

Quadro16 - Planilha para Abertura de Núcleos

[19] Qualquer pessoa pode solicitar um núcleo do Projeto. Até o fim desta pesquisa, a maioria dos solicitantes era composta por parlamentares.

[20] Estes critérios foram explicados no Capítulo 3: "A Equipe: como é composto o grupo de trabalhadores da política"

[21] Esta planilha foi retirada de um e-mail enviado pela pessoa responsável pela abertura dos núcleos para um solicitante do Projeto.

É importante ressaltar que nenhum critério avaliado pela Coordenação pode impedir a abertura do núcleo, mas readequar algumas questões que orientam sua implementação.

Ao receber a planilha preenchida, a pessoa responsável pelo processo de abertura de núcleos verifica se já existe algum núcleo com o nome sugerido pelo solicitante. Caso haja, o solicitante é contatado para que escolha outro nome. Em seguida, a planilha deveria ser encaminhada para a equipe de avaliação e monitoramento, que elaboraria um estudo para verificar se há outro núcleo no mesmo endereço ou em um raio de 3 km. De acordo com as orientações técnicas do Projeto, seria ainda verificado o Índice de Desenvolvimento Esportivo da região – IDE[22], o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, a população e a quantidade de núcleos existentes na região. Em paralelo, uma equipe de supervisão visitaria o local para verificar as condições do mesmo para realização de atividades físicas e esportivas[23]. Este conjunto de informações seria avaliado e caso a implementação do núcleo fosse inviável, o solicitante seria contatado a fim de eleger novo endereço. Esta etapa – de avaliação – apesar de recomendada tecnicamente no Projeto, poucas vezes foi posta em prática. Nas próximas seções esta questão será melhor discutida.

Encerrado este procedimento, é marcada uma reunião com todos os colaboradores do(s) núcleo(s). A temática desta reunião se divide, basicamente, em dois assuntos: Técnicos/Operacionais e Administrativos/Burocráticos.

Os assuntos técnicos/operacionais dizem respeito aos objetivos e metodologia do Projeto, aos procedimentos de avaliação, aos procedimentos para retirada de material, aos procedimentos para substituição de colaboradores, à função de cada colaborador, à participação do núcleo em reunião, à entrega de relatórios, entre outros.

Os assuntos Administrativos/Burocráticos tratam da coleta de documentos para contratação dos colaboradores, da data de fechamento da folha de pagamento, da data de efetivação do pagamento, da data de início do núcleo, etc.

Após a reunião, o núcleo retira o material esportivo, de acordo com as modalidades descritas na planilha e inicia a divulgação das atividades no local e inscrição de alunos. O núcleo está implementado e já pode desenvolver as atividades.

---

[22] Análise situacional que envolve a estrutura temática do esporte no Estado identificando a rede composta por iniciativas, instalações e Instituições que representam a distribuição espacial de fenômenos diretamente envolvidos com a sua manifestação.

[23] A avaliação técnica será melhor analisada no próximo item.

Paralelamente a isto, são feitos os procedimentos administrativos internos para registrar o núcleo na planilha de cadastro e de seus colaboradores na folha de pagamento.

A partir daí um novo ciclo se inicia. O núcleo será constantemente avaliado e precisará entregar relatórios e participar de reuniões a fim de realizar sua manutenção.

4.2- Avaliação Técnica Para Implementação de Núcleos

Descrevi acima o fluxograma que compreende o processo de abertura de um núcleo, mencionando a avaliação técnica realizada pela Coordenação para validar ou não a implementação de um núcleo.

O Projeto sugere uma série de critérios e ferramentas de avaliação que deveriam ser aplicados para direcionar a alocação dos núcleos pelo Estado. Cabe esclarecer que poucas vezes tais procedimentos foram adotados. Antes de explicar os motivos disto, vale entender como deveria se dar o processo, conforme as recomendações da PT.

De acordo com a Proposta Técnica – PT, os principais parâmetros para avaliação dos locais de implementação dos núcleos, como já mencionado, são o IDE, o IDH, a população local e a existência de outros núcleos.

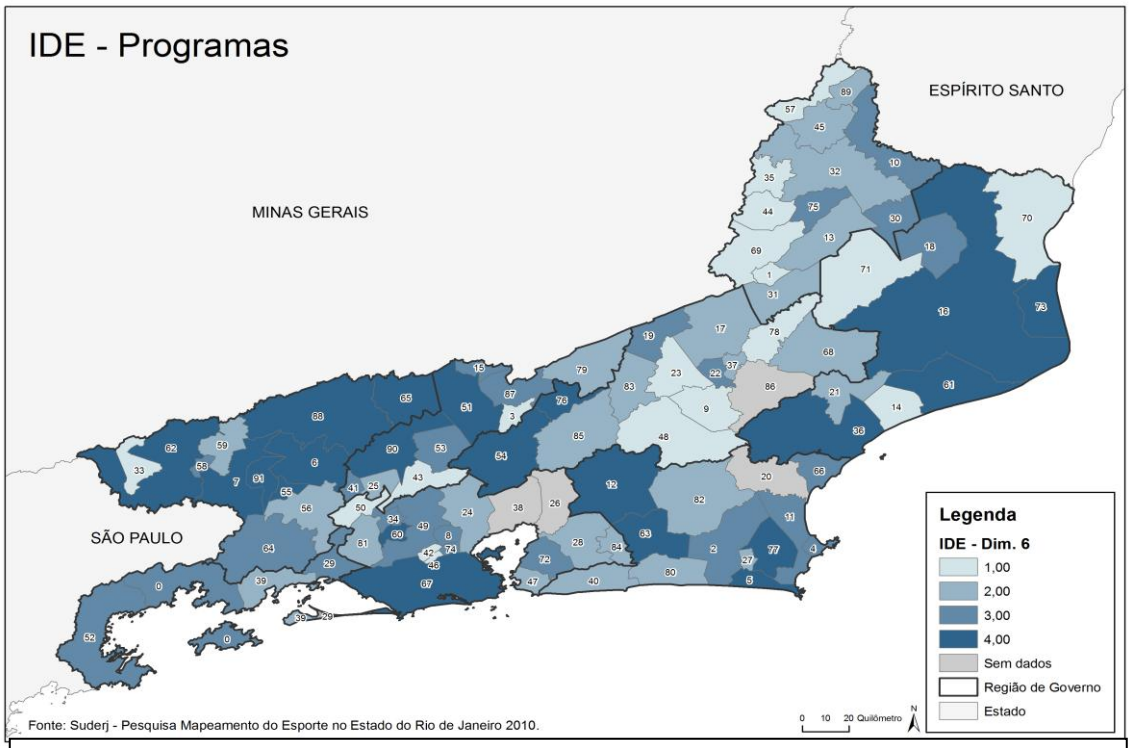
A P.T. (2012, p. 14) apresenta uma planilha com o número recomendável de núcleos por mesorregião do Estado, considerando a população local e, recomenda que os demais fatores acima mencionados sejam considerados para avaliar os melhores pontos para implementação de núcleos. Segue a planilha:

MESORREGIÃO	POPULAÇÃO	%	Nº DE NÚCLEOS RECOMENDADOS	%
Baixadas Litorâneas	938.685	6%	59	6%
Centro-Sul Fluminense	279.795	2%	17	2%
Costa Verde	352.319	2%	22	2%
Médio Paraíba	855.643	5%	53	5%
Metropolitana – Capital	6.323.037	40%	396	40%
Metropolitana - Niterói/SG	1.744.282	11%	109	11%
Metropolitana - Baixada Fluminense	3.543.524	22%	221	22%
Noroeste Fluminense	317.476	2%	20	2%
Norte Fluminense	849.302	5%	53	5%
Serrana	805.813	5%	50	5%
Total	16.009.876	100%	1000	100%

Quadro 17 - Planilha de Número de Núcleos Recomendados Por Mesorregião

A PT (2012, p. 12 e 13), apresenta ainda o mapa de mesorregiões do Estado e o mapa do IDE, dimensão 6, que trata dos Programas e Projetos existentes nos municípios do Estado:

Quadro 18 - Mapa das Mesorregiões do Estado



*Quanto mais escuro está o município no mapa, melhor ele é atendido por projetos e programas socioesportivos. Para afirmar se o município era bem atendido ou não, os idealizadores do IDE estabeleceram uma relação entre o número de habitantes e a quantidade de Programas e Projetos existentes.

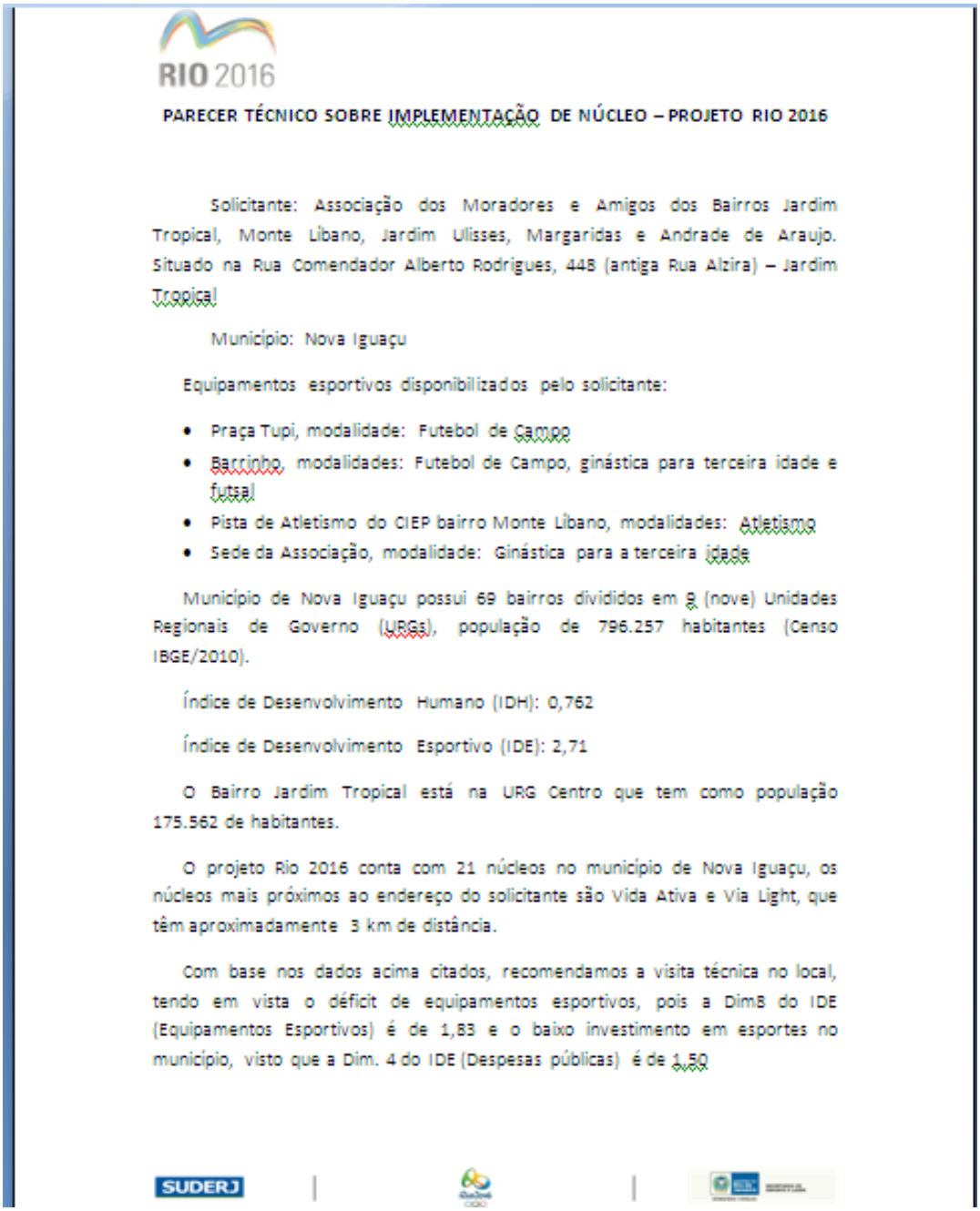
Quadro 19 - IDE-6

Utilizando os parâmetros acima, a equipe elabora um estudo levantando as informações locais e mapeando os núcleos Rio 2016 ou de outros Projetos já existentes próximos ao local solicitado. O mapa abaixo faz parte de um estudo realizado para abertura de um núcleo no Complexo do Alemão e ilustra o levantamento de Projetos no local:

Quadro 20 - Estudo de Viabilidade Para Implementação de Núcleos - Mapa de Projetos

A equipe identifica no mapa os núcleos Rio 2016 e Rio Em Forma Olímpico, que é um Projeto da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer da Cidade do Rio de Janeiro – SMEL, com estrutura de funcionamento similar ao Rio 2016.

A partir das informações contidas neste estudo, a equipe emite parecer técnico recomendando ou não a visita da equipe de supervisão ao local. Esta visita só é feita, caso se julgue viável a implementação do núcleo no local. Abaixo encontra-se um parecer emitido pela equipe de monitoramento e controle, solicitando a visita técnica ao local de solicitação de implementação de um núcleo em Nova Iguaçu:



RIO 2016

PARECER TÉCNICO SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DE NÚCLEO – PROJETO RIO 2016

Solicitante: Associação dos Moradores e Amigos dos Bairros Jardim Tropical, Monte Líbano, Jardim Ulisses, Margaridas e Andrade de Araujo. Situado na Rua Comendador Alberto Rodrigues, 448 (antiga Rua Alzira) – Jardim Tropical

Município: Nova Iguaçu

Equipamentos esportivos disponibilizados pelo solicitante:

- Praça Tupi, modalidade: Futebol de Campo
- Barrinho, modalidades: Futebol de Campo, ginástica para terceira idade e futsal
- Pista de Atletismo do CIEP bairro Monte Líbano, modalidades: Atletismo
- Sede da Associação, modalidade: Ginástica para a terceira idade

Município de Nova Iguaçu possui 69 bairros divididos em 8 (nove) Unidades Regionais de Governo (URGs), população de 796.257 habitantes (Censo IBGE/2010).

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): 0,762

Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE): 2,71

O Bairro Jardim Tropical está na URG Centro que tem como população 175.562 de habitantes.

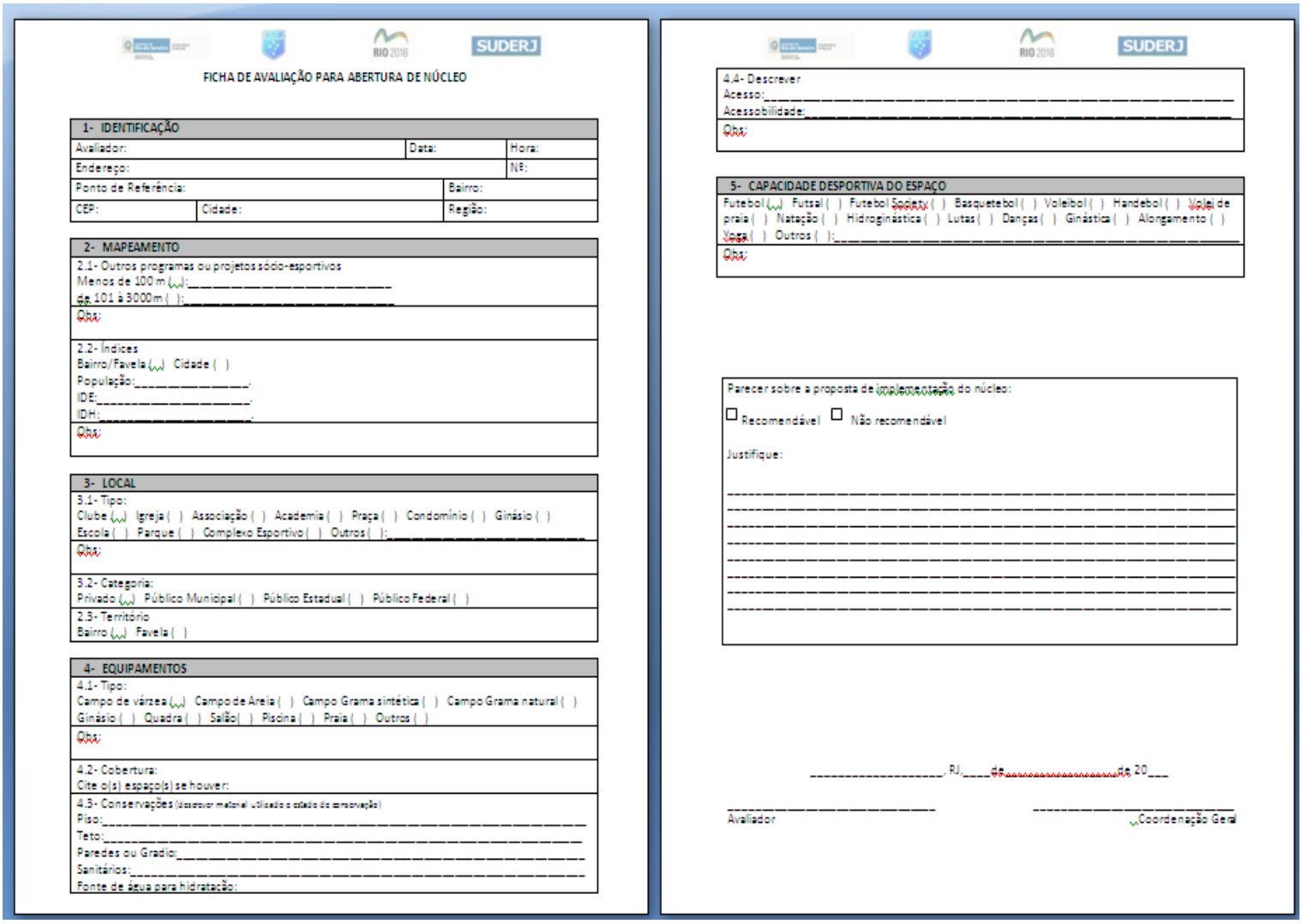
O projeto Rio 2016 conta com 21 núcleos no município de Nova Iguaçu, os núcleos mais próximos ao endereço do solicitante são Vida Ativa e Via Light, que têm aproximadamente 3 km de distância.

Com base nos dados acima citados, recomendamos a visita técnica no local, tendo em vista o déficit de equipamentos esportivos, pois a Dim8 do IDE (Equipamentos Esportivos) é de 1,83 e o baixo investimento em esportes no município, visto que a Dim. 4 do IDE (Despesas públicas) é de 1,50

SUDERJ

Quadro 21 - Parecer Técnico Sobre Implementação de Núcleos

Após receber um parecer como este, a Coordenação o encaminha à equipe de supervisão do Projeto, para que a visita técnica seja feita no local. Abaixo, segue o instrumento utilizado para avaliar a viabilidade de implementação do núcleo:



FICHA DE AVALIAÇÃO PARA ABERTURA DE NÚCLEO

1- IDENTIFICAÇÃO			
Avaliador:		Data:	Hora:
Endereço:			Nº:
Ponto de Referência:		Bairro:	
CEP:	Cidade:	Região:	

2- MAPEAMENTO
2.1- Outros programas ou projetos sócio-esportivos Menos de 100 m ( ):_____ de 101 à 3000 m ( ):_____
Obs:
2.2- Índices Bairro/Favela ( ) Cidade ( ) População:_____. IDE:_____. IDH:_____.
Obs:

3- LOCAL
3.1- Tipo: Clube ( ) Igreja ( ) Associação ( ) Academia ( ) Praça ( ) Condomínio ( ) Ginásio ( ) Escola ( ) Parque ( ) Complexo Esportivo ( ) Outros ( ):_____
Obs:
3.2- Categoria: Privado ( ) Público Municipal ( ) Público Estadual ( ) Público Federal ( )
2.3- Território Bairro ( ) Favela ( )

4- EQUIPAMENTOS
4.1- Tipo: Campo de várzea ( ) Campo de Areia ( ) Campo Grama sintética ( ) Campo Grama natural ( ) Ginásio ( ) Quadra ( ) Salão ( ) Piscina ( ) Praia ( ) Outros ( )
Obs:
4.2- Cobertura: Cite o(s) espaço(s) se houver:
4.3- Conservações (descrever material utilizado e estado de conservação) Piso:_____ Teto:_____ Paredes ou Gradio:_____ Sanitários:_____ Fonte de água para hidratação:

4.4- Descrever Acesso:_____ Acessobilidade:_____
Obs:

5- CAPACIDADE DESPORTIVA DO ESPAÇO
Futebol ( ) Futsal ( ) Futebol Society ( ) Basquetebol ( ) Voleibol ( ) Handebol ( ) Volei de praia ( ) Natação ( ) Hidroginástica ( ) Lutas ( ) Danças ( ) Ginástica ( ) Alongamento ( ) Yoga ( ) Outros ( ):_____
Obs:

Parecer sobre a proposta de implementação do núcleo:

☐ Recomendável ☐ Não recomendável

Justifique:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____, RJ,____de_____de 20___

_____ _____

Avaliador Coordenação Geral

Quadro 22 - Ficha de Avaliação Para implementação de Núcleos

O item 2 desta ficha é preenchido pela equipe de monitoramento e controle, antes que o supervisor vá a campo. De qualquer forma, caso ele obtenha alguma informação diferente daquela colhida anteriormente, poderá acrescentá-la. Por exemplo, durante o mapeamento do endereço apontado pelo solicitante e a verificação da existência de outros programas ou projetos no local, pode-se identificar a existência de projetos distantes daquele ponto. Em campo, porém, pode ser constatada a existência de projetos próximos ou no mesmo local, cujo endereço não foi fornecido. Durante a visita, o supervisor pode identificar tal situação e sinalizá-la. Este pode ser um fator impeditivo para implementação do núcleo naquele local.

Após a realização da visita técnica e do preenchimento da ficha acima, o supervisor avalia a possibilidade de implementação do núcleo no local sugerido pelo solicitante. Caso

não seja recomendável a implantação do núcleo, o documento é enviado aos gestores do Projeto, para que eles decidam se o núcleo deve ser mesmo implementado no local ou se deve ser indicado outro endereço.

4.3- Um Pouso na Realidade: o real processo de implementação dos núcleos

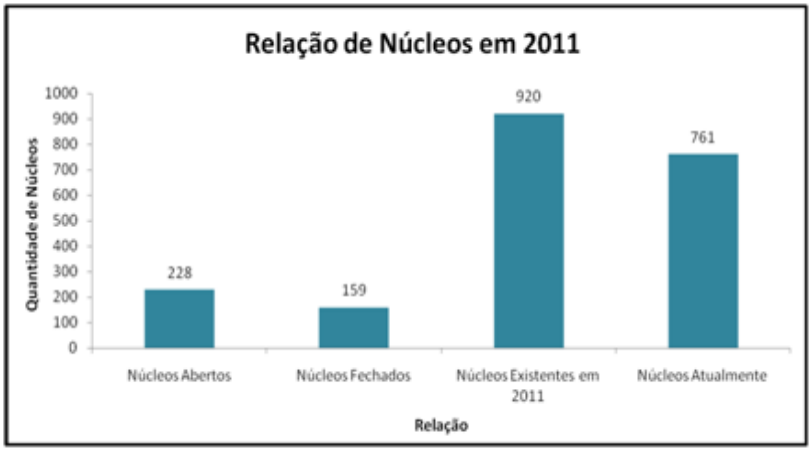
Como já mencionado, os procedimentos técnicos avaliativos para implementação de núcleos descritos nas seções anteriores poucas vezes foram postos em prática. A decisão sobre a implementação e corte de núcleos está muito ligada às questões políticas, operadas pela SEGOV.

Existe uma forte tendência de qualificação e profissionalização da gestão do Projeto, através da legitimação de procedimentos que validem a utilização de ferramentas e parâmetros que possam direcionar as decisões. Porém, as demandas políticas se sobrepõem às técnicas. Somado a isto, tem-se o fato de se ter uma equipe extremamente reduzida, considerando a quantidade de núcleos existentes e o território de intervenção da Política, bem como a dinâmica de implementação e corte de núcleo.

Tais fatores dificultam a imposição de determinadas ações técnicas, uma vez que o contingente de pessoas atuantes não comporta a demanda gerada pelos gestores em tempo hábil. Em outras palavras, existem poucas pessoas para realizar tais procedimentos em relação à quantidade de núcleos autorizados para implementação e a urgência desta implementação. Desta forma, a Coordenação, quando recebe a orientação de abrir um núcleo, não consegue produzir estudos em quantidade suficiente para mostrar aos gestores o quanto eles importam para o sucesso do Projeto. Resta, assim, pular esta etapa no processo de implementação dos núcleos, abrindo-os a partir do recebimento da planilha preenchida por seu solicitante.

Durante os anos de 2011 e 2012 apenas 12 vezes foram realizados os estudos, pareceres e fichas de avaliação de núcleos para implementação demonstrados nas seções anteriores. Para se ter uma melhor dimensão disso, ver o quadro abaixo com a quantidade de núcleos abertos e fechados em 2011:

Balanço de Núcleos Rio 2016	
Núcleos Abertos	226
Núcleos Fechados	159
Núcleos Existentes em 2011	920
Núcleos Atualmente	761



Quadro 23 - Balanço de Núcleos 2011

O ano de 2011 se iniciou com 694 núcleos implementados[24]. Como informa o quadro acima, 226 núcleos do Projeto foram implementados durante todo o ano, enquanto que 159 foram fechados. Durante todo o ano, 920 núcleos existiram.

É importante informar que, assim como a implementação, o fechamento e o retorno de um núcleo se dão por determinações políticas. A Coordenação pode sugerir o corte de um núcleo a partir da avaliação[25] deste, mas não possui autonomia para fechá-lo.

A tabela ignora a quantidade de núcleos que fecharam e retornaram, mas é preciso esclarecer que tal fato, apesar de não controlado, também ocorre.

A informação contida no campo *Núcleos Atualmente*, diz respeito à quantidade de núcleos existentes no Projeto em dezembro de 2011, quando o relatório que gerou tal informação foi elaborado[26].

Desconsiderando os 694 núcleos já em funcionamento, já que estes pré-existiam à implantação das ferramentas de gestão sugeridas pela PT[27], e levando-se em conta somente os núcleos abertos durante o ano de 2011, obtém-se um total de aproximadamente 5% de núcleos que tiveram, em seu processo de implementação, todo o fluxo de ações realizado, inclusive a etapa de avaliação técnica.

[24] Fonte: relatório mensal Rio 2016 de fevereiro de 2011
[25] O processo de avaliação dos núcleos é explicado adiante.
[26] Relatório Anual Rio 2016 de 2011.
[27] Como já mencionado, a PT foi elaborada em 2010 (aproximadamente em setembro), e começou a ser efetivamente aplicada em janeiro de 2011.

É importante ainda ressaltar que, dos pareceres emitidos, nenhum sugeria a troca de endereço, tornando impossível avaliar a eficácia do conjunto de ferramentas em questão quando utilizadas.

Este total – 5% – é insignificante no cotidiano de gestão do Projeto e a ausência do processo avaliativo no fluxo de implementação de núcleos acarreta os mais diversos problemas. Os mais comuns entre eles são a existência de núcleos muito próximos de outros, núcleos implantados exatamente nos mesmos locais que outros núcleos do mesmo Projeto ou similares[28] desenvolvidos pelas prefeituras ou instituições do 3º setor ou a existência de núcleos em locais completamente impossíveis de realizar as atividades[29].

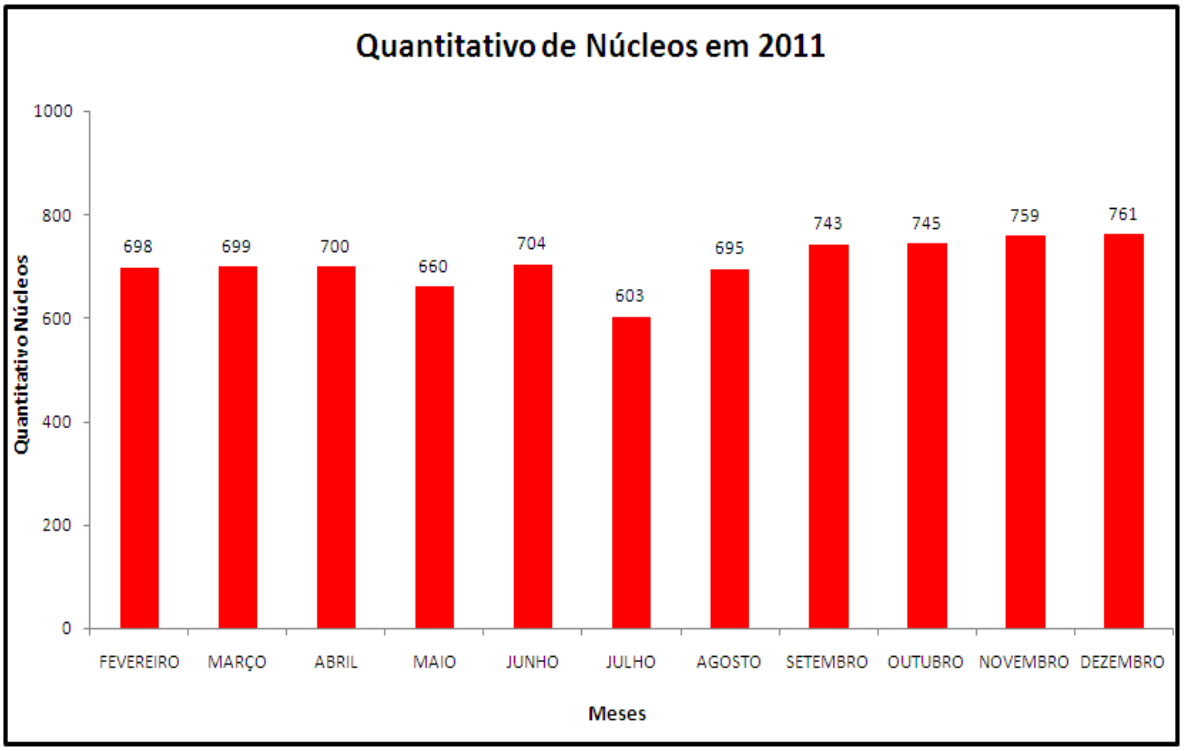
Estes problemas implicam o não funcionamento do núcleo ou o seu *subfuncionamento*. Ou seja, ou os núcleos simplesmente não funcionam ou o professor não cumpre toda a carga horária, ou ainda, quando da existência de dois núcleos de projetos diferentes no mesmo local, pode acontecer de um mesmo professor ser contratado por ambos os projetos e cumprir uma única carga horária, comprometendo a metodologia do Projeto e até a sua legitimidade perante a população, uma vez que o aluno pode nem saber de qual Projeto faz parte.

Tais questões podem ainda gerar conflitos entre os núcleos. Um núcleo já implementado que vê outro ser aberto muito próximo ao seu local de intervenção pode se sentir ameaçado, uma vez que terá que "dividir" os alunos. Considerando os aspectos políticos que compreendem a existência de um núcleo, tais conflitos poderiam ser ainda maiores.

Tudo isto colabora para que o fluxo de abertura, fechamento e reestruturação[30] de núcleos aumente. Gerando um volume de trabalho desnecessário para a equipe de coordenação, uma vez que, a maioria dos problemas poderia ser prevista e minimizada antes mesmo que os núcleos fossem implementados.

O gráfico abaixo, retirado do relatório anual de 2011 do Projeto, demonstra a quantidade de núcleos existentes em cada mês durante o ano de 2011:

[28] Muitas vezes eram informados endereços diferentes para o mesmo local pelos solicitantes. Por exemplo: uma praça pode estar situada na interseção de quatro ruas e cada solicitante pode informar ruas diferentes para a mesma praça. A divergência dos endereços não permitia que a existência de outro núcleo fosse detectada no momento do cadastro do novo núcleo na planilha de cadastro de núcleos.
[29] Salas muito pequenas, espaços com infraestrutura muito precária, etc.
[30] A reestruturação de um núcleo implica na troca total de colaboradores e de endereço de um núcleo.



Quadro 24 – Gráfico de Quantidade de Núcleos Implementados por Mês - 2011

O gráfico não informa a quantidade de núcleos existentes em janeiro porque, na ocasião, a equipe interna realizou um movimento para organizar as informações e padronizar os processos, não gerando relatórios. Porém, o relatório de fevereiro de 2011 informa que em janeiro nenhum núcleo foi aberto ou fechado e que quatro novos núcleos foram implantados em fevereiro. Logo, em janeiro havia 694 núcleos implementados, mesmo total de dezembro do ano anterior.

Nota-se que o número de núcleos existentes a cada mês varia bastante, chegando a aumentar em aproximadamente 26% de julho a dezembro, o que não significa dizer que 158 novos núcleos foram implementados neste período, uma vez que, ao mesmo tempo que núcleos foram abertos outros foram fechados e outros ainda que fecharam, podem ter retornado. Estas variáveis não aparecem no gráfico, que informa somente o total de núcleos existentes em cada mês. Para se ter uma noção desta variação, recomenda-se a visualização do quadro 15.

A ausência da avaliação técnica no momento da implementação dos núcleos traz ainda outros problemas que se relacionam à distribuição da Política para a população.

Como já explicado, a PT sugere a utilização de alguns critérios para analisar a viabilidade de implantação dos núcleos e orientar o processo de tomada de decisão dos gestores do Projeto em relação a forma como este será ofertado a população.

A tabela de número de núcleos recomendados por região já demonstrada aqui – quadro 11 – orienta-se pela população de cada município para sugerir a quantidade de núcleos implementados em cada mesorregião do Estado. Abaixo, pode-se verificar a quantidade sugerida pela PT para cada mesorregião do Estado e a quantidade realmente existente de núcleos.

MESORREGIÃO	POPULAÇÃO	% DA POPULAÇÃO DA REGIÃO EM RELAÇÃO AO TOTAL DO ESTADO	Nº DE NÚCLEOS RECOMENDADOS	% DE NÚCLEOS RECOMENDADOS POR REGIÃO EM RELAÇÃO AO TOTAL DE NÚCLEOS	Nº DE NÚCLEOS EXISTENTES	% DE NÚCLEOS EXISTENTES POR REGIÃO EM RELAÇÃO AO TOTAL
Baixadas Litorâneas	938.685	6%	59	6%	43	5%
Centro-Sul Fluminense	279.795	2%	17	2%	14	2%
Costa Verde	352.319	2%	22	2%	5	1%
Médio Paraíba	855.643	5%	53	5%	39	5%
Metropolitana – Capital	6.323.037	40%	396	40%	389	49%
Metropolitana - Niterói/SG	1.744.282	11%	109	11%	57	7%
Metropolitana - Baixada Fluminense	3.543.524	22%	221	22%	149	19%
Noroeste Fluminense	317.476	2%	20	2%	33	4%
Norte Fluminense	849.302	5%	53	5%	18	2%
Serrana	805.813	5%	50	5%	42	5%
Total	16.009.876	100%	1000	100%	789	100%

Quadro 25 - Nº de Núcleos Recomendados x Nº de Núcleos Existentes

Esta tabela foi retirada do relatório mensal do Projeto, referente ao mês de maio de 2012.

Primeiro, é preciso observar que a tabela foi elaborada considerando a quantidade máxima de 1000 núcleos, quantidade esta que correspondia ao total previsto para implantação ainda em 2012, e que, no mês de maio, obtinha-se o total de 789 núcleos implementados. É também necessário explicar que a tabela expõe a quantidade recomendada de núcleos em percentual para que os gestores possam orientar-se proporcionalmente a estes valore. Na última coluna da tabela, o percentual de núcleos existentes por mesorregião foi obtido considerando-se o total de núcleos implementados.

Outra questão importante é que a mesorregião Metropolitana foi subdividia em Capital, Baixada Fluminense e região de Niterói, São Gonçalo e adjacências. Segundo o relatório de maio (2012, p. 8), isto se deve ao fato de abrigar a cidade do Rio de Janeiro, quase metade dos núcleos existentes, sendo *injusto* atribuir este total a toda mesorregião, uma vez que isto provocaria uma grande distorção da realidade. O mesmo ocorre com a Baixada, que abriga uma quantidade bastante superior de núcleos em relação à Região de Niterói, São Gonçalo e adjacências.

Se somados os núcleos de toda a mesorregião metropolitana, obter-se-ia o total de 595 núcleos, o que corresponderia a 75% do total de núcleos. Se também somados os núcleos desta mesorregião recomendados pela tabela, estes representariam 73% do total. Desta forma, a quantidade de núcleos implementados na mesorregião estaria de acordo com o recomendado pela PT – uma vez que esta admite uma variação de dois pontos percentuais para mais ou para menos, objetivando flexibilizar a decisão do gestor, a fim de que os demais parâmetros sugeridos pelo documento possam ser observados – porém, não estaria, de fato, atendendo equilibradamente a mesorregião como um todo.

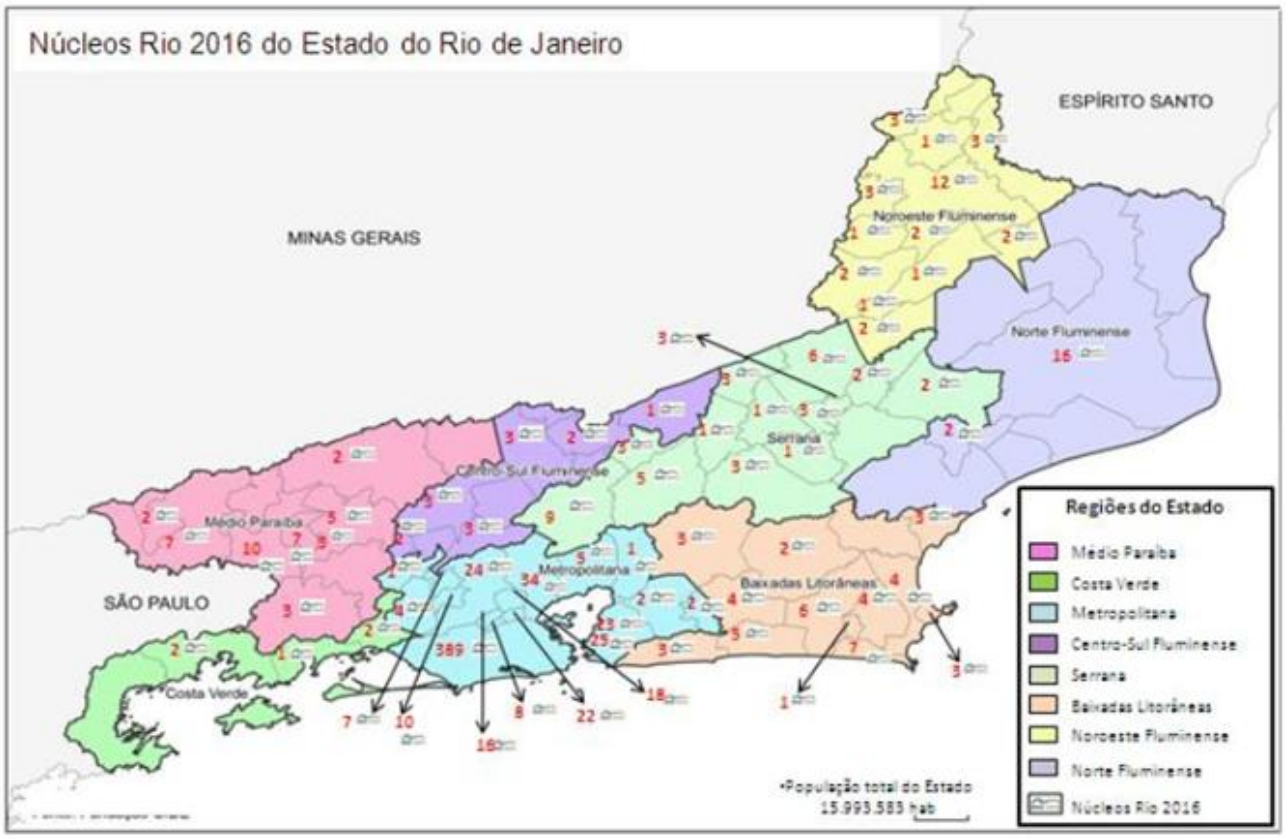
Mais à frente será possível verificar que esta distorção se dá também em outras mesorregiões.

Nota-se na tabela, que a maior discrepância na distribuição dos núcleos se dá na capital do Estado. A cidade do Rio de Janeiro concentra quase que 50% dos núcleos implementados[31], estando nove pontos percentuais acima do recomendado pela PT.

Enquanto isso, a região de Niterói, São Gonçalo e adjacências, a Baixada Fluminense e o Norte Fluminense estão com a quantidade de núcleos implementados inferior à recomendada, totalizando, quatro pontos percentuais a menos para a primeira região e três pontos percentuais a menos para as duas últimas.

Uma análise ainda mais detalhada pode ser iniciada a partir da observação do mapa a seguir, também retirado do relatório mensal do Projeto referente ao mês de maio de 2012:

[31] Em alguns meses o total de núcleos implementados na capital ultrapassa os 50%.



Quadro 27- Mapa de Distribuição dos Núcleos no Estado

Quando a observação sobre a forma como estão distribuídos os núcleos do Projeto pelo Estado é concentrada na tabela, a possibilidade de análise sobre a capilaridade do Projeto e sua capacidade de estar acessível à população é restrita, uma vez que a tabela informa apenas sobre as mesorregiões, ocultando os dados sobre os municípios contemplados pelo Projeto.

No mapa acima, pode-se verificar a presença do Projeto nos municípios e ainda, a quantidade de núcleos que possuem. É evidente a ausência do Projeto na mesorregião Norte Fluminense que, além de ter em seu total 3% a menos dos núcleos recomendados, possui apenas 2 dos seus 9 municípios contemplados. São eles: Campos dos Goytacazes (16 núcleos) e Conceição de Macabu (2 núcleos). Esta situação não se altera por mais de 1 ano. Varia o total de núcleos implementados em Campos, mas nunca são implantados núcleos em outros municípios do Norte Fluminense.

Quando comparados a tabela e o mapa, é possível perceber que o fato de o número de núcleos implementados por mesorregião estar razoavelmente de acordo com a recomendação

dada na PT, não assegura que tais núcleos estarão distribuídos de forma harmoniosa dentro de cada mesorregião. Podendo estar estes núcleos concentrados em determinados municípios.

A falta da utilização de critérios técnicos no momento da implementação de núcleos nos impede, inclusive, de verificar se a forma como os núcleos estão implementados estaria atendendo a demandas específicas que justificassem sua concentração em determinados municípios em detrimento de outros.

Muito provavelmente, a utilização destes critérios norteariam a alocação de núcleos para formatos bastante diferentes deste encontrado no mapa. A cidade do Rio de Janeiro, por exemplo, apesar de muito populosa, concentra muitos investimentos em atividades similares. A própria prefeitura da cidade possui um Projeto similar chamado *Rio Em Forma Olímpico,* que em maio de 2012 oferecia 432[32] opções de núcleos esportivos à população.

Logo, considerando os demais critérios disponibilizados pela PT, seria perfeitamente justificável a existência de um número bastante inferior de núcleos implementados em relação ao recomendado no quadro 22, na Capital do Estado. Ao contrário, hoje os núcleos de ambos os Projetos se esbarram, disputando espaço e alunos nas praças, campos e quadras dos bairros e favelas da cidade.

Assim também poderia se dar nos demais municípios, que poderiam ser melhor atendidos se consideradas questões que ultrapassam os motivos eleitorais.

4.4- Como se Configuram os Núcleos: analisando os parâmetros de organização

Tomando as formulações apresentadas pela PT, iniciarei agora uma análise dos procedimentos metodológicos adotados pelo Projeto para desenvolver suas ações e atingir seus objetivos e metas, análise esta que se estenderá para as próximas seções.

Tomarei como fonte de análise apenas a PT, desconsiderando os outros dois documentos do Projeto por não serem estes aplicados, na prática, pela Coordenação.

[32] Informação obtida através de contato telefônico com a coordenação do referido Projeto.

Serão ainda utilizados relatórios técnicos de avaliação do Projeto e apresentações elaboradas pela equipe de Coordenação.

A intenção aqui é compreender quais os passos sugeridos pela PT para o desenvolvimento do Projeto, a forma como os profissionais envolvidos são preparados para aplicar a metodologia, quais as maiores dificuldades encontradas nesta etapa e os reais caminhos trilhados pela Política em análise em seu cotidiano de ação.

Como já descrito, cada núcleo do Projeto é composto por 6 colaboradores responsáveis pela dinamização das ações. Esses colaboradores cumprem uma carga horária pré-determinada que precisa ser organizada entre os dias da semana, incluindo o sábado e domingo, desde que as aulas não sejam oferecidas somente no fim de semana, entre 6hs e 22hs para as modalidades direcionadas aos adultos e entre 7hs e 18hs para as modalidades oferecidas para crianças e adolescentes, salvo em casos onde os núcleos obtêm autorização da Coordenação para oferecer aulas noturnas para o público infantil.

A tabela abaixo, retirada da PT (2012, p. 14), ilustra a carga horária de cada colaborador:

Cargo	Carga Horária / Semana
Integrador	12h
Professor	10h
Agente de Saúde	10h
Apoio	12h

Quadro 28 - Tabela de Carga Horária de Colaboradores da Equipe Externa

Ainda conforme a PT (2012, p. 14) O Projeto comporta de 3 a 6 modalidades por núcleo, podendo um professor ministrar aulas de 1 a 2 modalidades. Das modalidades oferecidas no núcleo, 2 a 4 devem ser destinadas às crianças e adolescentes e 1 a 2 devem ser destinadas aos adultos e idosos.

O Núcleo deve funcionar de manhã e à tarde, de 2 a 3 vezes por semana, de 4 a 8 horas por dia, estando estas divididas por turno.

A intenção é que as modalidades possam ser oferecidas em turnos diferentes para que crianças e adolescentes possam praticá-las no contraturno escolar e para que jovens, adultos e idosos possam conciliar o horário da prática da atividade física com o horário de suas atividades profissionais e outros afazeres.

Os núcleos possuem autonomia para montagem da grade de horário, desde que obedecidos os critérios acima mencionados, ou, em alguns casos, quando obtêm autorização da coordenação para funcionar em outros moldes. Para isto, é necessário que o integrador ou o solicitante do núcleo justifique a necessidade de flexibilização das regras. O que normalmente ocorre devido a alguns impedimentos referentes ao espaço de atuação do núcleo – questões ligadas à segurança, utilização do espaço pela comunidade, entre outros – ou por conta de característica da população local.

Núcleos que funcionam dentro de escolas, Batalhões de Polícia ou Sedes de Unidades de Polícia Pacificadora - UPPs, Batalhões do Bombeiro, clubes, entre outros, são exemplos de situações onde, geralmente, os horários precisam se organizar sem atender a todos os critérios pré-estabelecidos.

Quanto às modalidades oferecidas, não há na PT nenhuma limitação. Por outro lado, o Projeto não oferece material esportivo para todas as práticas esportivas existentes. Desta forma, sempre que um solicitante manifesta a intenção de implementar um núcleo oferecendo uma modalidade cujo material não seja oferecido pelo Projeto – como se dá com as artes marciais em geral, por exemplo – este é informado que há a necessidade da formação de parceria com instituição que possa fornecer o material.

A questão é que mesmo sem a comprovação de parceria que viabilizasse a disponibilização de materiais aos núcleos, estes eram abertos, gerando um grande problema de gestão: a existência de núcleos sem nenhum material de trabalho. Os colaboradores de tais núcleos exercem enorme pressão sobre a coordenação em relação a falta de recursos para o desenvolvimento das atividades.

O quadro 6, na página 45, trata-se do gráfico de modalidades do Projeto. Nele observa-se a quantidade de núcleos que oferecem cada modalidade. Até maio de 2012,

quando tais informações foram recolhidas, o Projeto oferecia 50 modalidades. Dentre elas, 20[33], ou seja, 44% não eram contempladas com o material esportivo necessário.

O não fornecimento deste material não está relacionado à falta de recursos, como comumente se imagina, mas à não contemplação destes nas rubricas do Plano de Trabalho do Convênio. Como já explicado na seção "*A Equipe: como é composto o grupo de trabalhadores da política"*, a inexistência de uma rubrica em um convênio, inviabiliza a alocação de recursos em determinados quesitos.

Como o convênio do Projeto vigorava desde 2007, quando seus gestores previram sua criação apenas para oferecer os desportos coletivos mais comuns no Brasil – Voleibol, futebol, basquetebol e handebol – para crianças e adolescentes e ginástica para idosos, mesmo com o crescimento do Projeto e o consequente crescimento de suas demandas, esta questão não se alterou e nem poderia, visto que, para tal, era necessário o estabelecimento de novo convênio.

Quanto à capacidade de atendimento de cada núcleo, a PT (2012, p. 15), estipula os padrões informados na tabela abaixo:

Modalidade	Nº Mínimo	Nº Ótimo	Nº Máximo
Atividades Esportivas	10	20	30
Atividades Físicas	20	35	50
Núcleo	**160**	**300**	**440**

Quadro 29 - Tabela de Capacidade de Atendimento Por Núcleo

De acordo com o documento, atividades esportivas são encaradas como aquelas que possuem regras universais para sua prática. É o caso do futebol, vôlei, basquete, handebol, lutas, entre outros. Já as físicas são observadas como as que envolvem a sistematização do

[33] As modalidades não contempladas com material esportivo em maio de 2012 eram: Body Board, Luta Livre, Jiu-jitsu, Capoeira, Judo, Atletismo, Atletismo Adaptado, Muay Thay, Ginástica Rítmica, Remo Adaptado, Karatê, Kickboxing, Boxe, Taekwondo, Xadrez, Tênis de Mesa, Tênis de Mesa Adaptado, Rugby, Skate, Surf, Bocha Adaptada e Badminton.

movimento, sem que, necessariamente, existam regras universais. São as danças, ginásticas, etc.

O número mínimo de alunos é observado no momento da avaliação dos núcleos. Como muitas questões podem interferir na capacidade de alunos que pode conter uma turma[34], entende-se que a existência de um núcleo que atenda menos de 100 alunos é injustificável, ao invés de 160, como estipula a tabela. Tais questões serão analisadas com mais profundidade mais à frente.

4.5- Tratando a Metodologia: o conjunto de estratégias e ações para o alcance dos objetivos

Dando sequência à análise dos procedimentos, estratégias e ações sugeridos pela PT para desenvolvimento do Projeto Rio 2016, e consequentemente, a viabilização de seus objetivos, pretendo aqui dar um mergulho mais profundo no que tange à compreensão do conjunto de métodos previstos para a dinamização das ações qualitativas, aquelas que dizem respeito às intenções de transformação social e mudança de comportamento do público beneficiário.

Em palavras simples, pretendo verificar qual a metodologia prevista pelo Projeto para operacionalizá-lo. Para tanto, novamente farei uso somente da PT enquanto documento que contém as propostas de intervenção da Política, uma vez que é nesta que a equipe de coordenação se baseia para desenvolver o Projeto.

A PT organiza as propostas metodológicas a partir de um link com cada objetivo específico. Ou seja, para cada objetivo é apresentado um conjunto de ações e ferramentas metodológicas.

Logo, para que tais ferramentas façam sentido, farei a reapresentação dos objetivos e, em seguida, a explanação da metodologia pensada na PT, promovendo uma análise sobre a

[34] Tamanho da sala, modalidade, idade dos alunos, nível de aprendizado do alunos, etc.

viabilidade e aplicabilidade desta, a partir das experiências registradas em diário de campo e da análise dos dados contidos em relatórios de avaliação da própria Política.

Inicialmente, a PT apresenta o primeiro objetivo específico do Projeto: "Fornecer acesso aos serviços que favoreçam o bem estar coletivo" (2012, p. 31), recomendando como recurso metodológico a realização de parcerias institucionais e o estímulo a formação da rede de proteção social do Projeto (parcerias locais).

Conforme explicam Nohria e Eccles (1992, p. 32, tradução minha), a utilização mais geral para o termo 'rede' é uma estrutura de laços entre os atores de um sistema social. Estes atores podem ser indivíduos, organizações, setores ou Estado-Nação.

Os seus laços podem se basear no diálogo, afeto, amizade, parentesco, autoridade, troca econômica, troca de informação ou quaisquer outras coisas que constituam a base de uma relação.

Ao defender tais ações como estratégias para o desenvolvimento do objetivo específico em questão, os idealizadores do Projeto admitem a sua impossibilidade (do Projeto), de providenciar serviços que atendam a todas as demandas que surjam em cada local de intervenção.

Sabendo-se que muitas são as demandas que emergem em Projetos Sociais e que tais Projetos lidam com questões muito específicas, não sendo viável, financeiramente e tecnicamente atender a todas elas, a percepção e iniciativa de preparar a Política e a equipe que nela atua para estabelecer parcerias são importantes e, quando formadas em âmbito local, tendem a favorecer a legitimação do Projeto na comunidade em que este se insere, uma vez em que passa a integrar a rede social.

Para me fazer mais clara, em projetos onde o público alvo é formado por crianças não é estranho, por exemplo, que a equipe tenha que lidar com problemas ligados a temas como: abuso sexual, exploração do trabalho infantil, falta de acesso à educação formal, entre outros. Outra questão muito frequente é a dificuldade de acesso da população aos serviços de saúde pública, o que pode inviabilizar a participação das pessoas no Projeto, uma vez que, por Lei[35], para praticar atividade física no Estado do Rio de Janeiro, é necessário que o praticante apresente atestado médico.

[35] Lei Estadual 4.978, de 08 de Janeiro de 2007.

Tanto em um caso – questões ligadas ao público infantil – quanto no outro – dificuldade de acesso aos serviços de saúde – o Projeto pode ter seu desenvolvimento comprometido, caso não sejam dinamizadas ações que possam, de certa forma, atender às demandas.

Ocorre que, se a justificativa para o estabelecimento das parcerias é a de dar conta de questões que transcendem a capacidade de intervenção do Projeto, entende-se que, minimamente, deveriam ser levantadas as demandas, bem como verificados os objetos de intervenção da instituição parceira, evitando que ações muito similares sejam desenvolvidas ou que sejam propostos serviços que em nada podem contribuir com o desenvolvimento do Projeto, ou com o alcance direto dos objetivos previstos.

Isto vale tanto para as parcerias institucionais – aquelas firmadas entre a Coordenação do Projeto e uma terceira instituição para atender a todos ou parte dos núcleos implementados – quanto para as parcerias locais – aquelas informais, firmadas entre os núcleos e pequenas instituições locais, como postos de saúde, instituições de ensino, entre outras.

Porém, analisando os relatórios mensais do Projeto, desde fevereiro de 2011 até maio de 2012, percebe-se que, das cinco parcerias institucionais estabelecidas, três se deram no sentido de agregar serviços não ofertados pelo Projeto, oferecendo as demais, nada além da repetição das ações já desenvolvidas.

A primeira parceria institucional estabelecida pelo Projeto no referido período se deu com o SESI/FIRJAN. Tal instituição desenvolve o *Atleta do Futuro*, um Programa esportivo de cunho socioeducativo para atendimento de crianças e jovens de 7 a 15 anos, que compreende cursos de iniciação e aperfeiçoamento em diferentes modalidades esportivas. (PROGRAMA ATLETA DO FUTURO, 2011).

A parceria atende a alguns núcleos situados em comunidades pacificadas, que passam a ser chamados, então, de *Atleta do Futuro Rio 2016*, e consiste na ampliação das atividades desenvolvidas a partir da inclusão de mais um professor na equipe de intervenção do núcleo e da distribuição de lanches e tênis para as crianças e adolescentes.

Ocorre que, o Projeto Atleta do Futuro, por conta do objetivo que contempla e, consequentemente, da metodologia desenvolvida[36], não permite que a criança e o adolescente

[36] O Projeto pretende desenvolver o aperfeiçoamento da crianças e do adolescente em modalidades esportivas específicas, de acordo com as habilidades do aluno. O Projeto Rio 2016 visa a prática da atividade física esportiva pelo lazer, ou seja, não se prioriza a técnica dos movimentos e gestos esportivos das modalidades.

se inscreva em mais de uma modalidade esportiva. Enquanto que o Rio 2016, ao contrário, estimula a participação dos alunos em múltiplas atividades. Assim, o sistema de gestão do Projeto utilizado pelo SESI/FIRJAN só permite inserir uma única vez um mesmo nome, atribuindo a ele a oferta de lanches conforme o número de aulas praticadas por semana, considerando a modalidade em que o aluno está matriculado.

Ou seja, se o aluno está inscrito nas modalidades de futsal e voleibol, mas, no sistema aparece matriculado, por exemplo, em voleibol, todas as vezes que este praticar a modalidade receberá o lanche no final. Porém, ao praticar a modalidade de futsal isto não ocorrerá, ainda que os colegas recebam o lanche.

Logo, a parceria acaba por gerar maiores problemas, uma vez que, as estratégias utilizadas para oferecer os benefícios foram inseridas em um contexto diferente daquele para qual foi pensada. Se a distribuição de lanches viria para solucionar uma demanda (não é raro que crianças passem mal de fome durante a prática esportiva em projetos socioesportivos), gerou um processo de exclusão e conflito entre alunos e alunos e professores e alunos.

Isto se deu porque, nas reuniões para acordar os serviços oferecidos pelos parceiros, apenas os gestores institucionais de ambos os lados estavam presentes. Os corpos técnicos dos Projetos só foram envolvidos no momento de aplicar as ações. Ou seja, de administrar os problemas.

Desta forma, a contribuição da parceria para o público atendido se dá mesmo na ampliação das atividades ofertadas.

A segunda parceria se estabeleceu com o Comando de Polícia Pacificadora. Ela consiste em compartilhar a gestão local dos núcleos com os Comandantes das Unidades de Polícia Pacificadoras – UPPs e, a partir da inserção de policiais nas equipes de intervenção dos núcleos[37], atuar como ferramenta de diálogo entre polícia e comunidade.

Esta parceria rende muitas ações para os núcleos. A realização de passeios e participação dos alunos em campeonatos são exemplos. Em geral, a sociedade tem se mostrado muito disposta a colaborar com aqueles que trabalham em comunidades pacificadas. Logo, a disponibilização de ônibus para realização de tais passeios por empresas de transportes para os comandantes das UPPs é fácil e pouco burocrática.

Assim, enquanto que o PAF estimula a prática de uma única modalidade, para que o aluno possa se aperfeiçoar, o Rio 2016 incentiva a participação do aluno em várias atividades.

[37] Os núcleos passavam a ser formados por policiais e moradores locais. Muitos policiais possuem formação em educação física e ministram aulas nos núcleos.

Em sequência, foi estabelecida parceria com a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Duque de Caxias. Lá, também é desenvolvido Projeto similar especificamente para o público idoso, contemplando, além da oferta da atividade física, acompanhamento de um fisioterapeuta, de um médico, de um nutricionista e de um psicólogo. Tal projeto se chama PRODUC 3ª idade.

Com a parceria, os 13 núcleos Rio 2016 implementados no município, integraram-se à rede de 10 polos do PRODUC 3ª idade. Os alunos idosos do Rio 2016, que antes só eram contemplados com as aulas de ginástica e alongamento, passaram a receber orientações de saúde e qualidade de vida e acesso facilitado aos serviços de saúde do município.

Outra parceria se deu entre o Projeto, a Legião da Boa Vontade – LBV e as UPPs. Esta contempla os núcleos em comunidades pacificadas que oferecem atividades de luta. Nestes núcleos, os alunos recebem quimonos.

Por fim, foi realizada parceria com o Projeto Zico 10, um projeto socioesportivo destinado ao ensino do futebol, ligado ao atleta Zico. Esta parceria, a exemplo da primeira, se deu a partir de negociações entre os gestores, sem a participação das equipes técnicas.

Neste caso, professores de futebol e futsal de alguns núcleos localizados em comunidades pacificadas passaram por um curso de aperfeiçoamento de futebol Zico 10, e passaram a ministrar as aulas conforme as orientações técnicas recebidas no curso.

Os alunos e professores destes núcleos, os “Rio 2016 Zico 10”, recebem chuteiras e uniformes específicos da parceria e, aqueles que se destacam na modalidade, podem compor a equipe Rio 2016 Zico 10, para participar de campeonatos até internacionais.

As parcerias institucionais foram estabelecidas, em sua maioria, enquanto estratégias de publicidade e marketing para o governo e para as instituições parceiras. Geralmente, tais parcerias requerem ajustes metodológicos que emergem não por questões naturais provenientes do cotidiano de intervenção das ações, mas pela falta de adequação das propostas no momento em que são negociadas.

Ressalta-se ainda a ausência de parcerias que contemplem o Projeto como um todo ou que beneficiem outras áreas que não as da região metropolitana. Para ser mais específica, que contemplem núcleos implementados em local não pacificado.

Apenas uma das parcerias visa um conjunto de núcleos situado além do cenário da pacificação.

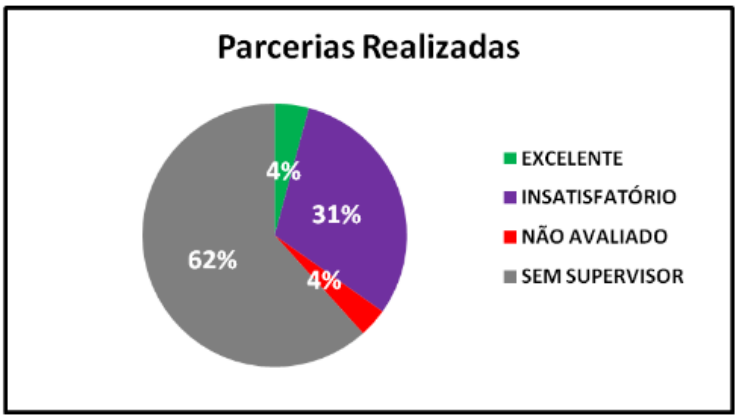
Com as energias e atenções do Governo do Estado voltadas para o processo de pacificação, os gestores canalizaram seus interesses em núcleos implantados em favelas pacificadas.

A incapacidade de articulação da coordenação para a busca e estabelecimento de parcerias se dá, conforme registros em diário de campo, por conta da falta de autonomia para realização de ações como estas.

Assim, as parcerias institucionais, que poderiam trazer benefícios de grande impacto para as ações do projeto, limitam-se às ações de marketing e que, nem sempre colaboram como poderiam.

Em relação às parcerias locais, realizadas entre os núcleos e estabelecimentos e instituições do entorno, os relatórios do Projeto não informam sobre o tipo de serviços oferecidos, mas o número de parcerias firmadas pelos núcleos.

O gráfico abaixo foi retirado do relatório de maio de 2012 e informa sobre o total de parcerias estabelecidas pelos núcleos:



Quadro 30 - Parcerias realizadas pelos núcleos

Quando se trata de parceria, a intenção da Coordenação é estimular que os núcleos o façam. Conforme explica o relatório, são considerados excelentes os núcleos que firmaram alguma parceria no mês avaliado; insatisfatórios são os núcleos que não fizeram parcerias; núcleos não avaliados são aqueles que possuem supervisão mas não foram avaliados por seu supervisor por motivos justificados por eles em relatório de supervisão[38]; já os núcleos sem

[38] Geralmente os núcleos não são avaliados quando o supervisor não consegue realizar sua visita quinzenal. Os motivos variam entre condições climáticas, problemas com a falta de segurança no local, não funcionamento do núcleo no horário informado pelo Integrador, etc.

supervisão não foram avaliados, exatamente por não serem visitados pelos supervisores do Projeto.

A não avaliação dos núcleos pela inexistência de supervisores suficientes para a quantidade de núcleos implementados ou pela impossibilidade de avaliação de seu supervisor em determinado mês, impacta diretamente no rendimento final do núcleo e, consequentemente, na avaliação geral do Projeto. Por isso, o gráfico, além de informar se o núcleo faz ou não faz parceria, precisa evidenciar a quantidade de núcleos não avaliados[39].

Antes que se possa realizar qualquer observação, evidencia-se no gráfico a grande parcela de núcleos que não sofrem a supervisão. Dos 789 núcleos existentes, apenas 553 são supervisionados. Mais à frente, farei uma análise sobre o impacto disto no processo de avaliação dos núcleos e, consequentemente, da Política Pública.

Considerando o total de núcleos implementados, independente destes sofrerem ou não a supervisão e terem ou não terem sido avaliados no mês de análise, apenas 4% estabeleceram algum tipo de parceria (33 núcleos).

A falta de informações qualitativas sobre o tipo de parcerias firmadas e serviços ofertados por estas, limitam a capacidade de interpretação dos dados, que se resumem somente às questões quantitativas.

De qualquer forma, considerando-se somente os núcleos avaliados (283), obtém-se um total de 12% que realizaram parcerias aquele mês. Compreendendo-se que, de acordo com as ações e estratégias previstas pela metodologia descrita pelo Projeto (PT 2012), o estabelecimento de parcerias implica diretamente no alcance direto de um dos seus objetivos específicos, e que tais núcleos seriam estimulados a formar tais parcerias, pode-se considerar 12% dos núcleos um percentual muito baixo.

O relatório não traz uma análise dos dados ou sugestões de ações que possam alterar os resultados mostrados no gráfico.

Analisando-se o relatório como um todo, fica nítido que a realização de parceria, apesar de ser uma questão diretamente ligada ao alcance de um dos objetivos, acaba por se encontrar no rol de assuntos secundários, uma vez que muitos problemas ligados ao funcionamento dos núcleos e a infraestrutura do Projeto são apontados como urgentes.

[39] Esta informação pode ser útil para a Coordenação para justificar a necessidade de contratação de supervisores e sugerir adequações na metodologia de supervisão.

O segundo objetivo específico apresentado pela PT é “facilitar acesso às atividades físicas e esportivas de lazer à (sic) pessoas de todas as faixas etárias” (2012, p. 31).

A PT propõe o desenvolvimento da intergeracionalidade enquanto estratégia para atrair o público de idades variadas.

Para o Projeto, a intergeracionalidade, como já explicitado aqui, consiste na mistura de gerações para o favorecimento da integração e troca de experiência entre os grupos. Para tanto, os núcleos, ou mais especificamente os professores, deveriam adequar as atividades, suas regras e movimentos para que pessoas de faixas etárias distintas conseguissem praticá-las, juntas.

Para simplificar, uma aula de futebol, por exemplo, deveria ser planejada para que crianças de 7 anos, adolescentes de 14 anos, adultos de 35 anos e idosos de 60 anos,por exemplo, pudessem participar, desenvolvendo atitudes cooperativas e colaborativas.

Em reuniões de abertura de núcleos, a equipe da coordenação deixa claro que isto, não necessariamente, precisa se dar em todas as aulas ou somente nas aulas. A equipe pode e deve desenvolver eventos, gincanas e as mais variadas atividades pautadas nos princípios intergeracionais.

Isto também não deve impedir que as turmas se formem por faixa etária, uma vez que tal ação, exigiria muitas adaptações nas modalidades, interferindo em suas práticas. Não se pode esquecer que, ainda que os Projetos sejam desenvolvidos de forma a utilizar o esporte enquanto instrumento de diálogo para a intervenção em outras áreas (violência, educação, qualidade de vida, etc.), o aluno, quando se matricula, o faz para aprender ou praticar determinada modalidade esportiva. Se esta modalidade *não for ela mesma*, dificilmente o aluno permanecerá.

A intergeracionalidade, portanto, deve estar presente em momentos específicos planejados pela equipe, que não precisam ser frequentes, mas também não devem ser raros.

O terceiro objetivo específico da PT é “Identificar e encaminhar possíveis talentos destacados nos núcleos, facilitando seu desenvolvimento e financiamento” (2012, p. 31). De acordo com a PT, isto se daria em 5 passos: primeiro, os professores seriam capacitados para aplicar uma bateria de testes e habilidades nos alunos. Depois, os alunos que mais se destacam nas modalidades realizariam tais testes para quantificar suas habilidades. Identificados os talentos, parcerias, institucionais ou não, com instituições esportivas (clubes, federações,

associações, etc.), que possam desenvolver os potenciais talentos identificados nos núcleos do Projeto deveriam ser estabelecidas. Por fim, os atletas seriam encaminhados ao Programa BOLSA ATLETA[40] da SEEL.

Na verdade, estas duas últimas ações são complementares. O atleta, para desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades esportivas precisa treiná-las. Isto os clubes e federações podem fazer. Para ir aos treinos e participar de competições ele precisa de recursos suficientes para custear as despesas. Isto, o Programa Bolsa Atleta pode providenciar – ainda que não sejam recursos suficientes para todos os custos gerados por um atleta, o Programa pode ajudar.

Porém, como já mencionado acima, nenhuma parceria neste sentido foi realizada institucionalmente. A chancela do Projeto Zico 10 e a iniciativa de compor-se uma equipe com os alunos que mais se destacam no futebol não chegam a promover o aperfeiçoamento e desenvolvimento das habilidades de um atleta para que este chegue ao alto nível.

Os próprios professores e integradores de núcleos realizam, algumas vezes, o encaminhamento de seus alunos a instituições esportivas, mas não há nenhum registro sobre esses dados em relatórios, apresentações ou qualquer outro documento da coordenação.

Somado a isto, o Programa Bolsa Atleta esteve "fechado"[41] para novos atletas desde o momento em que a PT começou a ser aplicada até o mês de maio de 2012, até quando informações documentais e formais da coordenação foram recolhidas para esta pesquisa.

Desta forma, nenhum talento identificado foi, institucionalmente, encaminhado para clubes ou federações. O que se tem são somente aqueles que, antes da PT ser utilizada[42], já eram contemplados pelo Bolsa Atleta. Para ser mais precisa, 16 alunos do Projeto são contemplados pelo Bolsa Atleta. Deste total, 13 são pessoas com deficiência.

[40] Maiores definições do Programa Bolsa Atleta encontram-se na página 37.
[41] Anualmente, o Programa abre vagas e disponibiliza recursos para contemplar os atletas.
[42] São alunos oriundos do Projeto SUDERJ EM FORMA.

4.6- Processo de Capacitação: como são preparados os profissionais envolvidos

> "O sucesso da realização de qualquer proposta de intervenção comprometida com a alteração de um quadro social requer o comprometimento profissional e a execução de uma metodologia adequada aos objetivos almejados. Assim, entende-se que somente a capacitação profissional continuada pode viabilizar a execução de um trabalho unificado e direcionado pelos colaboradores envolvidos no processo." (PT. 2012, p. 49 e 50)

Conforme defende a PT, para que a metodologia planejada seja devidamente aplicada, faz-se necessário o desenvolvimento de encontros periódicos com os colaboradores da Política, a fim de que estes, além de conhecerem tal metodologia, compreendam as ações que possam viabilizá-la, troquem informações com profissionais de outros núcleos, forneçam feedback à equipe de gestão e, portanto, contribuam com o processo de aperfeiçoamento e manutenção da mesma.

Para o ano de 2011, previu-se um extenso calendário de encontros de capacitação. Os temas variavam desde a apresentação da proposta de intervenção do Projeto, até assuntos específicos ligados às questões técnicas de modalidades esportivas, procedimentos de socorros e dinamização comunitária.

Conforme relatório anual de 2011 do Projeto, durante este mesmo ano, apenas dois encontros de capacitação foram realizados. O primeiro se deu no mês de junho e atendeu aos colaboradores de 27 núcleos da mesorregião Baixadas Litorâneas. O segundo ocorreu em setembro, atendendo aos colaboradores de 37 núcleos das áreas de Niterói, São Gonçalo e adjacências.

Tais encontros duraram cerca de 2 horas cada e trataram da apresentação da proposta de intervenção pensada para o Projeto. Pode-se afirmar que estes se deram da mesma forma que se dão as reuniões de abertura de núcleos[43]. O que se fazia necessário para todo o projeto, uma vez que, a maioria dos núcleos já estava implantada antes da existência de tal proposta, quando o Projeto ainda se chamava SUDERJ EM FORMA.

[43] Ver sessão: "Implantando Um Núcleo: como se dá o processo

Lembro que, conforme ilustra o quadro 23[44], 226 núcleos foram abertos em 2011. Isto representa 30% do total de núcleos existentes no fim do ano – 761. Estes foram os núcleos que conheceram a proposta de intervenção do Projeto e, portanto, sabiam sobre seus objetivos, procedimentos, ações, etc., pois foram os núcleos cujos colaboradores receberam tais orientações durante a reunião de abertura de núcleos.

Considerando os 226 núcleos implementados em 2011, mais os 64 que passaram pelo encontro de capacitação, obtém-se apenas 38% de núcleos cujos profissionais envolvidos foram capacitados.

É importante ressaltar que esta conta não considera núcleos que foram abertos durante o ano de 2011 e que estão localizados em uma das áreas que sofreram a capacitação – tais núcleos passaram duas vezes pelo processo, reduzindo este percentual – pois esta informação não foi, em nenhum momento, tratada ou disponibilizada pela coordenação.

As dificuldades para realização dos encontros de capacitação ancoram-se em inúmeras questões que podem se resumir em um contraponto: altos custos x falta de vontade política.

Para expor com mais clareza, é preciso analisar o contexto: os 761 núcleos implementados em 2011 estavam espalhados por todo o estado, como já ilustrado neste trabalho; a gestão se dá de forma centralizada, ou seja, não há postos avançados da coordenação que possam descentralizar as ações e facilitar a realização dos encontros; de acordo com o relatório anual de 2011, a média de colaboradores atuantes do ano foi de 4.333 profissionais e, como ilustra o quadro 13[45], somente no primeiro semestre de 2011, 634 novos colaboradores entraram e 301 saíram.

Todos estes fatores aumentam os custos para a execução dos encontros. A quantidade de colaboradores envolvidos requer a utilização de espaços amplos que possam acomodar a todos de forma adequada e confortável. Isto poderia ocorrer no Estádio do Maracanãzinho, por exemplo. Porém, duas questões logo se destacam: primeiro, o gasto individual de alguns colaboradores para se locomoverem de todos os cantos do estado para a capital e ainda custearem a alimentação e estadia[46] seria desproporcional ao salário que ganham – não há como se considerar que o Projeto custeie tais despesas, pois seriam altas demais. Segundo, para realização de encontros como estes, há de se ponderar que a reunião de um grupo de

[44] Página: 71
[45] Página: 57
[46] Dependendo da região, pode ser inviável realizar a viagem de ida e volta no mesmo dia.

mais de 100 pessoas inviabiliza a fluidez no processo e limita, didaticamente, as possibilidades de realização de dinâmicas e atividades práticas, bem como a interlocução entre os colaboradores e a equipe de capacitação.

Estes fatores sugerem que a equipe de capacitação se desloque pelo estado e promova a capacitação regionalizada. Por outro lado, considerando que algumas regiões possuem muitos núcleos e que a quantidade de colaboradores ultrapassa o total de 100 pessoas, seria necessária a permanência da equipe por mais tempo no local, para que vários encontros fossem feitos com grupos menores.

A alta capilaridade do Projeto e a dimensão territorial do estado, somada à questão da centralização da gestão implicam na necessidade de viagens excessivas para a equipe que promove a capacitação. E, para agravar a situação, a rotatividade entre os colaboradores é enorme, o que acaba por desperdiçar recursos, uma vez que, aquele que passou pelo processo de capacitação não mais atuará no desenvolvimento das ações, enquanto que aquele que entra em seu lugar nada sabe sobre o Projeto.

Resumidamente, levando-se em conta a quantidade de temas previstos para 2011 (21) e todos os fatores expostos, seria necessário, para a equipe de capacitação, viajar quase que os 365 dias do ano para promover todos os encontros. Isto, se existisse uma equipe de capacitação. Na verdade, o que se tem é um coordenador para a área. A ele, cabem providências relacionadas à logística e à infraestrutura para a capacitação, mas não ao seu desenrolar no caráter técnico.

Tudo isso levou a equipe de Coordenação a promover uma enorme reformulação para a proposta de tais encontros para o ano de 2012, tornando as ações mais viáveis.

Reduziu-se, significativamente, a quantidade de temas a serem abordados[47], agrupando os assuntos afins em abordagens unificadas, a fim de otimizar o tempo e minimizar o número de encontros e viagens necessárias. Previu-se, inicialmente, o treinamento de membros da equipe interna e da supervisão, para que o número de pessoas aptas a realizar os encontros fosse maior, evitando que a mesma pessoa precisasse viajar inúmeras vezes e, em muitos casos, tornando as viagens desnecessárias, já que existem supervisores residentes em diversas regiões do estado.

[47] Vide quadro 29 na página 80.

Conforme explica a PT (2012, p. 50), para melhor desenvolver o trabalho de capacitação dos colaboradores do Projeto dividiu-se o grupo em núcleos de capacitação, de acordo com a área de atuação dos profissionais. Segue abaixo a discrição destes núcleos:

Núcleo Geral	Formado por todos os colaboradores que compõe a Equipe Externa do Projeto (Profissionais que atuam nos núcleos)
Núcleo PcD	Formado por todos os colaboradores envolvidos em núcleos específicos para pessoas com deficiência.
Núcleo C.E	Formado por todos os colaboradores que atuam nos Complexos Esportivos

Quadro 31 - Divisão de grupos de colaboradores por área de atuação para encontros de capacitação

A PT sugere ainda a rotina de encontros de capacitação, considerando o número de colaboradores envolvidos em cada área. Os locais sugeridos foram escolhidos de acordo com o número de núcleos do município, a existência de espaços adequados para a realização dos encontros, o relacionamento do Projeto com instituições locais que pudessem disponibilizar tais espaços sem custos e a facilidade de deslocamento entre as mesorregiões. Os quadros abaixo informam a quantidade de encontros previstos, somente para a capacitação do núcleo geral[48], para todas as mesorregiões do estado:

[48] Os demais núcleos possuem uma quantidade bem menor de colaboradores. Os encontros podem ser feitos uma única vez, no próprio Maracanã, no caso do Núcleo PcD – todos os núcleos que atendem a este público localizam-se na região metropolitana. E nos próprios equipamentos esportivos, no caso do Núcleo C.E.

Noroeste Fluminense e Norte Fluminense ----------Itaperuna - 2 Encontros
Serrana e Centro Sul Fluminense----------Petrópolis - 3 Encontros
Baixada Litorânea----------Arraial do Cabo - 2 Encontros
Médio Paraiba e Costa Verde----------Volta Redonda - 3 Encontros
Metro Baixada Fluminense---------- D. de Caxias ou N. Iguaçu - 6 Encontros
Metro Capital - Zona Norte----------Em aberto - 6 Encontros
Metro Capital - Zona Sul----------Em aberto - 6 Encontros
Metro Capital – UPPs----------Em aberto - 6 Encontros
Niterói e São Gonçalo----------SESC Niterói - 2 Encontros

09 Regiões ..... 46 Encontros

Quadro 32 - Quadro de número de encontros de capacitação

Metro Baixada Fluminense ---------- 6 Encontros em 2 sábados = 3 locais
Metro Capital - Zona Norte ---------- 6 Encontros em 2 sábados = 3 locais
Metro Capital - Zona Sul ---------- 6 Encontros em 2 sábados = 3 locais
Metro Capital - UPPs ---------- 6 Encontros em 2 sábados = 3 locais

Total ..... 8 sábados =12 locais

ATENÇÃO!

As Capacitações a serem realizadas nas regiões acima deverão acontecer simultaneamente em 3 locais diferentes durante dois sábados.

Quadro 33 - Quadro de especificação dos encontros de capacitação na mesorregião metropolitana

Abaixo, verifica-se a programação prevista para tais encontros:

D	T	H	Tema/ Conteúdo	CH
S Á B A D O	M A N H Ã	08:00	Welcome Coffee	
		09:00 10:00	Políticas Públicas e Projetos Sociais Estruturação do Projeto Rio 2016	**01**
		11:00	Contexto Sociocultural na Prática da Educação	**01**
		12:00	Psicologia do Comportamento da Criança, do Idoso e do Adolescente	**01**
			Primeiros Socorros e RCP	**01**
	T A R D E	13:00	Almoço	
		14:00	Política de Trabalho Para Pessoas com Deficiência	**01**
		15:00	Mobilização Comunitária	**01**
			Total	**06**

Quadro 34 - Programação sugerida para os encontros de capacitação do Núcleo Geral

Mesmo com todas as adaptações durante o ano de 2012, nenhum encontro de capacitação foi promovido. Conforme registros em diário de campo, nunca, durante o referido ano, foi possível apresentar aos gestores da SEEL, a proposta de capacitação desenvolvida pela equipe, quem dirá executá-la. Mesmo que o assunto estivesse listado na pauta da coordenação para ser tratado em reuniões com os gestores, outras demandas se sobrepunham e o assunto não ganhava importância.

Fica evidente que a execução do plano de capacitação previsto pelo Projeto, ainda que estivesse no documento que centraliza as suas diretrizes de funcionamento, terminou ficando em segundo plano.

Este fato, como veremos mais à frente, compromete diretamente a implementação da metodologia e, consequentemente, os resultados esperados para a Política.

4.7- Distribuição de Material Esportivo: uma análise da logística adotada

Para viabilizar o desenvolvimento das atividades físicas e esportivas em seus núcleos e promover o controle das ações propostas, o Projeto *garante* a distribuição do material esportivo, gráfico e de sinalização e dos uniformes.

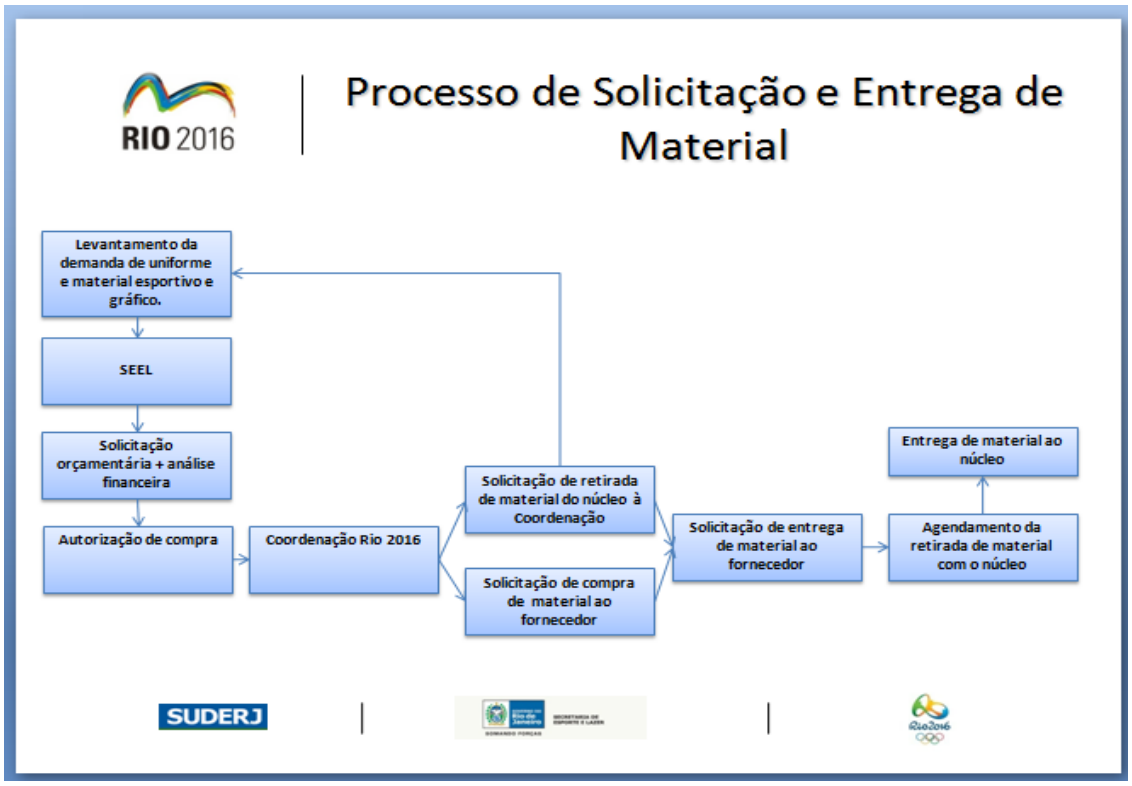
Como já mencionado, o Projeto não disponibiliza material esportivo para todas as modalidades oferecidas. Nestes casos, os núcleos precisam providenciar o material a ser utilizado através de parcerias[49].

O material de sinalização é composto por faixas de divulgação do Projeto. Já o material gráfico é composto por fichas e quadros de monitoramento e avaliação, que precisam ser preenchidos pelos colaboradores dos núcleos e entregues à coordenação. Estes compreendem: fichas de chamada; fichas de inscrição; grade de horário; plano de curso e ficha de número de alunos por modalidade, gênero e faixa etária.

A distribuição de material gráfico é feita de acordo com a necessidade dos núcleos e disponibilidade destes em estoque. Os núcleos também recebem estas fichas por e-mail, para que, quando possível e necessário, reproduzam autonomamente.

Já a distribuição do material esportivo e de sinalização e dos uniformes obedece a uma série de critérios. O fluxo ilustrado na figura abaixo pode facilitar a compreensão do processo de distribuição dos materiais:

[49] A explicação para este fato encontra-se na página 80



Quadro 35 - Processo de solicitação e entrega de materiais

Como era de se esperar, a compra do material esportivo é feita a partir do levantamento das demandas. Tal estudo se realiza no início de cada ano e pode ou não ser ajustado no decorrer do mesmo, o que varia de acordo com os momentos político e de gestão técnica e financeira do Projeto.

Os núcleos recebem o material quando são implementados e, depois disso, a cada 4 meses, totalizando 3 retiradas de material por ano. As entregas são agendadas de acordo com a necessidade do núcleo, respeitado o período de tempo mínimo entre elas, e a disponibilidade de material em estoque.

Para que um núcleo tenha sua demanda suprida, é necessário que o integrador envie um e-mail ao setor de logística, solicitando o agendamento. O setor então verificará se o núcleo tem estado representado nas reuniões mensais de integradores e se a entrega dos instrumentos avaliativos está em dia – fichas e grades. A ausência em três reuniões seguidas não justificadas e a não entrega dos documentos por mais de três meses inviabiliza a retirada de material. Nestes casos, os núcleos recebem por e-mail a informação de que não terão a solicitação atendida e que precisam contatar a coordenação para regularizar sua situação.

Caso o núcleo atenda aos critérios acima mencionados, será agendada data para retirada do material.

Quando não há algum item em estoque – o que é muito comum, pois o almoxarifado é muito pequeno – o fornecedor é acionado para que entregue o material a tempo para sua distribuição.

Desta forma, a equipe de logística atua todo o tempo ajustando o agendamento, quando este é possível de acordo com os critérios supracitados, com a disponibilidade do fornecedor de entregar o material. É necessário e relevante esclarecer que a compra é feita em grandes montantes, mas que a entrega é feita em pequenas porções, devido à falta de espaço para armazenamento dos itens. Assim também é feito com os uniformes.

Os núcleos levam, a cada retirada, um kit preestabelecido conforme as modalidades que oferecem. Os materiais disponibilizados para todos os núcleos, independente das modalidades são: 12 bambolês, 3 apitos, 2 bombas para encher bolas, 20 colchonetes e 10 cones pequenos. Para as modalidades de esporte coletivo são designadas 6 bolas, 1 par de redes e 2 jogos de coletes – as bolas e redes são específicas para cada modalidade – no caso do voleibol, também são disponibilizadas antenas.

Os núcleos podem solicitar materiais como baliza de futebol ou poste de voleibol, mas sua entrega é analisada caso a caso. Geralmente os núcleos localizados em comunidades pacificadas são contemplados com tais pedidos.

A tabela abaixo, retirada do relatório anual de 2011, informa a quantidade de material, por item, entregue aos núcleos em 2011:

MATERIAL	QUANTIDADE
APITOS	2.909
BOMBOLÊS	19.504
BILROS	50
BOLAS DE BASQUETE	3.800
BOLAS DE CAMPO	21.040
BOLAS DE FUTSAL	22.400
BOLAS DE HANDBALL	2.250
BOLAS DE VOLEI	10.390
BOMBAS DE METAL	3.600
UNIFORME COLABORADOR	34.350
CONJUNTO DE ALUNOS	132.000
COLCHONETES	15.800
COLETES	31.400
CONES	29.800
FAIXAS	0
MEDALHA	4.914
POSTES DE VOLEIBOL	30
PARES DE ANTENAS PARA VOLEI	1.170
QUIMONO	500
REDES PARA VOLEI	2.360
REDES PARA FUTSAL	200
REDES PARA FUTEBOL DE CAMPO	2.701
TATAME (PLACAS)	200
TROFÉU	240

Quadro 36 - Tabela de quantidade de material esportivo distribuído em 2011.

A grande problemática da logística de entrega de materiais fundamenta-se em dois itens: a imprevisibilidade da necessidade para compra e a forma de entrega.

Quanto à imprevisibilidade da necessidade para compra, isto ocorre devido ao grande número de núcleos que abrem, fecham e retornam durante o ano. Alguns núcleos fecham logo após o recebimento do material enquanto que muitos outros abrem em seu lugar. Aquele que recebeu o material e fechou, não o devolve à coordenação.

Paralelamente a isto, é comum que alguns núcleos sejam contemplados mais vezes que o previsto[50], provocando a falta de material para outros. Também ocorrem os eventos que demandam materiais novos e, principalmente, a demora para aprovação de compra de mais materiais, o que gera atraso nas entregas e permite que um núcleo já contemplado complete o período para um novo pedido sem que outros tenham sido atendidos pelo menos uma vez ao ano.

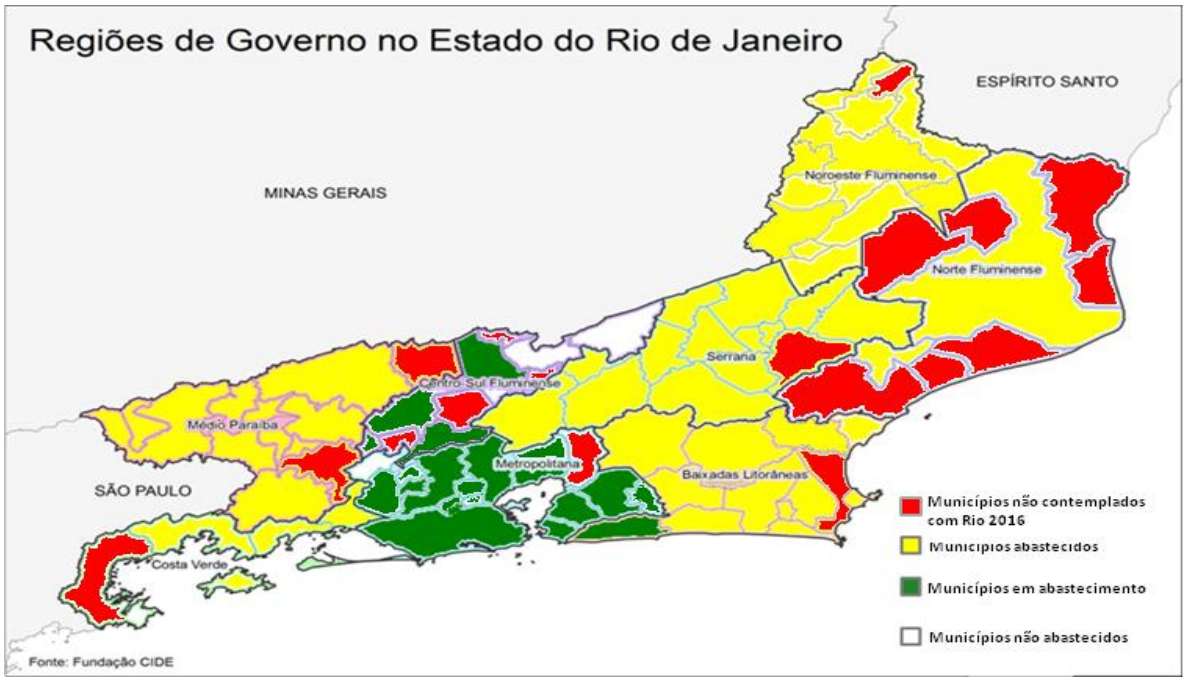
Em relação à forma de entrega, tem-se que, os colaboradores dos núcleos localizados no interior do estado precisam providenciar veículos e viajar por horas até a capital para retirar o material. Muitos não levam a totalidade do kit por só terem carros pequenos.

Em alguns casos, a coordenação, com o apoio do fornecedor, mobiliza núcleos de uma mesma região e proporciona a entrega regionalizada do material. Isto não pode ser feito com regularidade, uma vez que os custos da viagem precisam ser arcados pela própria coordenação e pelo fornecedor. Geralmente, isto se dá a partir da colaboração de representantes locais dos núcleos que conseguem estadia, alimentação, entre outros.

Esta é mais uma rotina que poderia ser otimizada a partir da descentralização da gestão. A existência de postos avançados da coordenação pelo estado serviria como sedes também para o armazenamento de materiais, minimizando os gastos com o deslocamento tanto para os colaboradores quanto para o próprio Projeto.

O mapa abaixo, retirado do relatório anual de 2011, ilustra como se deu o processo de distribuição dos materiais durante o ano em questão. Considerou-se a retirada de pelo menos 1 kit de material por núcleo para organizar o mapa.

[50] Algumas vezes a Coordenação era orientada a atender núcleos antes do período mínimo para entregar o material.



Quadro 37 - Mapa de distribuição de material esportivo e uniforme durante o ano de 2011

Em vermelho, encontram-se os municípios que não são contemplados por núcleos do Projeto. Em amarelo, os municípios onde todos os núcleos receberam material ao menos uma vez no ano. Em verde, os municípios em que nem todos os núcleos foram contemplados com a retirada de material. E em branco, os municípios onde nenhum núcleo foi atendido.

Percebe-se que os municípios em abastecimento – verde – estão localizados, em sua maioria, na mesorregião metropolitana. Isto porque os núcleos localizados no interior, especificamente nas áreas em amarelo, foram atendidos em loco, ou seja, receberam seu material na própria mesorregião, a partir das estratégias adotadas pela coordenação há pouco mencionadas.

Mesmo para os núcleos localizados próximos à coordenação, a retirada não é simples. Sempre é necessário um carro de médio porte que faça o transporte dos materiais.

Neste caso, o melhor dos mundos, como se diz popularmente, seria a existência de carros próprios do Projeto que realizassem esta distribuição. O que seria muito oneroso. Mas,

como já mencionado, a descentralização da gestão poderia minimizar bastante os impactos gerados pela vasta área territorial pela qual se estende o Projeto.

4.8- Supervisão: o acompanhamento do trabalho in loco

O formato de núcleos capilarizados de operação para o Projeto Rio 2016 requer a utilização de estratégias que assegurem o desenvolvimento adequado da metodologia pensada, uma vez que tal dinâmica facilita a falta de controle da Coordenação. As estratégias pensadas pelos elaboradores do Projeto compreendem a formação de uma equipe de supervisão.

Trata-se de um grupo de profissionais que tem como objetivo monitorar a execução das ações de campo com base nos objetivos geral e específicos estabelecidos pelo Projeto.

Com esta premissa, a equipe de supervisão estabelece um cronograma de visitas de caráter analítico com as finalidades de (PT. 2012, p. 32):

→ Coordenar os prestadores de serviço dos diversos núcleos sob sua supervisão quanto aos processos para alcance dos objetivos do Projeto;

→ Orientar as ações desenvolvidas nos núcleos de forma que estas sejam complementares, promovendo melhor atendimento à população.

→ Promover avaliação dos serviços, profissionais envolvidos, recursos logísticos fixos e variáveis pelos atendidos, profissionais do núcleo e por ele mesmo (avaliação 360º);

Para tanto, de acordo com a PT, a equipe de supervisão se comporia por 1 Coordenador de Supervisão, 8 Supervisores Regionais e 100 Supervisores de Núcleo, considerando a previsão de 1000 núcleos implementados em 2012.

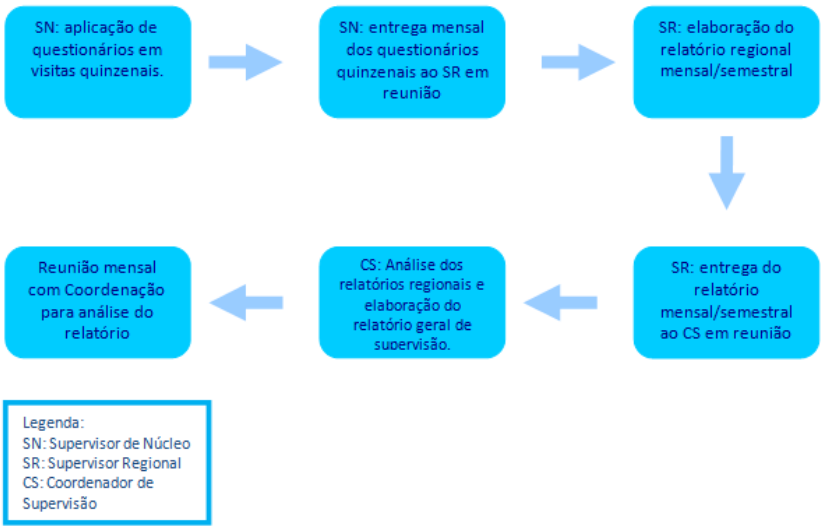
Isto, de fato, se dá da seguinte forma: 1 Coordenador de Supervisão e, em maio de 2012[51], 39 Supervisores de Núcleo para 789 núcleos implementados.

Ainda conforme a PT, o Supervisor de núcleo deve visitar quinzenalmente, pelo menos uma vez, os núcleos sob sua supervisão, que não deveriam ser mais do que 10 por supervisor. In loco, ele deve preencher três instrumentos avaliativos: Ficha de Avaliação do

[51] Este número varia a cada mês.

Núcleo - Administrativo, Ficha de Avaliação do Núcleo - Técnico e Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário. No primeiro deve-se responder às questões pertinentes ao bom funcionamento do núcleo. Questões como programação visual, conservação de materiais, manutenção do Equipamento Esportivo, quantidade de pessoas inscritas e frequência. No segundo relatório, observa-se a conduta profissional dos colaboradores, verifica-se a elaboração de um plano de curso e a execução do mesmo pelo professor. No terceiro avalia-se a satisfação dos usuários com os serviços fornecidos pelo Projeto.

As informações coletadas pelos Supervisores de Núcleo seriam compiladas e analisadas pelos Supervisores Regionais, gerando relatórios mensais e semestrais de cada região que seriam entregues ao Coordenador de Supervisão, a quem caberia coordenar as ações dos demais supervisores e estabelecer a ligação entre as ações e informações coletadas pela supervisão e a Coordenação Geral e Coordenação de Avaliação do Projeto. O fluxograma abaixo descreve o processo de supervisão (PT, 2012 p. 33):



Quadro 38 - Fluxograma de ação da supervisão

Como já mencionado, a quantidade de supervisores atuantes não atende à quantidade de núcleos existentes em sua totalidade. Assim, alguns supervisores chegam a supervisionar até 20 núcleos.

A distribuição dos núcleos aos supervisores se dá por área, conforme o local de sua residência. No interior, os supervisores chegam a ter sob sua responsabilidade núcleos em

municípios diferentes, visto que a quantidade de núcleos existentes em cada município muitas vezes é pequena.

Os relatórios mensais do Projeto dos meses de 2012 trazem ainda alguns relatos sobre a visita feita por supervisores a alguns de seus núcleos. Nestes relatórios, é explicado que a Coordenação de Supervisão desenvolveu mais um instrumento que possibilite a visualização e compreensão do estado geral do núcleo. Este instrumento chama-se *Relatório Geral de Visita*. Nele são retratados problemas que os supervisores não conseguem resolver sozinhos e que precisam ser levados à Coordenação. É o único instrumento descritivo utilizado pela supervisão.

Em meados de 2011, na tentativa de descentralizar a gestão, apesar da ausência dos supervisores regionais e de efetivas coordenações avançadas ou regionalizadas, a equipe de supervisão começou a receber mais autonomia no processo de gestão dos núcleos. Os supervisores passaram então a dirigir as reuniões mensais realizadas com os integradores dos núcleos sob a sua supervisão.

Estas reuniões são realizadas pela equipe de coordenação e, anteriormente ao seu processo de regionalização através da supervisão, os integradores de todos os núcleos precisavam se deslocar ao município do Rio. Tais encontros são extremamente importantes. Neles, além de serem trocadas informações sobre o cotidiano do Projeto, são recolhidos os instrumentos de monitoramento e controle dos núcleos – as fichas e grades.

Com a regionalização, as reuniões que eram feitas 4 vezes por mês – em 2 dias; uma reunião de manhã e outra a tarde – passaram a acontecer 1 vez, em apenas um horário e com um número bem menor de pessoas – somente os integradores dos núcleos não supervisionados precisam comparecer às reuniões com a coordenação.

Isto otimizou e muito o processo de tomada de decisão e de solução de problemas. A reunião com a coordenação passou a ser mais tranquila e útil do ponto de vista da solução dos problemas trazidos pelos núcleos. Os problemas dos núcleos supervisionados são tratados através de um único representante: o Supervisor.

As falhas observadas no processo de supervisão e que acabam se estendendo a outras áreas da gestão – uma vez que é necessário adotar-se dois procedimentos para determinadas questões – se dão pela falta de supervisores no quadro de supervisão.

O cargo de Supervisor de Núcleo é o que mais possui vagas no Plano de Trabalho do Convênio de Gestão do Projeto. Conforme explicado na seção "*A Equipe: como é composto o grupo de trabalhadores da política",* não há rubricas disponíveis para a contratação dos profissionais necessários para desempenhar as funções devidas de acordo com a nova proposta de intervenção. Como o Convênio não se renovou, mas nova proposta foi desenvolvida, a gestão precisa se adequar aos recursos disponíveis. Desta forma, o cargo de Supervisor de Núcleos é utilizado para contratar pessoas que desempenharão outras funções. Isto, obviamente, resolve alguns problemas e gera muitos outros.

Em maio de 2012, 553 núcleos, dos 789 eram supervisionados, o que representa 70% dos núcleos. Cada supervisor responsabilizava-se, em média, por 14,1 núcleos.

Para os 553 núcleos supervisionados, a vida dos colaboradores dentro do Projeto tende a ser mais facilitada. Estes, apenas em casos extremos, precisam se deslocar até a Coordenação. Seus supervisores podem agendar a retirada de material por eles e fazê-la de forma unificada – todos os núcleos recebem o material de uma só vez em um mesmo dia. Isto facilita, inclusive, o trabalho da equipe de logística que, para atender a uma média de 14 núcleos, responde a um único e-mail.

Os supervisores levam o material gráfico quando este está em falta no núcleo, divulgam as informações da coordenação, levam uniformes, organizam torneios e eventos com seus núcleos, entre outros.

Quando se realiza um passeio ou evento, por exemplo, por meio da Coordenação, torna-se mais fácil para a equipe de gestão, contatar os supervisores e solicitar que indiquem os núcleos mais adequados do que telefonar para cada integrador e promover o convite. Logo, os núcleos não supervisionados tendem a receber menos benefícios.

Os núcleos que não sofrem supervisão também não passam pelo processo avaliativo completo. Como explicado anteriormente, os supervisores aplicam questionários de avaliação a cada visita. As informações dos questionários se completam nas reuniões realizadas no mês. A pontuação obtida pelos núcleos através dos questionários gera um ranking de desempenho dos mesmos. Este procedimento será melhor explorado quando tratarmos da avaliação do projeto.

Assim, nota-se que ainda que a maioria dos núcleos passe pela supervisão, o fato de existirem núcleos que não são supervisionados interfere de forma muito negativa do processo de gestão como um todo, comprometendo tanto a fase metodológica quanto a de avaliação.

4.9- Núcleos Implementados Em Comunidades Pacificadas: um projeto dentro do projeto

As Unidades de Polícia Pacificadora constituem-se hoje, como uma das principais – se não a principal – ações do governo estadual. A orientação dada às Secretarias de Estado é que tenham atenção redobrada em relação às comunidades pacificadas. Assim, um incontável número de ações, medidas, programas e projetos foi desenvolvido para tais áreas.

No caso do Rio 2016, criou-se uma metodologia específica para lidar com os núcleos de tais comunidades. Estes, além de possuírem privilégios quanto ao recebimento de materiais – não precisam esperar o prazo de 4 meses e recebem materiais que os demais núcleos não recebem através de parcerias (kimono e tatame) – promoção de festas e eventos e acompanhamento das ações, sofrem um processo de avaliação desde a sua fase de pré-implementação, que faz toda a diferença em sua forma de atuação.

Em um primeiro passo, que se configura a partir da ocupação da favela pela polícia, realiza-se um procedimento denominado Mapeamento Sócio-histórico e Esportivo das Comunidades Pacificadas. A pretensão é sistematizar e aprofundar uma metodologia que envolva instrumentos e rotinas, que possam levantar e coletar dados através de registros dos atores diretamente envolvidos no processo além das mais diversas fontes (internet, livros e artigos). Daí, procura-se identificar a vocação cultural/esportiva e as modalidades mais praticadas, promover a análise das instalações e seu estágio de conservação e, ainda, traçar o perfil sócio-histórico das áreas pacificadas observando as discrepâncias existentes nos eixos de desenvolvimento sócio espacial em questão. O estudo permite ainda identificar as áreas mais vulneráveis destas comunidades e organizar um processo de intervenção técnica qualificada através de uma política de esportes adequada segundo a demanda local.

Em um segundo momento, que se determina com a inauguração da nova UPP, uma equipe do Projeto é aproximada, a fim de organizar as modalidades a serem oferecidas, os colaboradores que virão a atuar e a implementação propriamente dita do núcleo. Dá-se então a implementação de um núcleo do Projeto Rio 2016.

A Coordenação realizou uma apresentação, no dia 25 de maio de 2011, aos Comandantes das Unidades de Polícia Pacificadora, no auditório do Estádio Célio de Barros. Neste dia, a metodologia desenvolvida para implementar os núcleos localizados em

comunidades pacificadas foi apresentada aos comandantes. As informações a seguir foram obtidas a partir desta apresentação.

O processo é desenvolvido por um grupo de pesquisadores contratados por tempo determinado, especificamente para desenvolver as pesquisas e se dá da seguinte forma:

→ *Passo 1: Diagnóstico*

Desenvolvido durante o processo de ocupação da comunidade pelo Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar – BOPE, este estudo quantiqualitativo da comunidade Consiste, além da realização de uma pesquisa sócio-histórica local, na análise quantitativa dos equipamentos, instalações e modalidades esportivas existentes e praticadas em cada comunidade. Isto permite à Coordenação, conhecer as possibilidades de intervenção esportiva em cada área.

O produto final desta etapa é o Recorte Sócio-histórico e o Mapeamento Esportivo da comunidade.

→ *Passo 2: Aproximação da Equipe Rio 2016 com a UPP e a comunidade*

Findado o estudo diagnóstico descrito acima, uma nova fase se inicia, exatamente no momento em que é inaugurada a UPP. Assim, duas frentes de atuação se desenvolvem de forma simultânea: 1- é feito o primeiro contato com o Comandante da UPP, a fim de apresentar o Projeto e organizar a sua implementação. Com este procedimento, o comando da UPP torna-se real parceiro da Política, e passa a assumir uma corresponsabilidade com a dinâmica e operação do mesmo. 2- uma equipe do Projeto aborda os moradores locais, a fim de identificar as modalidades esportivas que os mesmos gostariam de praticar através do Projeto. Este dado é confrontado com o estudo de vocação esportiva da comunidade[52] para que seja composto o quadro de modalidades do núcleo.

→ *Passo 3- Seleção de colaboradores e escolha do local para implementação do núcleo*

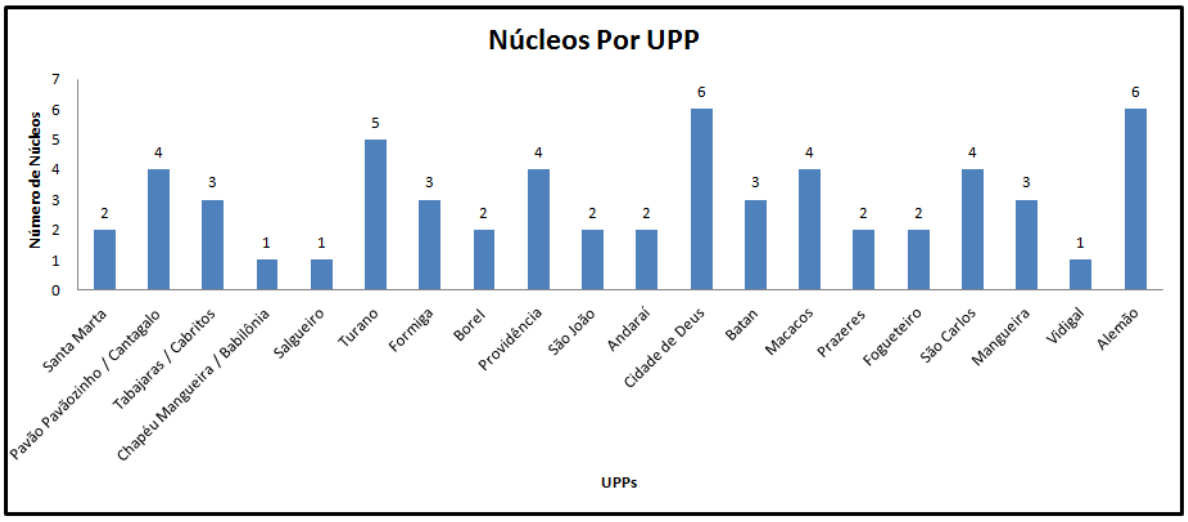
[52] Pode-se, em um primeiro momento, considerar desnecessário, ou até mesmo redundante, a realização desta abordagem, uma vez que já se tenha feito um estudo de vocação esportiva local. Porém, entende-se que, o fato de existir uma ou outra modalidade pertencente ao conjunto de práticas mais comuns de um grupo não anula o desejo do mesmo de conhecer e realizar práticas diferentes.

De posse das informações anteriores, a coordenação do Projeto, junto ao comando da UPP e às lideranças locais (Associação de Moradores, Centros Culturais e similares), compõe a equipe de colaboradores que vai atuar no local. Esta equipe organiza-se em um misto de integrantes da comunidade (lideranças locais que, muitas vezes, já desenvolvem frentes de mobilização comunitária) e membros da UPP (Policiais que fazem parte da corporação que compõe a UPP). Esta opção, conforme relatos registrados em diário de campo, tem se comprovado eficaz para promover a integração entre os moradores locais e os Policiais.

Nesta fase também é realizada a escolha do(s) local(s) para implementação do núcleo. Normalmente, opta-se por locais próximos à base da UPP, visando, exatamente, a facilitação do processo de integração entre a UPP, a comunidade e o Programa.

Tudo isto favorece a implementação de núcleos muito bem estruturados que, antes mesmo de existirem, já estão relacionados com a comunidade e suas demandas. O fato de ter a Coordenação liberdade para intervir, junto ao Comandante, na escolha dos integrantes da equipe e de ser permitido à comunidade escolher as modalidades que quer praticar, de acordo com os espaços disponíveis, tende a facilitar a adesão da comunidade ao Projeto.

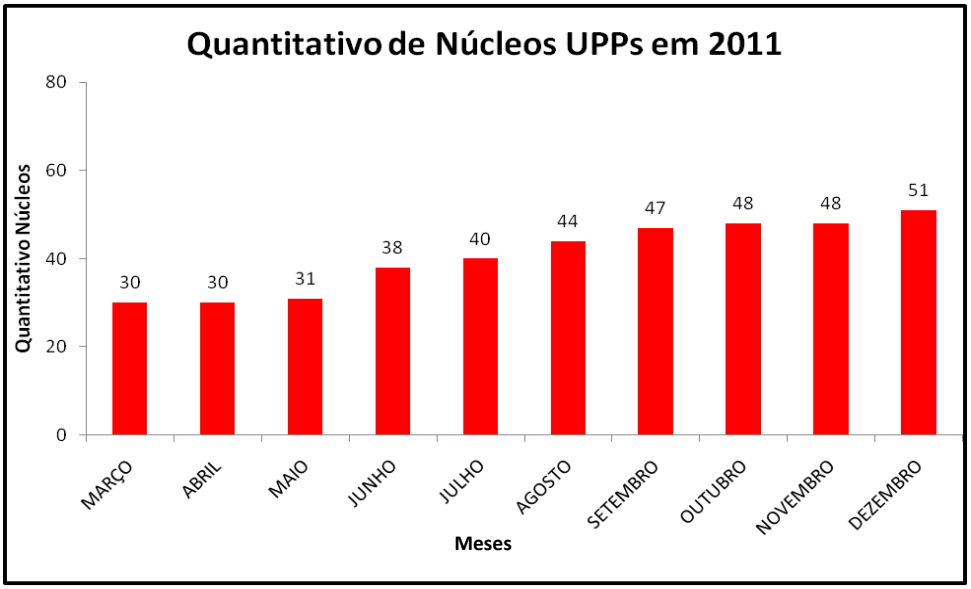
O quadro abaixo, retirado do relatório mensal de maio de 2012, traz a localização dos núcleos localizados em comunidades pacificadas:



Quadro 39 - Gráfico de número de núcleos por UPP

O gráfico mostra que uma só comunidade pacificada tem, na maioria dos casos, mais de um núcleo implementado. Quando isto não ocorre – Chapéu Mangueira/Babilônia, Salgueiro e Vidigal – é por causa da falta de espaço para a prática das atividades.

Teve-se, até o mês de maio de 2012, 60 núcleos implementados nas comunidades pacificadas. Este número aumenta conforme as comunidades vão sofrendo o processo de pacificação. Isto pode ser visto no gráfico abaixo, retirado do relatório anual de 2011, quando nem todas as comunidades expostas na figura acima estavam já pacificadas:



Quadro 40 – Gráfico de número de núcleos implementados em comunidades pacificadas em 2011

É também interessante analisar as modalidades oferecidas pelos núcleos localizados em comunidades pacificadas. De acordo com o relatório mensal de maio de 2012, das 21 modalidades esportivas oferecidas, 38% representam as lutas. Como os Comandantes podem solicitar mais núcleos após um tempo de pacificação – no momento da pacificação o núcleo pode já existir na comunidade, se for o caso, este será aproximado da UPP. Outro(s) núcleo(s) pode(m) ser implantado(s). Com o passar do tempo, para atender a outras áreas das comunidades, os Comandantes podem solicitar mais núcleos – e, como muitos policiais são envolvidos com as artes marciais, essas acabam por se destacar. Curioso é que estas são as modalidades que mais alunos atendem. Cerca de 60% do total, de acordo com os relatórios mensais do Projeto, se comparado às demais modalidades.

Capítulo 5 – A Avaliação: como se organiza este processo

> "Avaliar é fixar o valor de uma coisa; para ser feita, se requer um procedimento mediante o qual se compara aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão determinado". (FRANCO, 1971 P. 03).

Após expor e discutir o objeto, os objetivos e a metodologia do Projeto Rio 2016, pretendo neste capítulo, entender como o processo de avaliação é planejado e conduzido pela equipe. A intenção é compreender até que ponto o processo avaliativo é valorizado nesta política, verificando os instrumentos de avaliação definidos, a periodicidade da avaliação, os tipos de avaliação e, principalmente, o que é avaliado.

Em Projetos Sociais a avaliação deve apresentar percentual seguro de confiabilidade, sua validade exigirá que os instrumentos utilizados meçam realmente o que se tentará medir.

Para entender esta etapa da política em análise, utilizarei como fonte de informação e coleta de dados a PT e os relatórios de avaliação produzidos entre fevereiro de 2011 e maio de 2012.

5.1- Da Teoria à Prática: o que diz e o que faz o projeto a respeito da avaliação

Para iniciar a análise a respeito dos procedimentos de avaliação adotados pelo Projeto entendo que, inicialmente, faz-se necessário compreender como este enxerga e organiza esta etapa em seu documento normativo.

Nesta seção, pretendo expor a metodologia de avaliação adotada pelo Projeto, conforme explica a PT e então, confrontar esta metodologia com a aplicação dos procedimentos avaliativos utilizados na prática, para assim verificar se, primeiramente, a avaliação vem sendo feita como se julgou, no momento da elaboração do Projeto, apropriada

e, se a forma como o processo vem sendo executado tem de fato contribuído para a adequação e manutenção da metodologia do Projeto.

De acordo com a PT (2012, p. 54), a avaliação do Projeto deve se dar de forma conexa com o resto do Projeto, não devendo ser concebida como atividade isolada e autossuficiente. "Estará fazendo parte do processo de planejamento e desenvolvimento do projeto, gerando uma retroalimentação que permitirá possibilidades de retificar ações e reorientá-las."

Desta forma, a avaliação do projeto Rio 2016 se compõe de duas etapas: avaliação de processo e avaliação de resultados.

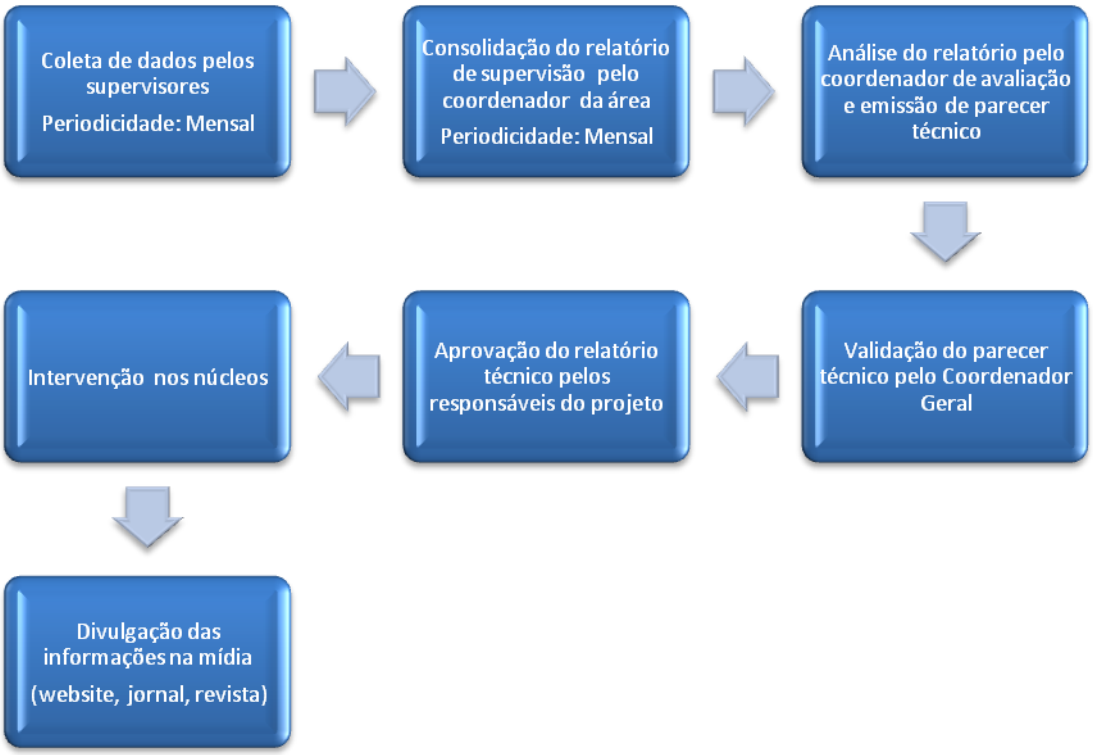
Utilizando-se dos conceitos de Marino (2003) para fundamentar os dois modelos de avaliação escolhidos, a PT (2012, p. 54) explica que a *avaliação de processo* compreende "o monitoramento contínuo das atividades e a reflexão frequente sobre as dinâmicas interna e externa da equipe responsável, isto é, as relações entre os membros da equipe e sua interação com o público beneficiário." Enquanto que a *avaliação de resultados* "é a análise dos benefícios proporcionados aos participantes durante ou após a implementação do projeto".

A PT informa que a avaliação processual se dará mensalmente, a fim de se acompanhar seu desenvolvimento na linha do tempo, atribuindo à equipe de supervisão a função protagonista do processo, visto que os coloca como responsáveis pela coleta dos dados desta ação.

Já avaliação de resultados deve se realizar a cada semestre, visando investigar se os objetivos traçados estão sendo alcançados e o quão relevante tem sido os impactos na vida do público beneficiário. Esta etapa relaciona-se diretamente com os indicadores estabelecidos para medir os objetivos.

O Projeto entende que, para esta fase da avaliação, "é muito importante que toda a equipe colabore e seja ativa para que os resultados coletados sejam fidedignos e provenientes de observações técnicas e ao mesmo tempo contextualizadas" (PT, 2012 p. 55).

Para a avaliação processual a PT (2012, p. 56), orienta os procedimentos obedecendo ao seguinte fluxo:



Quadro 41 - Fluxo de avaliação processual

O primeiro passo, a coleta de dados pelos supervisores, deve ocorrer mensalmente. Estes dados devem ser fornecidos aos supervisores pelos integradores de núcleo, nas reuniões mensais, através do preenchimento e entrega das fichas de inscrição, de chamada e de alunos por faixa etária e sexo, assim como a grade de horários do núcleo e o plano de curso do professor. Algumas informações também são coletadas a partir dos questionários aplicados pelos supervisores durante as visitas aos núcleos e a partir do Relatório Geral de Visitas, que descreve o funcionamento do núcleo no momento de cada visita.

Os dados então são passados ao Coordenador de Supervisão, que consolida as informações dos questionários e as encaminha para o Coordenador de Avaliação e Controle, que, junto à sua equipe, analisa as informações gerando relatório analítico com parecer técnico.

O relatório e parecer são entregues então ao Coordenador Geral, que, precisa validá-los e entregá-los aos responsáveis oficiais pelo Projeto – gestores da SEEL. Havendo a aprovação de ambos pelos gestores, a Coordenação pode providenciar as intervenções necessárias nos núcleos, procurando ajustar a metodologia e orientar as ações vindouras, e as informações obtidas no relatório podem ser divulgadas na mídia em geral.

Também foi gerado um fluxograma para orientar o processo de avaliação de resultados (PT, 2012, p. 57):

Quadro 42 – Fluxo de avaliação de resultados

A consolidação dos resultados se daria a partir da revisão dos relatórios do semestre. Os dados devem ser analisados pelo Coordenador de Avaliação e Controle e equipe e organizados em um único documento a ser entregue à Coordenação Geral que deve validá-lo e encaminhá-lo aos responsáveis pelo Projeto. A partir da aprovação do relatório, as informações podem ser divulgadas.

Em capítulos anteriores foi explicado que o Projeto possui déficits em seu quadro de pessoal, ou seja, alguns cargos previstos pelo organograma da PT não são ocupados. O cargo de Coordenador de Avaliação e Controle é um deles e, no caso dos Supervisores de Núcleos, não se tem a quantidade necessária para o número de núcleos implantados.

Isto gera problemas para a execução da avaliação de processo e de resultados. Tratando inicialmente da avaliação processual, já no primeiro passo, a falta de supervisores para todos os núcleos faz com que procedimentos diferentes sejam adotados para coletar e tratar os dados.

No caso dos núcleos não supervisionados, os integradores devem entregar as fichas direto à equipe de Coordenação, em reunião mensal realizada com a mesma. Os dados destas fichas, que deveriam ser tratados pelos supervisores, são tratados pela equipe de monitoramento e controle. Isto provoca um imenso acúmulo de trabalho, gerando atraso na elaboração do relatório, já que, enquanto cada supervisor precisa tratar os dados de

aproximadamente 14 núcleos, a equipe de monitoramento e controle, que deveria receber as informações já tratadas e apenas unificá-las, precisa tratar os dados de mais de 200 núcleos e depois unificá-los aos dados dos demais núcleos do Projeto já tratados pelos supervisores.

A inexistência do Coordenador de Avaliação e Controle compromete a fase de análise dos dados e elaboração do parecer. Assim, após a consolidação das informações fornecidas pelos instrumentos de avaliação do Projeto, o Coordenador de Supervisão as entrega à Assessoria Técnica que organiza estruturalmente o relatório em um único documento. A análise técnica e a emissão do parecer são realizados pelo Coordenador Geral.

No caso da avaliação semestral, aquela que mede os resultados, a consolidação dos dados é feita pela equipe de monitoramento e controle sob a coordenação do Assessor Técnico, que organiza os dados em um relatório único. Também neste caso é o Coordenador Geral quem acaba realizando a análise e emissão do parecer técnico.

A PT também informa quais os critérios adotados para ambas as avaliações, designando os indicadores de avaliação e a periodicidade da análise.

Os quadros abaixo, retirados da PT (2012, p. 57 e 58), arrolam tais critérios:

Indicadores de Processo	Periodicidade
N° de beneficiários inscritos	Mensal
Percentual de frequência nas atividades	
N° de alunos por modalidade	
N° de alunos por faixa etária	
N° de talentos identificados	
N° de parcerias realizadas	
N° de eventos e capacitações realizados	
N° de núcleos por mesorregião	Trimestral
N° de profissionais no projeto	

Quadro 43 - Indicadores de avaliação de processo

Indicadores Resultados	Periodicidade
N° de parcerias realizadas	Semestral
N° de talentos identificados	
N° de atividades intergeracionais	
Nível de qualidade do núcleo	
Nível de satisfação dos beneficiários	
Nível de equidade etária	

Quadro 44 - Indicadores de avaliação de resultados

Comparando os indicadores selecionados pela PT para a avaliação de processo e os relatórios mensais do Projeto, tem-se que todos os indicadores, exceto o percentual de frequência, o número de talentos identificados e o número de alunos por modalidade, são medidos. Os indicadores que deveriam ser verificados a cada três meses o são mensalmente e, alguns outros indicadores não expostos no quadro acima, são mensurados.

A não verificação de alguns indicadores se dá pela dificuldade de tratamento e coleta de determinadas informações. Ocorre que, a equipe disponível para tratar os dados é proporcionalmente insignificante se considerada a quantidade de informação obtida. Neste caso, o percentual de frequência, por exemplo, torna-se impossível de mensurar.

Já quanto à adição de indicadores, à variação de indicadores já existentes e à modificação na frequência da análise, estes são procedimentos naturais no processo de avaliação dos Projetos e não constituem problemas ou falhas. A conduta avaliativa deve se ajustar às necessidades geradas pela rotina do Projeto.

Os indicadores avaliados a mais são:

→ Número de municípios contemplados pelo Projeto;

→ Número de núcleos por mesorregiões recomendados x número de núcleos por mesorregião implementados;

→ Investimento mensal[53];

→ Modalidades oferecidas por núcleo;

→ Quantidade de modalidades olímpicas, não olímpicas e paralímpicas oferecidas;

→ Percentual de núcleos para Pessoas com Deficiência;

→ Percentual de frequência dos integradores em reunião geral e por mesorregião;

→ Percentual de entrega dos instrumentos de avaliação por núcleo;

→ Número de núcleos implementados em comunidades pacificadas;

→ Número de alunos por sexo e faixa etária em núcleos implantados em comunidades pacificadas;

→ Modalidades oferecidas por núcleos implementados em comunidades pacificadas;

→ Número de núcleos implementados em Complexos Esportivos sob a gestão da SEEL;

[53] Passou a ser mensurado mensalmente em 2012.

→ Número de alunos por sexo e faixa etária em núcleos implantados em Complexos Esportivos sob a gestão da SEEL;

→ Modalidades oferecidas por núcleos implementados em Complexos Esportivos;

→ Número de núcleos contemplados com material esportivo;

→ Quantidade de material distribuído por item;

→ Nível de satisfação do usuário;

→ Número de Supervisores presentes em reunião de supervisão;

→ Número de supervisores que entregaram questionários aplicados no prazo;

→ Número de supervisores que entregaram os dados tratados no prazo;

→ Número de supervisores que entregaram o ranking de núcleos no prazo;

→ Número de supervisores que entregaram o Relatório Geral de Supervisão no prazo;

→ Índice de qualidade dos serviços prestados pelos núcleos (Ranking).

Vê-se que a avaliação processual realizada pela equipe contempla inúmeros fatores, proporcionando uma visão completa sobre a forma como o Projeto vem se comportando. Ressalta-se, ainda, que informações qualitativas são adicionadas a fim de ilustrar as informações quantitativas. Desta forma, são elaborados mapas e acrescentadas informações que especificam e detalham os dados.

Quanto à avaliação de resultados o que se faz, é a junção das informações colhidas nos meses em quadros que as unifiquem, possibilitando a comparação dos indicadores a cada mês.

A avaliação de resultados elaborada para o Rio 2016 exige a mensuração de indicadores que navegam em águas de dimensões muito mais profundas quando se considera as análises qualitativas. Esbarra-se, neste momento, em obstáculos ligados às dificuldades de análise de questões como estas em um Projeto com tamanha envergadura territorial e, principalmente, à ausência de profissionais qualificados para promover este tipo de avaliação.

A não realização dos encontros de capacitação previstos também interfere diretamente neste processo. Como exigir que as pessoas executem ações e desenvolvam propostas que elas nunca foram sequer informadas que deveriam fazer?

Por isso, não se verifica, por exemplo, o número de atividades intergeracionais desenvolvidas ou o número de talentos identificados.

É válido, ainda, comentar que as ressalvas relacionadas ao desenvolvimento do olimpismo não foram consideradas pela equipe de elaboração do Projeto para a construção do conjunto de indicadores que compõem a avaliação, seja de processo, seja de resultados.

Por fim, pode-se afirmar que a ausência de controle de alguns indicadores mais tem a ver com problemas originários no desenvolvimento e aplicação da metodologia do Projeto e que, logicamente, vem impactar no processo de avaliação.

De qualquer forma, é necessário deixar claro que, apesar de obter o Projeto um relatório completo para a avaliação de processo, que permite à equipe o acompanhamento de sua *saúde,* os indicadores que podem atestar ou não o sucesso do Projeto em relação às transformações sociais que ele se compromete a provocar, aquelas transcritas em seus objetivos, não podem ser mensurados devido aos inúmeros entraves aqui comentados. Isto, por si só, pode comprometer a legitimidade e a confiabilidade do Projeto enquanto proposta de intervenção social, já que comprova falhas significativas no desenvolvimento de sua proposta metodológica.

5.2- Como são obtidos os dados: análise dos instrumentos de avaliação

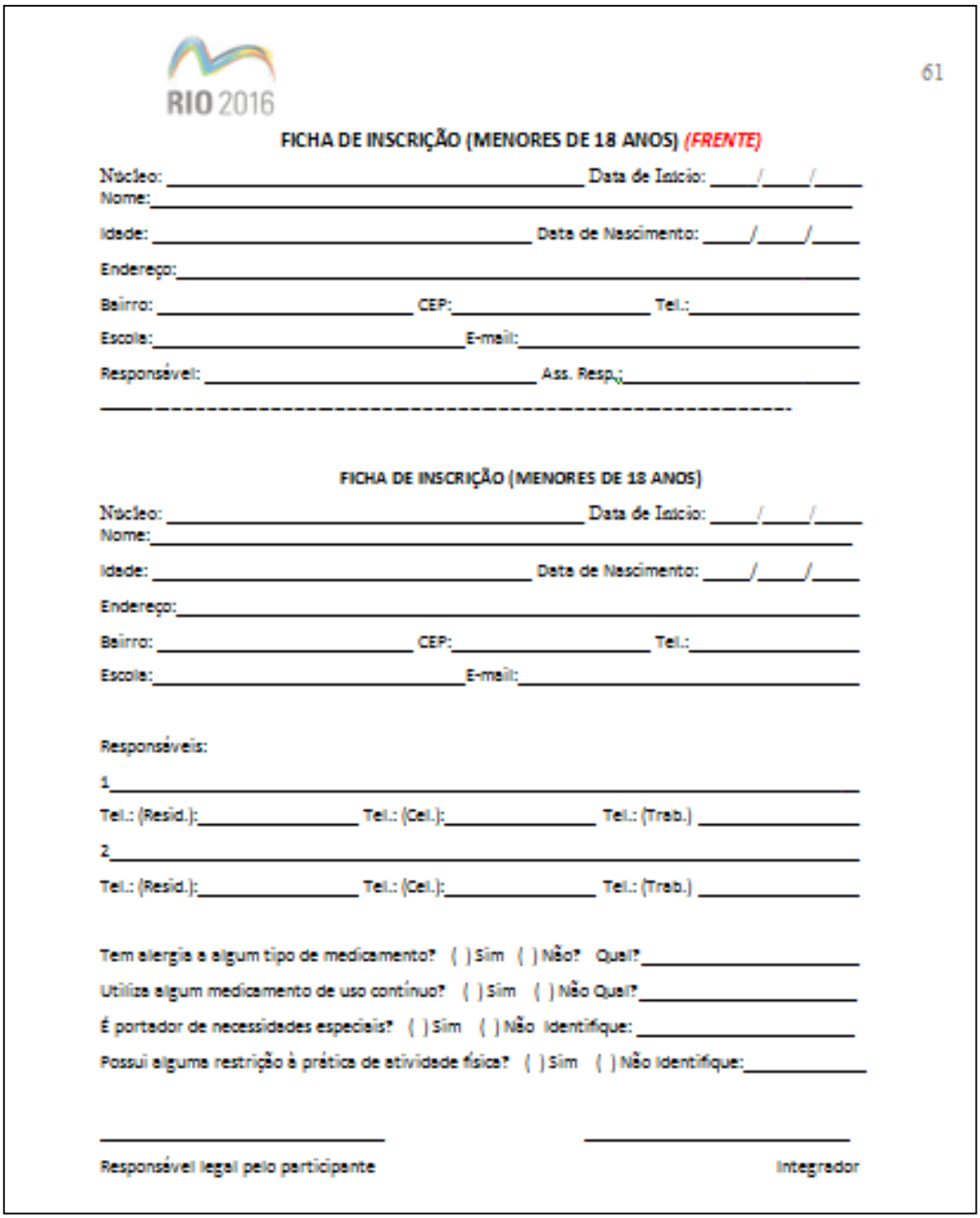
Sabendo como o Projeto entende e orienta a sua cadeia avaliativa, pretendo aqui, investigar seus instrumentos de avaliação, a fim de compreender como organiza a coleta dos dados e verificar se há coerência entre os indicadores selecionados para a avaliação e a sistematização dos instrumentos criados para permitir sua mensuração.

Pretendo, ainda, verificar se tais instrumentos são realmente aproveitados ao máximo, considerando a possibilidade que têm para fornecer informações e o quanto dessas informações é tratado pela equipe de coordenação.

Iniciarei pela exploração dos instrumentos que devem ser preenchidos pelos colaboradores da ponta do processo, aqueles que atuam nos núcleos.

São eles: *ficha de inscrição; ficha de chamada, ficha de quantitativo de alunos por sexo, faixa etária e modalidade* e *ficha de encaminhamento ao Programa Bolsa Atleta.*

O projeto possui dois tipos de *Ficha de Inscrição*. Um é utilizado para inscrever menores de 18 anos e o outro para inscrever os maiores. Vejamos, a seguir, quais as informações contidas nestas fichas[54]:



RIO 2016

61

FICHA DE INSCRIÇÃO (MENORES DE 18 ANOS) ***(FRENTE)***

Núcleo: _____ Data de Início: ____/____/____
Nome: _____

Idade: _____ Data de Nascimento: ____/____/____

Endereço: _____

Bairro: _____ CEP: _____ Tel.: _____

Escola: _____ E-mail: _____

Responsável: _____ Ass. Resp.: _____

FICHA DE INSCRIÇÃO (MENORES DE 18 ANOS)

Núcleo: _____ Data de Início: ____/____/____
Nome: _____

Idade: _____ Data de Nascimento: ____/____/____

Endereço: _____

Bairro: _____ CEP: _____ Tel.: _____

Escola: _____ E-mail: _____

Responsáveis:

1 _____

Tel.: (Resid.): _____ Tel.: (Cel.): _____ Tel.: (Trab.) _____

2 _____

Tel.: (Resid.): _____ Tel.: (Cel.): _____ Tel.: (Trab.) _____

Tem alergia a algum tipo de medicamento? ( ) Sim ( ) Não Qual? _____

Utiliza algum medicamento de uso contínuo? ( ) Sim ( ) Não Qual? _____

É portador de necessidades especiais? ( ) Sim ( ) Não Identifique: _____

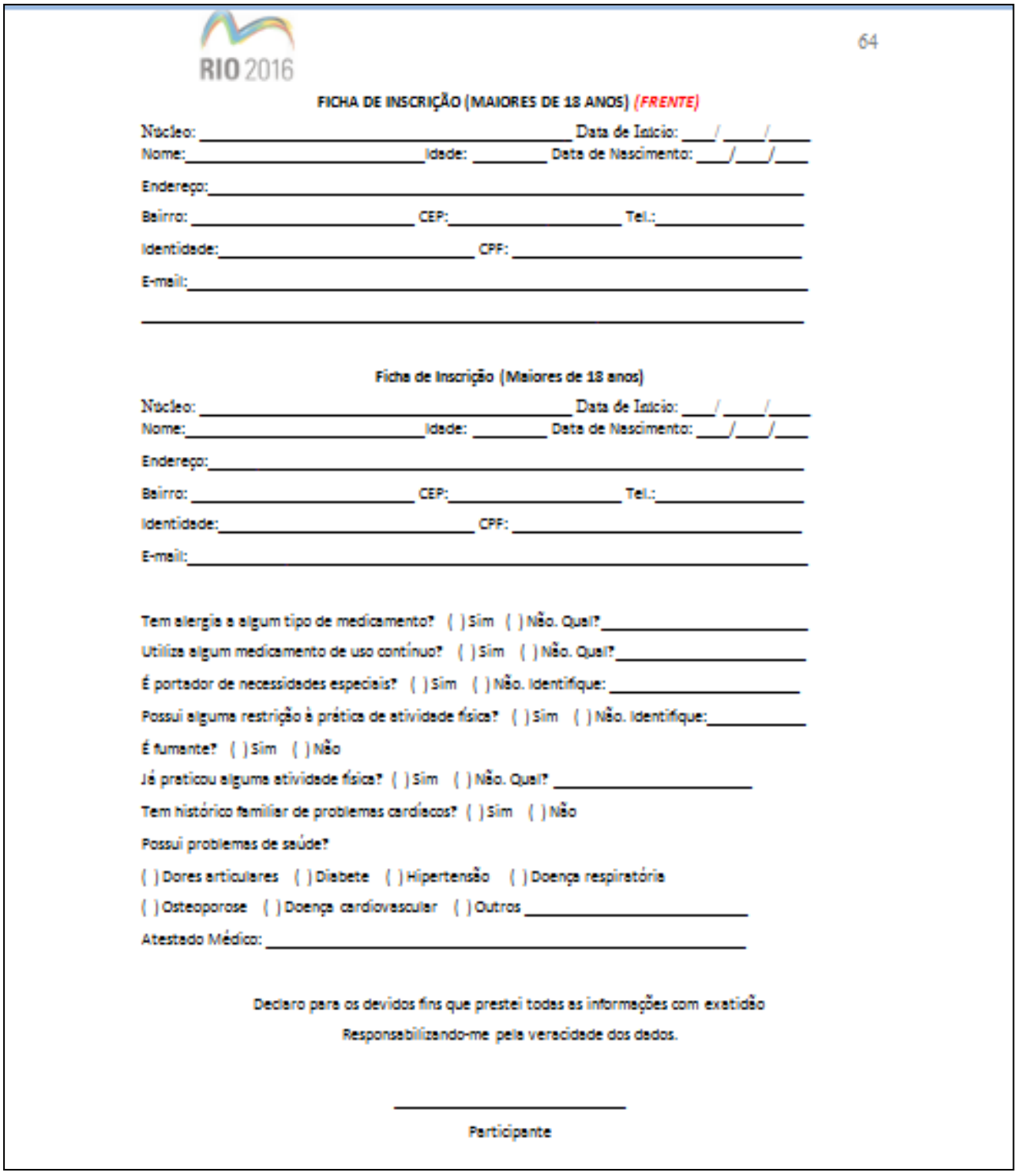
Possui alguma restrição à prática de atividade física? ( ) Sim ( ) Não Identifique: _____

_____ _____

Responsável legal pelo participante Integrador

Quadro 45 - Ficha de inscrição para menores de 18 anos

[54] As fichas apresentam frente e verso. Optei por não mostrar o verso de ambas por crer que não interfere no processo de avaliação. Tratam-se de informações que são passadas ao participante no momento da sua inscrição. Ou seja, não são colhidas informações para o Projeto, mas passadas ao participante.



RIO 2016

64

FICHA DE INSCRIÇÃO (MAIORES DE 18 ANOS) ***(FRENTE)***

Núcleo: _____ Data de Início: ___/ ___/___
Nome:_____Idade: _____ Data de Nascimento: ___/___/___

Endereço:_____

Bairro: _____ CEP:_____ Tel.:_____

Identidade:_____ CPF: _____

E-mail:_____

_____

Ficha de Inscrição (Maiores de 18 anos)

Núcleo: _____ Data de Início: ___/ ___/___
Nome:_____Idade: _____ Data de Nascimento: ___/___/___

Endereço:_____

Bairro: _____ CEP:_____ Tel.:_____

Identidade:_____ CPF: _____

E-mail:_____

Tem alergia a algum tipo de medicamento? ( ) Sim ( ) Não. Qual?_____
Utiliza algum medicamento de uso contínuo? ( ) Sim ( ) Não. Qual?_____
É portador de necessidades especiais? ( ) Sim ( ) Não. Identifique: _____
Possui alguma restrição à prática de atividade física? ( ) Sim ( ) Não. Identifique:_____
É fumante? ( ) Sim ( ) Não
Já praticou alguma atividade física? ( ) Sim ( ) Não. Qual? _____
Tem histórico familiar de problemas cardíacos? ( ) Sim ( ) Não
Possui problemas de saúde?
( ) Dores articulares ( ) Diabete ( ) Hipertensão ( ) Doença respiratória
( ) Osteoporose ( ) Doença cardiovascular ( ) Outros _____
Atestado Médico: _____

Declaro para os devidos fins que prestei todas as informações com exatidão
Responsabilizando-me pela veracidade dos dados.

_____
Participante

Quadro 46 - Ficha de inscrição para maiores de 18 anos

Primeiramente, é preciso esclarecer que as fichas de inscrição são defendidas pela PT como instrumentos metodológicos e não de avaliação. Minha opção por ilustrá-los aqui se

deve ao fato de terem elas informações que poderiam potencializar as possibilidades de análise da intervenção do Projeto.

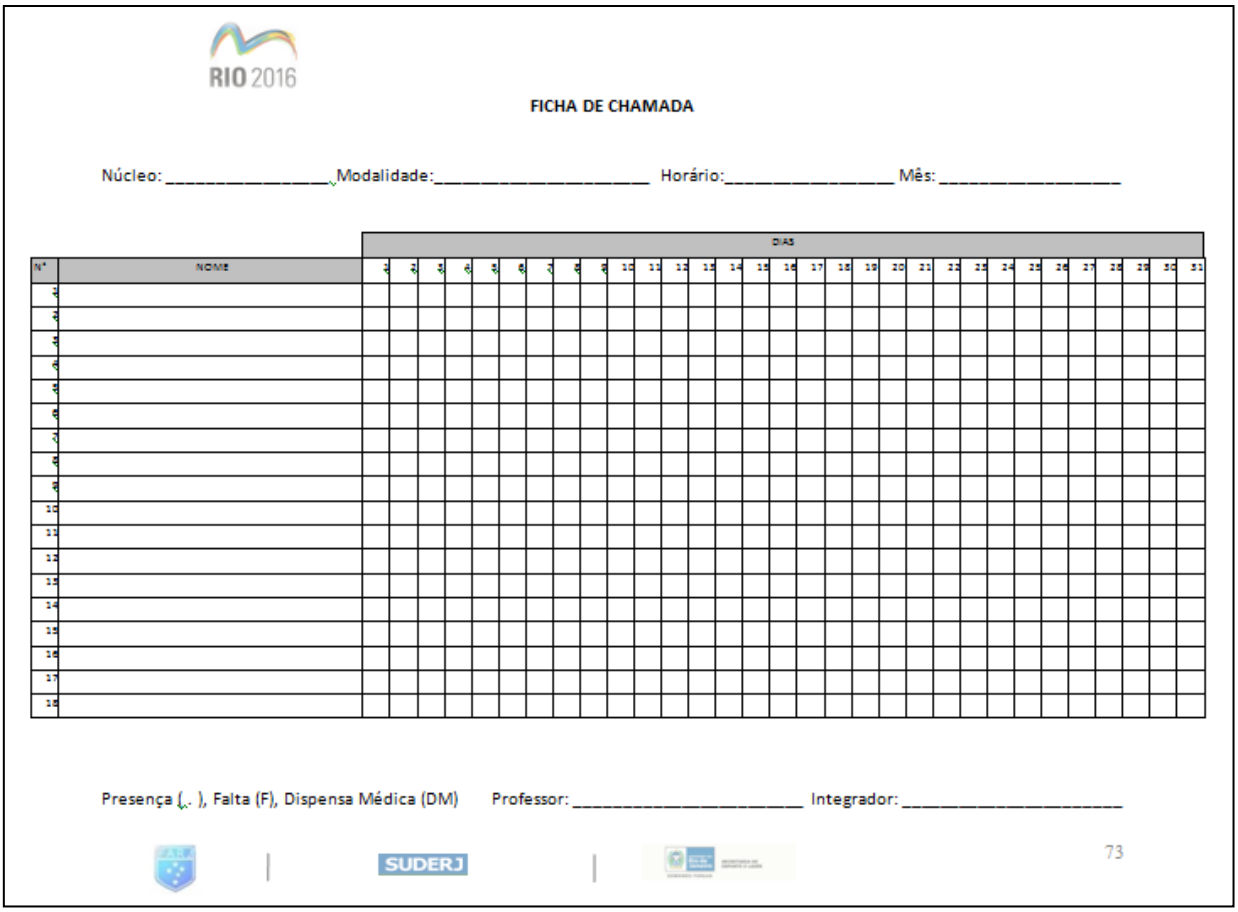
Para esclarecer, vê-se que as informações colhidas nas duas fichas dizem respeito à identificação, contato e estado geral de saúde dos alunos. Ocorre que estas últimas podem servir para mensurar o impacto da atividade física no estado geral de saúde e qualidade de vida dos beneficiários, principalmente os idosos.

Para tal, seria necessário confrontar as informações obtidas no momento da inscrição com aquelas fornecidas, em outro momento, pelos alunos através de questionários para mensuração destas questões em específico.

Obviamente, viu-se aqui, a partir de toda a exploração da proposta contida na PT, que lidar com o estado de saúde dos alunos não tem a ver com os objetivos traçados pelo Projeto. Ainda assim, por ser esta uma temática intrinsecamente relacionada à prática da atividade física e esportiva, entendo que seria pertinente – ainda que não obrigatória – a sua mensuração.

Justifica-se assim, a não utilização destes instrumentos enquanto artefatos avaliativos, mas somente para provar, em prestações de contas, que os alunos que se diz que são atendidos realmente o são. Tanto que só são entregues à Coordenação as partes superiores das fichas, aquelas cujas informações se repetem após a linha pontilhada. Entende-se que a anamnese do aluno deve ficar no núcleo, facilitando a adoção de medidas e providências caso algum aluno sofra qualquer tipo de emergência.

As *Fichas de Chamada* são descritas pela PT como instrumentos metodológicos e avaliativos. Como se verá abaixo, tais fichas não trazem nenhuma informação diferente de qualquer outra ficha de chamada, além no nome dos alunos e o registro da participação dos mesmos:



FICHA DE CHAMADA

Núcleo: _____ Modalidade: _____ Horário: _____ Mês: _____

Nº	NOME	DIAS																												
01																														
02																														
03																														
04																														
05																														
06																														
07																														
08																														
09																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														

Presença (..), Falta (F), Dispensa Médica (DM) Professor: _____ Integrador: _____

SUDERJ

73

Quadro 47 - Ficha de chamada

O indicador de percentual de frequência dos alunos deveria ser analisado a partir dos registros feitos pelos professores da participação de seus alunos. Nenhum outro instrumento poderia fornecer as informações necessárias para avaliar tal indicador.

Como já discutido, tal indicador não é verificado pela equipe, devido à falta de pessoal para tratar os dados. De acordo com os relatórios mensais, o Projeto tem em média, 2.250 professores. Não se sabe quantas turmas cada um deles possui, mas, como precisam cumprir 10 horas por semana, espera-se que possuam pelo menos duas turmas. Se cada um possuísse duas turmas, seriam 4.500 turmas, ou seja, 4.500 fichas de chamada para serem analisadas todos os meses. É desnecessário comentar que este é um volume inviável de ser analisado por duas pessoas (equipe de monitoramento e controle).

O próximo instrumento a ser analisado é considerado pela equipe de coordenação o mais importante para o processo de avaliação do Projeto. A *Ficha de Quantitativo de Alunos por Sexo, Faixa Etária e Modalidade* permite verificar quantos alunos são atendidos

considerando o sexo, a faixa etária, a modalidade e a mesorregião. Lembro que a variável pertinente à modalidade não é apurada pela equipe, apesar de estar facilmente disponibilizada no instrumento, como se pode verificar abaixo:

RIO 2016

FICHA DE QUANTITATIVO DE ALUNOS POR IDADE, SEXO E MODALIDADE

Núcleo: _____ Mês: _____

Faixa Etária	Modalidade 01	Modalidade 02	Modalidade 03	Modalidade 04	Modalidade 05	Modalidade 06	TOTAL DE ALUNOS
7 a 12 anos masculinos							
7 a 12 anos femininos							
13 a 17 anos masculinos							
13 a 17 anos femininos							
18 a 30 anos masculinos							
18 a 30 anos femininos							
31 a 59 anos masculinos							
31 a 59 anos femininos							
60 anos em diante masc.							
60 anos em diante fem.							
TOTAL DE ALUNOS							

SUDERJ

76

Quadro 48 - Ficha de quantitativo de alunos por idade, sexo e modalidade.

A importância atribuída a este documento se deve ao fato de ser através dele que a equipe conhece o número de alunos atendidos pelo Projeto.

O fato de não serem tabulados os dados relacionados à modalidade, tem a ver com uma escolha da equipe sobre a forma de apresentação dos dados. Como a planilha utilizada para digitar e apurar as informações é limitada em relação às possibilidades de cruzamento dos dados, optou-se por extrair dela apenas as informações relacionadas ao sexo e faixa etária. Quanto às modalidades, expõe-se nos relatórios um gráfico que informa quantos núcleos oferecem cada modalidade.

O próximo instrumento nunca foi utilizado durante o período analisado. Trata-se da ficha de encaminhamento ao Programa Bolsa Atleta. Sua inutilidade não espanta, uma vez que desde que a PT foi implementada, o Programa Bolsa Atleta, como já mencionado, não abriu vagas para novos atletas.

RIO 2016

69

FICHA DE ENCAMINHAMENTO AO PROGRAMA BOLSA ATLETA

Núcleo: _____ Mês: _____

Nome do atleta	Modalidade	Situação
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito
		( ) Em andamento ( ) Aceito ( ) Não aceito

Quadro 49 - Ficha de encaminhamento ao Programa Bolsa Atleta

Nota-se que a ficha permite saber quais e quantos atletas teriam sido encaminhados e ainda se teriam sido aceitos.

Além destes, outros instrumentos também foram criados para mensurar os resultados e monitorar o desenvolvimento das ações previstas. Estes, já citados nesta pesquisa, são os questionários preenchidos e aplicados pelos supervisores de núcleo. São eles: *Ficha de Avaliação do Núcleo – Administrativo; Ficha de Avaliação do Núcleo – Técnico;* e *Ficha de Satisfação do Usuário.*

A *Ficha de Avaliação do Núcleo – Administrativo*, se propõe a verificar questões relacionadas à infraestrutura e ao funcionamento das atividades.

FICHA DE AVALIAÇÃO DO NÚCLEO – ADMINISTRATIVO

Núcleo					
Endereço			Bairro		
Município			Região		
Data da Visita 1		Hora		Data da Visita 2		Hora	
Supervisor			Tels.:		

1-Situação do Núcleo

A) Informações sobre atendimento do núcleo						B) Carga horária de funcionamento do núcleo		
Modalidades	**Inscritos por modalidade**	**Parâmetro de classificação inscritos**		**Classificação**	**Frequentes por modalidade**			
1-		acima de 250		Excelente (4 pontos)		30 h/s		4 pontos
2-						de 25 a 29 h/s		3 pontos
3-		de 201 à 250		Satisfatório (3 pontos)		de 15 a 24 h/s		2 pontos
4-						- 15 h/s		1 ponto
5-		de 101 a 200		Regular (2 pontos)		Não avaliado		0 pontos
6-						Obs.:		
TOTAL		até 100		Insatisfatório (1 ponto)				
OBS: Avaliar com base nas fichas de presença das modalidades.				Não Avaliado (0 pontos)				

C) O núcleo realizou parcerias no Período?			D) Mantém os dados em dia no sistema de informações? (considerar dados entregues a coordenação do Projeto)		
Sim. Quais?		Excelente (4 pontos)	Sempre presente em reuniões. Entrega todos os documentos.		Excelente (4 pontos)
Não		Insatisfatório (1 ponto)	Eventualmente falta em reuniões. Eventualmente não entrega documentos.		Satisfatório (3 pontos)
		Não Avaliado (0 ponto)	4 vezes falta a reuniões e falta com alguns documentos.		Regular (2 pontos)
E) O núcleo realizou eventos no período?			Dificilmente está presente em reuniões e nunca entrega documentos.		Insatisfatório (1 ponto)
Sim. Quais?		Excelente (4 pontos)	Não avaliado.		Não Avaliado (0 ponto)
Não		Insatisfatório (1 ponto)			
		Não Avaliado (0 ponto)			

2-Material (classifique quanto ao estado de conservação)

Bolas					Coletes					Redes					Cones					Colchonetes					Uniformes									
4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0

3-Programação Visual

Conservação				Localização				Não há faixas	Observações:
4	3	2	1	4	3	2	1	0	

4-Durante a visita

Atividade 1				Atividade 2				Atividade 3			
Profissional uniformizado?	Sim. 4 pontos	Não. 1 ponto	N. A. 0 ponto	Profissional uniformizado?	Sim. 4 pontos	Não. 1 ponto	N. A. 0 ponto	Profissional uniformizado?	Sim. 4 pontos	Não. 1 ponto	N. A. 0 ponto

TOTAL DE PONTOS	

Quadro 50 - Ficha de avaliação do núcleo - Administrativo

Para iniciar a análise desta ferramenta, bem como das outras utilizadas pelos supervisores, é necessário entender que estas eram preenchidas no momento em que a visita era realizada pelo supervisor. Ou seja, os instrumentos eram como fotografias de um determinado momento daquele núcleo.

Logo, se o núcleo era visitado em um horário onde apenas uma das modalidades estivesse acontecendo, os registros diriam respeito àquilo que ocorria durante o desenvolvimento daquela modalidade, naquele momento.

Isto, por um lado, enfraquece a capacidade que o instrumento tem de fornecer dados que traduzam a realidade do núcleo de forma imediata, sendo necessário um conjunto de questionários, ao longo do tempo, para se fazer uma leitura um pouco mais acurada do cotidiano do núcleo, o que pode levar meses. Por outro lado, o elemento surpresa na aplicação do questionário – os colaboradores do núcleo nunca sabem quando ocorrerá a visita do supervisor – pode permitir que os registros sejam mais próximos da realidade.

Ou seja, se as condições climáticas ou demais eventualidades em geral, poderiam permitir o registro de aulas *fracassadas* sem que estas fossem regulares no núcleo, o fator surpresa poderia permitir o registro do fracasso real.

Para minimizar este efeito – negativo – a Coordenação de Supervisão passou a orientar os supervisores de núcleo que analisassem as fichas de chamada dos professores antes de preencher ao questionário, permitindo uma visão geral das atividades do núcleo. É ainda confrontado o número de alunos inscritos com o número de alunos presentes no momento da visita. Esta é uma iniciativa interessante, pois permite, a longo prazo, verificar se o número de alunos que o núcleo afirma que tem é compatível com o número de alunos que frequenta as aulas.

A avaliação se dá a partir da quantificação do desempenho do núcleo nos itens verificados. Para cada item, o núcleo pode atingir o mínimo de zero ponto e o máximo de 4 pontos.

Em relação ao número de alunos, o supervisor precisa somar a quantidade de inscritos por modalidade para obter o total de alunos do núcleo. Desta forma, classifica-se o núcleo segundo os parâmetros pré-determinados no questionário, que define padrões gerais para tal sistematização, não considerando questões que podem interferir diretamente na capacidade de atendimento de dada núcleo, como a modalidade – no surfe, por exemplo, um professor atende no máximo três alunos, se estes não forem iniciantes – e o tamanho do espaço disponível – no caso das aulas de dança, luta, entre outros.

Isto pode prejudicar a avaliação de determinados núcleos. Por outro lado, entende-se que não se pode personalizar a avaliação em um caso como este, onde um Projeto é representado por um conjunto tão grandioso de núcleos. Se não houver um mínimo de

padronização, torna-se impossível criar um processo avaliativo. Neste caso, vale o bom senso do supervisor, que pode classificar o núcleo de acordo com tais questões e justificar sua decisão no Relatório Geral de Supervisão.

O supervisor verifica o quanto, em tempo, o núcleo oferece serviços. Nota-se, no sistema de pontuação do questionário, que, para o Projeto, quanto mais tempo o núcleo funcione, melhor. Isto pode incentivar que as modalidades sejam ofertadas em horários diferentes, o que pode, em certo ponto, dificultar a percepção dos envolvidos em relação à sua atuação em um núcleo de um Projeto, simplificando as ações à simples aulas esportivas ou *escolinhas*, ou seja, atividades isoladas que se encerram na prática esportiva pura e simplesmente, não interessando os objetivos que se pretende atingir.

É também averiguado se o núcleo realizou parcerias e eventos no período – tal período corresponde a um mês. Este quesito pode ser preenchido na reunião mensal, que ocorre nos últimos dias de cada mês, já que a visita pode se dar no início do mês, o que não possibilitaria saber sobre a realização de eventos e parcerias. De qualquer forma, o preenchimento deste item se dá a partir da fala dos colaboradores do núcleo, já que o supervisor pode não acompanhar o evento e/ou a realização da parceria. Por isso, os supervisores são orientados a solicitar fotos e documentos que comprovem tais fatos. Nestes itens, os núcleos só podem obter zero, 1 ou 4 pontos, não há meio termo.

No quadro que avalia se o núcleo mantém-se em dia em relação ao sistema de informações é necessário confirmar se o integrador entregou todos os documentos avaliativos do núcleo – aqueles comentados acima – e se esteve presente à reunião. Neste item, é confuso o período que deve ser avaliado, uma vez que as perguntas que permitem classificar o núcleo sugerem a análise comportamental dos colaboradores ao longo do tempo, mesmo em um instrumento que deve ser aplicado mensalmente.

Os demais itens dizem respeito à questão estrutural do núcleo – material esportivo e de sinalização – e ao uso do uniforme pelos professores.

Ao final do questionário, o Supervisor precisa somar os pontos obtidos pelo núcleo neste questionário. Este valor será somado ao total de pontos dos outros dois questionários e classificará o núcleo no ranking de núcleos. Esta ferramenta de classificação será analisada mais à frente.

O segundo questionário é a *Ficha de Avaliação do Núcleo – Técnico.* Esta pretende verificar a conduta profissional de cada colaborador, como se vê no quadro abaixo:

FICHA DE AVALIAÇÃO DO NÚCLEO – TÉCNICO

1- Profissionais avaliados

1- Professor	
2- Professor	
3- Professor	
4- Integrador	
5- Apoio	
6- A. de Saúde	

2- Quanto ao cumprimento do Plano de Curso, classifique os Professores:

1-				2-				3-			
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

3- Quanto ao cumprimento da Carga horária, classifique os profissionais:

1-				2-				3-				4-				5-				6-			
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

4- Pró-atividade dos profissionais quanto à atividades extras, classifique:

1-				2-				3-				4-				5-				6-			
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

5- Quanto à postura profissional, classifique:

1-				2-				3-				4-				5-				6-			
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

6- Classificação Geral do Profissional

1-				2-				3-				4-				5-				6-			
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

7- Relatório descritivo

TOTAL DE PONTOS	

_____, RJ,____de_____de 20___

_____ Supervisor de Núcleo

_____ Supervisor Regional

Quadro 51 - Ficha de avaliação do núcleo - técnico

Para preencher esta ficha, os supervisores recebem a orientação de conversar com os alunos do núcleo e os colaboradores, a fim de informar-se sobre a pontualidade e assiduidade dos profissionais e as atividades que estes desempenham. Além disto, é necessário verificar o plano de curso dos professores e a grade de horário do núcleo. Ainda assim, percebe-se o quão subjetiva é esta ferramenta, principalmente nos itens 4, 5 e 6. Isto fragiliza o

instrumento, uma vez que permite que a avaliação se dê a partir da interpretação que o avaliador tem das informações colhidas confrontadas com seu juízo de valor, o que varia de pessoa para pessoa.

O item 7 não é de preenchimento obrigatório, servindo para registrar informações e considerações importantes, quando necessário.

Nesta ferramenta, a avaliação também se dá por meio da quantificação dos itens observados e o avaliador precisa informar o total de pontos obtidos pelo núcleo.

O terceiro e último questionário aplicado pelos Supervisores é a *Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário*, ilustrado a seguir:

FICHA DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

Nome do Núcleo				Bairro	
Cidade			Data		Hora	
Nome (opcional)				Idade	
Atividade que pratica					
Tempo que pratica			Nome do Professor		

I – Quanto ao Professor, responda:

A) O Professor inicia e termina a aula no horário correto?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
B) O Professor está sempre presente as aulas?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
C) Você entende a linguagem utilizada pelo professor para explicar os exercícios?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
D) O professor está motivado durante as aulas?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	

II- Quanto aos Materiais e Equipamento, responda:

A) O local de aula está em condições para a prática da atividade?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
B) Há materiais disponíveis em quantidade para a prática da atividade?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
C) Os materiais de aula estão conservados?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	

III- Quanto ao Projeto, responda:

A) A atividade praticada no projeto contribuiu para a melhora na sua qualidade de vida?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
B) Quão importante o Projeto Rio 2016 é para a sua comunidade?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
C) Quão importante o Projeto Rio 2016 é para você?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	
D) Indicaria o Projeto Rio 2016 para um parente ou amigo(a)?								
4 pontos		3 pontos		2 pontos		1 ponto		0 ponto	

TOTAL DE PONTOS	

Quadro 52 - Ficha de avaliação de satisfação do usuário

Considerando o conjunto de instrumentos utilizados pelos Supervisores, julgo ser este o mais importante no processo de avaliação da Política, já que analisa a opinião do público contemplado pelo Projeto, possibilitando aos gestores saber se a política agrada ou não a população que a utiliza.

Vê-se que é possível verificar a qualidade dos serviços prestados pelos professores e as condições do material e local de trabalho, permitindo à equipe direcionar ações a fim de potencializar as atividades desenvolvidas em cada núcleo.

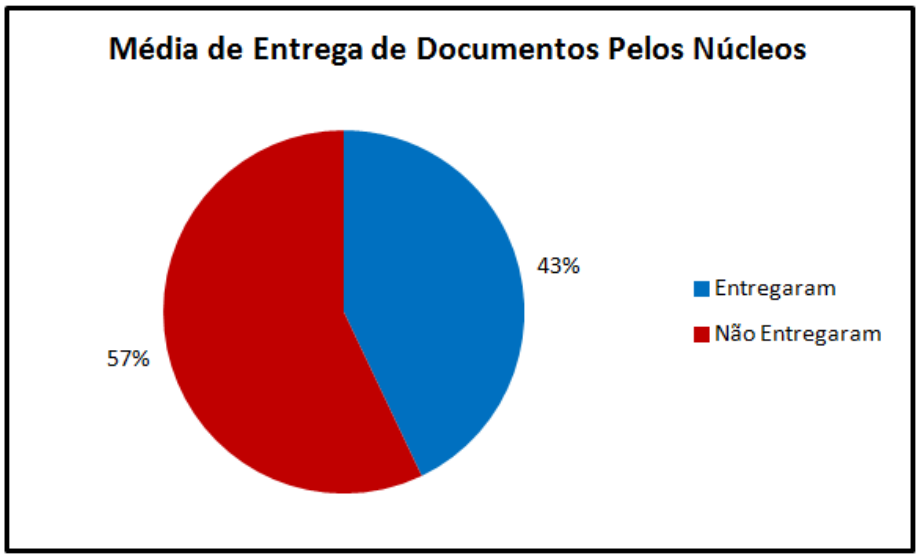
O bloco III, ainda que conte com a análise global e subjetiva do aluno, principalmente nos itens b e c, é bastante válida, já que permite que o mesmo responda a partir de uma impressão pessoal. Logo, ao ser questionado sobre a importância do Projeto para si e para sua comunidade, o aluno tem a liberdade de considerar seus próprios parâmetros para responder. Em casos onde os núcleos recebem baixas pontuações nestes quesitos, as outras ferramentas aplicadas podem ser utilizadas para identificar os problemas e orientar as ações.

Neste caso, o supervisor também precisa informar a pontuação total obtida pelo núcleo.

As três ferramentas utilizadas pelos supervisores mensuram questões relacionadas à avaliação processual. Como já discutido, há falhas no processo de avaliação de resultados do Projeto tanto por conta das dificuldades de aplicação dos procedimentos metodológicos previstos quanto pela ausência de instrumentos que permitam mensurar os indicadores diretamente ligados aos objetivos traçados.

Uma análise geral dos instrumentos de avaliação permite afirmar que um grande problema se dá exatamente em medir o resultado obtido pela Política. Quanto ao processo, os instrumentos se mostram suficientes para avaliar o que propõe o desenho de avaliação processual sugerido pela Política. Porém, não se comentou até o momento, se tais instrumentos são adequadamente preenchidos e entregues à coordenação.

O gráfico abaixo registra a quantidade de núcleos que têm seus documentos entregues mensalmente. Os dados retratam a média de núcleos que entregaram, e não entregaram documentos entre janeiro e maio de 2012:



Quadro 53 - Gráfico de média de entrega de documentos pelos núcleos

O gráfico mostra que mais da metade dos núcleos não entregam suas fichas avaliativas preenchidas à Coordenação. Isto tem impacto direto na avaliação do Projeto. Não se pode afirmar com precisão, por exemplo, a quantidade de pessoas atendidas pelo Projeto, uma vez que esta informação não chega ao grupo que compila os dados.

Conforme análise informal da Coordenação, muitos fatores contribuem para o resultado exposto no gráfico. Mais uma vez destaca-se aqui a dificuldade que os colaboradores têm de acessar a Coordenação. Aqueles que se localizam em locais muito distantes da capital e não possuem supervisão, nem ajuda de seu solicitante em relação ao transporte para chegar à cidade do Rio, não vão às reuniões e, portanto, não entregam os documentos. Isto seria minimizado através da complementação dos cargos de Supervisão e da descentralização da Coordenação, que já foi sugerida para tratar outras questões.

A dificuldade de compilar e processar os dados, que são muitos, também se apresenta como fator limitante do processo avaliativo da Política. Todos os meses, caixas e caixas de papel são geradas pelo Projeto. Isto representa um fluxo enorme de trabalho. A elaboração e implementação de um sistema que permitisse o registro dos dados online pelos próprios colaboradores poderia acelerar o processo e até facilitar a participação dos núcleos, uma vez que tornaria dispensável a presença de um de seus representantes na Coordenação.

Um software para tal fim já foi desenvolvido. Ele permite o cadastro de inúmeras informações e gera relatórios diversos. Porém, nunca foi implementado[55].

Assim, constata-se que a avaliação possui falhas que colocam em jogo a legitimidade das informações disponibilizadas e fragilizam a Política, uma vez que, atualmente, é impossível conhecer seus reais impactos e resultados bem como acompanhar, fielmente, a sua rotina.

5.3- Ranking de Núcleos: uma possibilidade real de avaliação em projetos capilarizados

A proposta construída pela coordenação em parceria com os supervisores de núcleo se estabelece a partir da compilação dos dados obtidos nos questionários de avaliação utilizados pela equipe de supervisão. Estes questionários, apresentados na seção anterior, resultam em dados quantitativos capazes de refletir o funcionamento de núcleos do Rio 2016.

O objetivo do ranking é possibilitar uma rápida visualização do rendimento individual de cada núcleo e permitir a sua comparação com outros a nível regional.

As fichas aplicadas pelos Supervisores geram uma pontuação para cada núcleo. O máximo que um núcleo pode obter são 100 pontos e o máximo de pontos atribuídos a cada ficha varia de acordo com o peso que esta recebe no processo avaliativo:

- *Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário*: 44 pontos

- *Ficha de Avaliação do Núcleo – Administrativo*: 36 pontos

- *Ficha de Avaliação do Núcleo – Técnico*: 20 pontos

A soma dos pontos adquiridos em cada ficha e os critérios de desempate estabelecidos, posicionam os núcleos em uma tabela de colocação. Os critérios de desempate se dão, primeiro, pela obtenção dos pontos por instrumento, ou seja, se empatados na pontuação

[55] A implementação do sistema geraria gastos e demandaria muita energia da equipe. Os colaboradores precisariam ser capacitados para utilizar a ferramenta. As limitações para desenvolvimento de capacitações justifica a afirmação feita e já foram discutidas nesta pesquisa.

geral, estará na frente o núcleo que pontuar mais na *Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário,* seguida pela *Ficha de Avaliação do Núcleo – Técnico* e, por fim, *a Ficha de Avaliação do Núcleo – Administrativo.* Caso permaneçam em empate, serão analisados os pontos obtidos em três questões específicas dos questionários. São elas: questão (c) do tópico III da *Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário;* Tópico 6 da *Ficha de Avaliação do Núcleo – Técnico;* e item (a) do Bloco I da *Ficha de Avaliação do Núcleo – Administrativo.*

A utilização do Ranking se deu no ano de 2012 e facilitou a identificação dos núcleos problemáticos. Na verdade, a grande vantagem da lista é identificar a pontuação geral e por tipo de análise de cada núcleo – de acordo com cada ficha – considerando o total de pontos que se pode obter. Isso vale mais que a própria comparação, pois permite identificar as demandas, já que deixou de ser necessário pesquisar em uma série de papéis o histórico da avaliação dos núcleos.

O Ranking é feito por mesorregião. As imagens abaixo ilustram a classificação dos núcleos da mesorregião Serrana no mês de maio de 2012:

RIO 2016

RELATÓRIO MENSAL – MAIO 2012 - 171 -

MESORREGIÃO	Serrana
N° DE NÚCLEOS EXISTENTES	45
N° DE NÚCLEOS AVALIADOS	10

SUPERVISOR
Alex Monken

POSIÇÃO	NOME DOS NÚCLEOS	PONTUAÇÃO	FAU	FAT	FAA	FAU - III,C	FAT - 6	FAA - 1 A
1°	CORRÊAS EM FORMA	74,3	44,0	13,0	17,3	4,0	3,0	2,0
2°	TRÊS RIOS	72,3	44,0	13,0	15,3	4,0	3,0	3,0
3°	MONTE CASTELO	72,3	44,0	13,0	15,3	4,0	3,0	2,0
4°	ESTRADA DA SAUDADE	72,3	44,0	11,8	16,5	4,0	2,5	2,0
5°	BINGEN EM FORMA	71,5	44,0	14,0	13,5	4,0	3,0	0,0
6°	SAMAMBAIA	63,5	44,0	12,0	7,5	4,0	3,0	0,0
7°	GLÓRIA	63,0	44,0	14,0	5,0	4,0	3,0	0,0
8°	IMPERIAL	59,8	44,0	9,7	6,2	4,0	2,5	0,0
9°	CARIRI	59,3	44,0	8,0	7,3	4,0	2,0	0,0
10°	MOSELA	58,3	44,0	9,0	5,3	4,0	2,0	0,0

Legendas	
FAU	Ficha de Avaliação do Usuário
FAT	Ficha de Avaliação do Núcleo Técnico
FAA	Ficha de Avaliação Administrativa
FAU - III,C	Ficha de Avaliação do Usuário, Tópico III C
FAT - 6	Ficha de Avaliação do Núcleo Técnico, Tópico 6
FAA - 1 A	Ficha de Avaliação Administrativa, Bloco 1 A

Quadro 54 - Ranking de Núcleos da Mesorregião Serrana

Nota-se que, dos 45 núcleos existentes na mesorregião, apenas 10 foram avaliados, isso porque nem todos os núcleos são supervisionados.

O problema encontrado pela Coordenação para a aplicação da ferramenta relaciona-se, mais uma vez, à ausência de profissionais no quadro de supervisão, pois inviabiliza a classificação de todos os núcleos.

Ainda assim, a ferramenta é bastante utilizada pela Coordenação para reivindicar a autorização dos gestores para tomar providências mais relevantes, como o corte de núcleos ou a sua reestruturação, por exemplo, ou ainda para cobrar dos solicitantes intervenções positivas em seus núcleos.

5.4- O Que Dizem os Usuários: a opinião de quem realmente importa

Como se viu no capítulo anterior, a avaliação do Projeto Rio 2016, apesar de bem desenhada no que tange aos seus processos e ao entendimento sobre o que se deve avaliar, possui muitas falhas de execução.

Nesta fase da pesquisa, pretendo examinar, através dos dados fornecidos pelo próprio Projeto, se o público atendido mostra-se satisfeito em relação ao que é oferecido pela Política.

Optei por utilizar os dados gerados pela equipe de supervisão, apesar de conhecer as limitações do Projeto para executar a avaliação, por entender que, para verificar o que aqui pretendo, a metodologia utilizada para coleta dos dados e seu tratamento se dá de forma satisfatória.

Utilizarei então as informações colhidas pelos Supervisores de Núcleo através da *Ficha de Avaliação de Satisfação do Usuário* entre os meses de janeiro e maio de 2012.

Desta ficha, vou considerar o último tópico de perguntas, aquele que diz respeito à percepção do usuário em relação ao Projeto como um todo. Isto porque acredito que tais informações são suficientes para entender se o público beneficiado diretamente pela Política encontra-se satisfeito com ela.

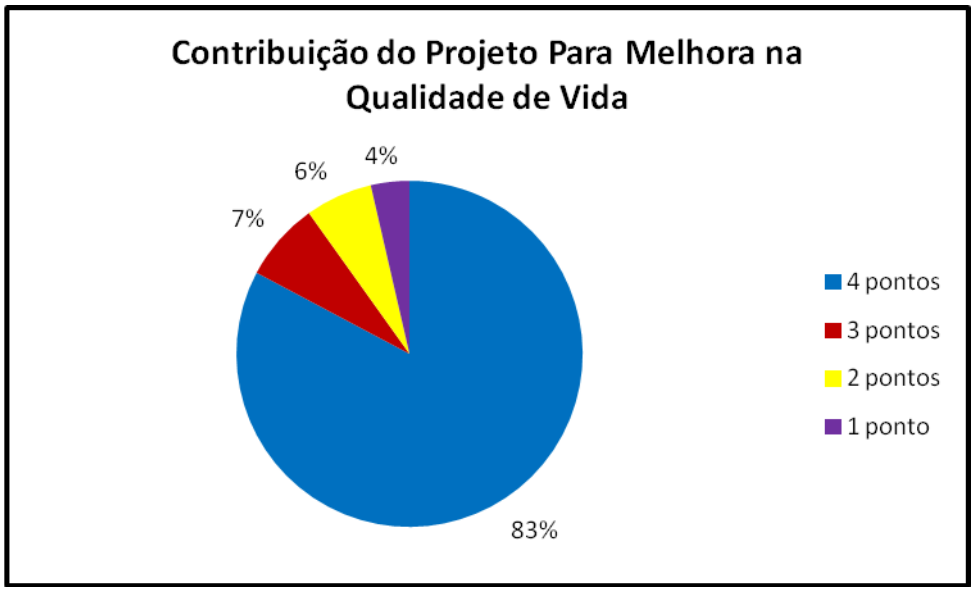
Para estabelecer minha análise, considerei apenas os núcleos avaliados neste período, descartando os núcleos sem supervisor. Desta forma, a amostra corresponde a 1.195 pessoas, a partir de 12 anos, de 239 núcleos de todas as mesorregiões do Estado.

Para responder aos itens questionados, os usuários devem orientar-se em uma escala de 1 a 4 pontos, conferindo 4 pontos quando se sentem mais satisfeitos ou querem atribuir

maior valor ou importância à resposta, e 1 quando se sentirem pouco satisfeitos ou acharem que pouca importância deve ser atribuída à resposta.

O primeiro item avaliado pretende verificar o quanto, de acordo com a percepção do usuário, as atividades do Projeto podem contribuir para a melhora da sua qualidade de vida. Os quadros abaixo trazem as respostas dadas pelos usuários:

Contribuição do Projeto Para Melhora na Qualidade de Vida		
	Nº absoluto	%
4 pontos	989	83%
3 pontos	88	7%
2 pontos	75	6%
1 ponto	43	4%
Total	1195	100%

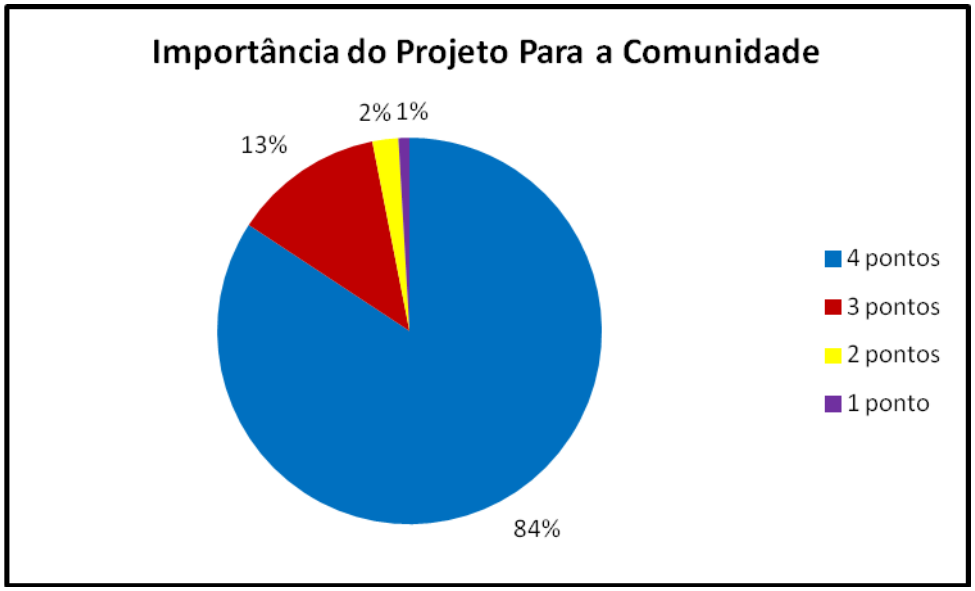


Quadro 55 – Tabela e gráfico de contribuição do projeto para melhora da qualidade de vida

Como se vê nos quadros, 83% das pessoas acreditam que as atividades realizadas no Projeto contribuem muito para a melhora na sua qualidade de vida, enquanto que apenas 4% dizem ter contribuído o Projeto com muito pouco para tal.

Os próximos quadros dizem respeito ao segundo item avaliado. Este quer conhecer o grau de importância que o Projeto tem para a comunidade, conforme opinião do usuário:

Importância do Projeto Para a Comunidade		
	Nº absoluto	%
4 pontos	1007	84%
3 pontos	151	13%
2 pontos	26	2%
1 ponto	11	1%
Total	1195	100%

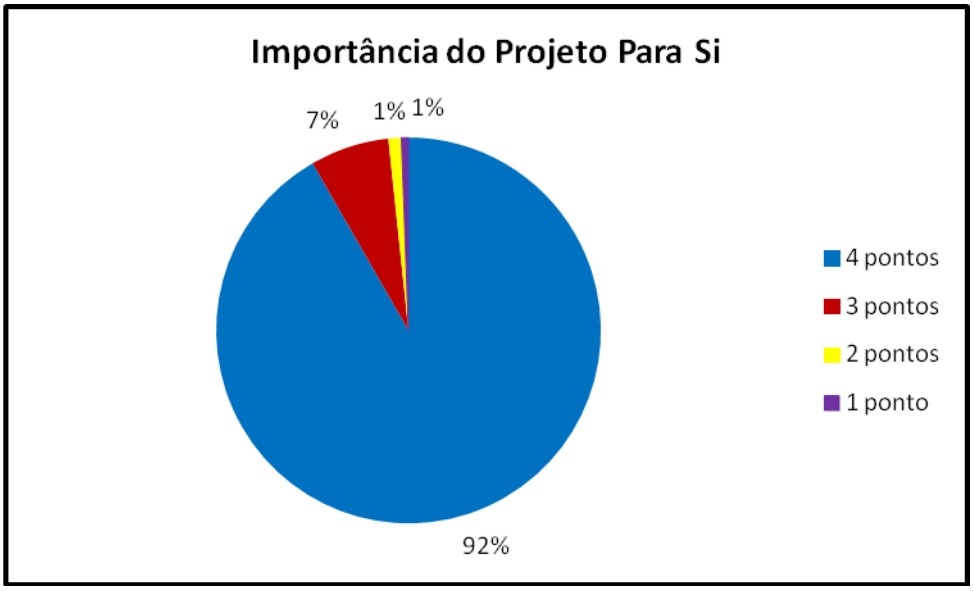


Quadro 56 – Tabela e gráfico de importância do projeto para a comunidade

Também neste caso, a maioria das pessoas atribuiu 4 pontos à resposta, afirmando ser o Projeto muito importante para a comunidade onde este se insere. De acordo com os supervisores, ao responder a esta pergunta, muitas pessoas comentam sobre os eventos, festas e passeios realizados pelos núcleos, além de apontarem os benefícios que o Projeto traz para a saúde dos idosos.

Tais afirmações se repetem quando as pessoas respondem a pergunta que trata da importância do Projeto para si próprias. Neste caso, 92% das pessoas afirmam ser o Projeto muito importante. Os dados referentes a este item seguem no quadro abaixo:

Importância do Projeto Para Si		
	Nº absoluto	%
4 pontos	1096	92%
3 pontos	79	7%
2 pontos	13	1%
1 ponto	7	1%
Total	1195	100%

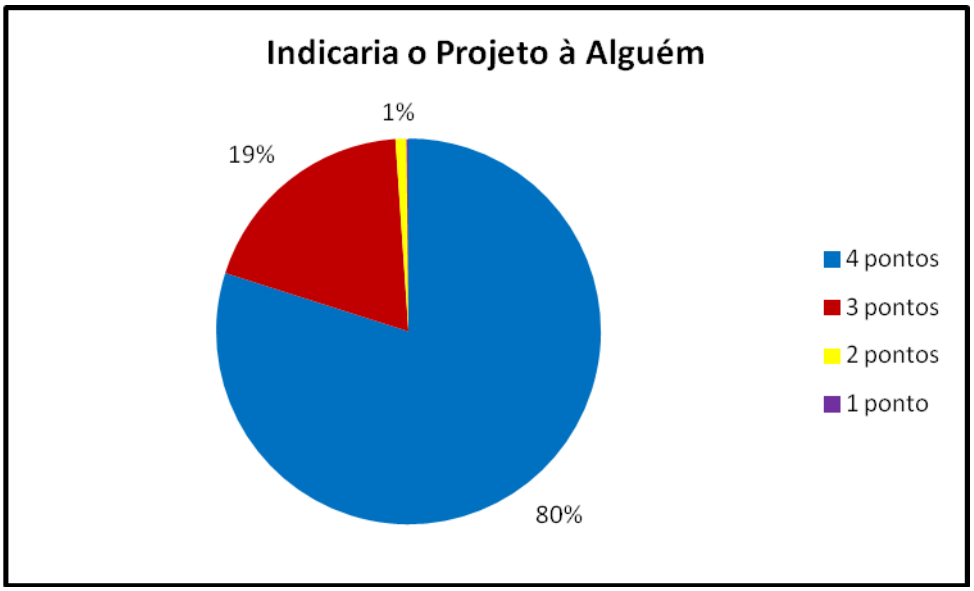


Quadro 57 – Tabela e Gráfico de importância do projeto para si

Quando questionadas se já indicaram ou indicariam o Projeto a alguém, as pessoas são orientadas a atribuir a pontuação de acordo com a confiança que sentem nas ações desenvolvidas pela equipe do núcleo e na certeza que têm de que o Projeto lhe fará bem.

As respostas obtidas estão registradas nos quadros a seguir:

Indicaria o Projeto à Alguém		
	Nº absoluto	%
4 pontos	955	80%
3 pontos	227	19%
2 pontos	11	1%
1 ponto	2	0%
Total	1195	100%



Quadro 58 – Tabela e Gráfico indicaria o projeto a alguém

Neste caso, é interessante observar que apenas 2 pessoas no universo de alunos entrevistados sentem-se muito inseguras para indicar o Projeto à alguém, enquanto que 80%, ou melhor, 955 pessoas, sentem muita segurança para o fazer.

A análise geral das respostas dadas pelos usuários às perguntas referentes à sua satisfação com o Projeto sugerem que ele é bem visto pelos beneficiários. Logo, ainda que o Projeto não viabilize maneiras de promover as ações e estratégias elaboradas para o alcance dos objetivos traçados, ele, de alguma maneira, traz benefícios aos seus frequentadores de forma a torná-lo, em sua opinião, positivo.

O mais interessante é que as perguntas realizadas são abrangentes, não direcionando ou focalizando questões muito particulares da política, favorecendo um retorno generalizado sobre as ações desenvolvidas. Sabe-se, diretamente, se aquele que usufrui da política está ou não satisfeito com os serviços que lhe são prestados.

Assim, ainda que a eficácia da proposta não possa ser comprovada, tem-se nas mãos informações que quando se trata de governo não podem ser menosprezadas: a aprovação da população.

Capítulo 6 – Considerações Finais

A exploração detalhada da Política Pública em questão permitiu a verificação de inúmeros fatores que podem orientar a gestão de propostas similares.

Primeiramente, é importante observar a iniciativa do governo em qualificar tecnicamente as ações desenvolvidas no Projeto Rio 2016, ainda que as questões políticas se sobreponham, como visto, às necessidades e demandas técnicas. Se assim não fosse, não seria viável a realização de uma pesquisa da forma como se deu esta, uma vez que, grande parte das ferramentas analisadas eram inexistentes até dezembro de 2010, como mostraram os quadros 7, 8 e 9, referindo-se às falhas de gestão e planejamento encontradas no Projeto pela nova equipe que o compunha no momento.

Isto, como se pode observar, não garante, por si só, que as ações se deem próximas ao planejado. Muito do que se previu na PT não é posto em prática.

A dificuldade de gestão das ações está ainda muito ligada a grande dimensão territorial e de intervenção do Projeto, comparada a pequena quantidade de pessoas destinadas ao controle e gerenciamento das atividades. Viu-se que o fato das ações serem coordenadas de forma centralizada, na capital do estado, limita a capacidade da Política em dinamizar suas rotinas e avaliar seus resultados e impactos.

Isto envolve principalmente a forma como a metodologia do Projeto é disseminada por entre a equipe – ou, como é o caso, não é – a maneira como as informações são trocadas entre equipe de coordenação e equipe externa e como os recursos materiais são disponibilizados e a forma como é executado o processo avaliativo, comprometendo, por tanto, muito das atividades que compreendem o Projeto.

Pode-se perceber que, na prática, aquilo que se idealizou enquanto papel do Projeto e a forma como este seria oferecido à população se distorce, devido a maneira como são direcionadas as ações. Isto foi visto com muita certeza em relação ao público alvo. Enquanto se imaginou uma política de esporte voltada para todos, sem distinção, viu-se que a maioria do público atendido é de meninos e senhoras e que as modalidades físicas e esportivas oferecidas, além da não adoção de estratégias para captação e fidelização de alunos, influenciam neste aspecto.

A não execução da proposta de capacitação igualmente se configura como fator limitante na aplicação da proposta metodológica, uma vez que os colaboradores simplesmente deixam de conhecer os objetivos do Projeto e as ações e estratégias pensadas para sua aplicação.

Outra questão é a forma como são compostas as equipes, o fato de serem os profissionais indicados sem que sejam observadas sua qualificação, experiência e aptidão para o desenvolvimento das ações compromete a qualidade das mesmas. Somado a isto, tem-se a alta rotatividade da equipe externa, que torna ainda mais inviável a execução da proposta de capacitação.

O fato de nem todos os núcleos serem supervisionados também é outro fator de entraves na condução da política. Em diversas situações, a coordenação precisa desenvolver sistemáticas diferentes para lidar com os núcleos. Exemplos disto são a forma de realização das reuniões mensais, o modo de coletar os instrumentos de avaliação e a maneira de distribuir os materiais esportivos e gráficos e os uniformes.

Verificou-se ainda que o desenho imaginado para o processo de avaliação do projeto é razoavelmente pertinente e coerente com a metodologia traçada e os objetivos estipulados, mas que, quando aplicado, o processo apresenta sérios problemas de confiabilidade dos dados.

Primeiro, observou-se que mais da metade dos núcleos não entregam seus documentos avaliativos o que inviabiliza o conhecimento real do andamento das ações in loco e no Projeto como um todo. Não se pode afirmar, por exemplo, com exatidão, aliás, não se pode nem projetar, quantos alunos são atendidos pelo Projeto em todo o Estado.

Isto não deixa de ocorrer porque, em primeiro lugar, não são tomadas providências que penalizem tais núcleos. Os colaboradores não têm seu pagamento suspenso, o núcleo não é cortado, nada, em suma, ocorre, o que não desencoraja os núcleos a continuarem sem "prestar contas" de seus serviços. Outra questão relevante e também mencionada durante a pesquisa, é a dificuldade de acesso de muitos colaboradores à Coordenação, inviabilizando a entrega dos dados.

A inexistência de supervisores de núcleos para todo o Projeto interfere fortemente neste processo, pois impede que todos os núcleos sejam verificados a partir dos padrões idealizados.

Por fim, o processo de avaliação, tão rico em relação ao controle das ações de processo, ainda é comprometido pela ausência de ferramentas que possibilitem a análise dos resultados, ou seja, daquilo que se determinou enquanto objetivo da política.

Pôde-se constatar, através da análise desenvolvida neste trabalho, que algumas intervenções poderiam, rapidamente, minimizar alguns dos problemas verificados. Uma delas seria a descentralização da gestão do Projeto, criando-se coordenações regionais que pudessem facilitar a comunicação entre a mesma e os colaboradores da equipe externa e, consequentemente, a coleta de dados, a distribuição dos recursos e a solução de problemas cotidianos.

Outra, seria a implementação do software de gestão já idealizado. Isto, certamente, agilizaria o processo de acompanhamento das ações e de avaliação do Projeto, diminuindo ainda a quantidade de papéis gerada a cada mês por este processo, além de impactar na coleta dos dados, já que esta independeria da ida do colaborador de núcleos não supervisionados localizados em regiões muito distantes até a coordenação.

De qualquer forma, mesmo sendo observadas tantas falhas, não se pode negligenciar, como já mencionei, a tentativa de melhorar o *produto* oferecido à população através da qualificação técnica das ações. Aliás, os dados apresentados referentes à opinião da população sugerem que o Projeto tenha o seu valor e a sua importância, principalmente nas regiões menos desenvolvidas do Estado, onde, muitas vezes, configura-se como a única opção para a prática esportiva da população.

Desta forma, entendo que, de certo modo, a chegada dos megaeventos esportivos ao Brasil, desde os Jogos Pan-Americanos até os Jogos Olímpicos, e o consequente holofote que estes dirigem às ações esportivas em geral, tem se mostrado positivo para a população, uma vez que, a partir dos recursos alocados neste Projeto, a disseminação da prática esportiva, ainda que esta se encerre em si mesma, tem se tornado possível em quase todo o estado.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Senado Federal. **Estatuto do Idoso.** Brasília, DF: Secretaria Especial de Editorações e Publicações, 2003.

COHEN, E. e FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais.** 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

COORDENAÇÃO TÉCNICA DO PROJETO RIO 2016. **Projeto Rio 2016.** Rio de Janeiro, 2012

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

FEDERAÇÃO DE ATLETISMO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Projeto Básico Rio 2016.** Rio de Janeiro, 2012

FRANCO, R. **Algunas Reflexiones Sobre La Evaluación Del Desarrollo.** Santiago: ILPES, 1971.

MARINO, E. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais.** São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Senna, 2003.

MOREIRA, S. dos S. **A Experiência Com Esporte E Educação Do Instituto Bola Pra Frente: de projeto a tecnologia social**. Dissertação (mestrado) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC, Fundação Getulio Vargas, 2008.

MURAD, Mauricio. **A violência e o futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RIO DE JANEIRO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. Lei nº 4.978, de 08 de Janeiro de 2007. Disponível em: http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/01afd3dc854660fe8325726100659ee0?OpenDocument. Acessado em 21/09/2012.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Orçamento Anual 2012.** Rio de Janeiro: SEPLAG, 2011.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Esporte e Lazer. **Programa Suderj Em Forma.** Processo Nº E-30/000.059/2007

RIO DE JANEIRO (Estado). Superintendência de Desportos do Estado do Rio de Janeiro. **Índice de Desenvolvimento Esportivo do Esporte: mapeamento e gestão no estado do Rio de Janeiro.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LGN, 2011.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria Municipal de Esportes e Lazer da Cidade do Rio de Janeiro. Área Técnica. **Manual de Vilas Olímpicas.** Revisão 2010.

SESI/FIRJAN. **Programa Atleta do Futuro**. Disponível em: http://www.sesisp.org.br/home/2006/esportelazer/futuro.asp. Consultado em 02/11/2012.

TAVARES, S. Avaliação de Projetos Sócio-Esportivos In: MELO, V e TAVARES, C. (Ogrs.) **O Exercício Reflexivo do Movimento. Educação Física, Lazer e Inclusão Social**. Rio de Janeiro: Shape, 2006.

TAVARES, S. F., GONÇALVES, J. S., NOGUEIRA, A. C., SOARES. M., REIS, S. e JOSGRILBERG, L. T. Políticas Públicas de Esporte e Lazer no Contexto da Cidade do Rio de Janeiro In: CASTRO, B., NASCIMENTO, B. J., ALONSO, L. e NOVAES, J. (Orgs.) **Rio de Janeiro e Suas Múltiplas Possibilidades de Intervenção no Esporte, Lazer e Qualidade de Vida: reflexões e relatos do 12º Santa Mônica Fitness E Welness.** Rio de Janeiro: Shape, 2010.

TUBINO, M. J. G. e SILVA, K. M. **Esporte e Cultura de Paz.** Rio de Janeiro: Shape, 2006.

VELSEN, J. V. **A Análise Situacional e o Método de Estudo de Caso Detalhado**. Em: FELDMAN, B. B. Antropologias em Sociedades Contemporâneas. São Paulo: Global, 1987.