

## GESTÃO PÚBLICA EM REDE: O CASO DO PROGRAMA SEGUNDO TEMPO – MINISTÉRIO DO ESPORTE

### PUBLIC MANAGEMENT NETWORK: THE CASE OF THE PROGRAM *SEGUNDO TEMPO* - THE MINISTRY OF SPORTS

Selda Engelman\*  
Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira\*\*

---

#### RESUMO

Este texto apresenta um novo modelo de gestão pública que tem como base as transformações organizacionais que ocorrem no setor privado, trazendo propostas que alteram a forma burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisão de gestores. A descentralização apresenta-se como uma estratégia de modernização do Estado que busca simultaneamente prover o processo democrático e participativo e atingir maior eficiência. Neste sentido encontra-se o Estado-Rede, que segundo Castells (1999a), se caracteriza por compartilhar autoridade e pela emanção da pluralidade das fontes de autoridade por meio de uma série de instituições. Esta rede possibilita a inovação concreta na consolidação de políticas públicas. Assim, o Programa Segundo Tempo (PST) da Secretaria Nacional de Esporte Educacional é uma política pública que exemplifica os novos referenciais de gestão. Este programa contribuiu para a democratização do esporte, diminuição das situações de risco social dos alunos, além de capacitar professores de Educação Física, monitores e estudantes de graduação, objetivando a gestão pública ampliada. Uniram-se ao PST, a Universidade Estadual de Maringá e Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o intuito de ser elaborada uma proposta de suporte teórico e prático para as ações do Programa. O PST conta com as equipes colaboradoras, as quais são compostas por um coordenador, um vice-coordenador e avaliadores. Desta forma, construir políticas públicas no Estado exige todo um trabalho de conexão com esforços do coletivo, com os movimentos sociais e com práticas concretas do cotidiano.

**Palavras-chave:** Esporte. Políticas Públicas. Gestão.

---

#### INTRODUÇÃO

A construção de um novo tipo de Estado é uma questão em desenvolvimento no Brasil. A origem deste processo pode ser localizada no momento em que o modelo de Estado montado pelos países desenvolvidos no pós-guerra entrou em crise, no final da década de 1970. Segundo Bresser-Pereira (2001), esta mudança se definiu pela crise fiscal do Estado, pela crise do modo de intervenção na economia e no social, e pela crise do aparelho do Estado, mais especificamente, pelo enrijecimento burocrático extremo. A própria Constituição de 1988 sacramentou uma administração pública centralizada, hierárquica e rígida, sem foco em metas e resultados (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Em um primeiro momento, a resposta para esta crise foi liberal-conservadora. A redução do

tamanho do Estado a favor do mercado surgiu como uma solução para restabelecer o equilíbrio fiscal e para equilibrar a balança de pagamentos de países em crise. Esta proposta, no entanto, avançou muito pouco em termos de desenvolvimento político, social e econômico. Passado o primeiro impacto, ficou claro que era preciso não dismantlar o Estado, mas reconstruí-lo. Era necessário um Estado capaz de enfrentar os desafios da sociedade pós-industrial, que deveria garantir a estabilidade econômica e igualmente assegurar os direitos sociais para alinhar o país com as mudanças mundiais. Este foi o início da gestação da ideia de uma nova gestão pública.

Na busca de uma modernização da administração pública, a descentralização poderia diminuir os efeitos negativos da

---

\* Doutor. Professora do Centro Universitário Metodista IPA, Porto Alegre-RS, Brasil.

\*\* Doutor. Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil.

burocracia, facilitar a maior equidade na alocação de recursos e aumentar o número de bens e serviços públicos, bem como alcançar a eficiência de sua prestação de custos mais reduzidos (CHEEMA; RONDINELLI, 1983). A descentralização apresenta-se como uma estratégia de modernização do aparelho do Estado que busca simultaneamente prover o processo democrático e participativo e atingir maiores níveis de eficácia e eficiência.

A construção de um Estado-Rede pressupõe o que Bresser-Pereira (1997) denomina autonomia imersa, na qual o Estado precisa estar imerso em uma densa rede de relações sociais que o liga a seus parceiros e aliados pelos objetivos de transformação. O Estado-Rede é aquele capaz de aglutinar as várias lógicas e sujeitos sociais para enfrentar a complexidade das questões sociais. Desta forma, pensando em equipes que trabalham em um Estado-Rede, é importante considerar a definição de Campos (2000), uma equipe ou um coletivo organizado para produção designa aqueles agrupamentos que têm como objetivo a produção de algum bem ou serviço.

Uma política pública que exemplifica estes novos referenciais de gestão é o Programa Segundo Tempo (PST) da Secretaria Nacional de Esporte Educacional do Ministério do Esporte. Considerado um dos maiores programas sociais do Brasil, o PST atende em média 1.000.000 de jovens e crianças em seus ciclos de desenvolvimento, educando e incluindo por meio do esporte. A descentralização, a estrutura do Estado-Rede (Ministério dos Esportes e as parcerias com universidades federais e estaduais e com organizações públicas não-estatais), a formação de equipes de referência, o desenvolvimento de capacitações e a elaboração de um processo de avaliação continuada estão consolidando o PST como referência em política pública em nível nacional. O PST exemplifica um novo caminho da gestão presente na ampliação do público, incluindo o público não-estatal na gestão e efetivação das políticas públicas, que articula os diversos interesses sociais.

Para aperfeiçoar as ações e dinamizar o processo de atendimento e qualificação das ações do Programa, formalizou-se uma parceria

entre Universidades Públicas e a Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEED).

### **Uma nova administração pública**

Um novo modelo da gestão pública tem como inspiração as transformações organizacionais ocorridas no setor privado, trazendo propostas que alteram a forma burocrático-piramidal de administração, flexibilizam a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisão dos gestores. Com estas mudanças, rompeu-se a estrutura baseada em normas centralizadoras para dar lugar a outra, ancorada na responsabilização dos gestores e suas equipes. Ao mesmo tempo, o controle disciplinar cedeu lugar à avaliação com foco em resultados e pelo cumprimento dos objetivos e metas efetivamente produzidos. Este modelo buscou responder rapidamente as mudanças que ocorreram na economia e na sociedade contemporâneas.

Ainda que inspirado na iniciativa privada, é um grande desafio adequar estas ideias e modelos ao contexto político democrático no qual está inserido o setor público. Neste sentido, segundo Trosa (2001), as mudanças devem orientar-se pelos seguintes pontos (TROSA, 2001): a) pela flexibilização organizacional, capaz de tornar os governos mais ágeis; b) pela montagem de uma rede democrática de relações entre prestação dos serviços públicos e os cidadãos-consumidores; c) pela implantação de um modelo contratual e competitivo de ação estatal, a partir do qual se possa aumentar a eficiência e a efetividade das políticas públicas.

Esta nova gestão pública pode ser definida como uma modificação estrutural do aparelho do Estado. Não se trata apenas da mera implementação de novas formas de gestão, como a qualidade total. Trata-se de mudar os incentivos institucionais do sistema e de abandonar as regras burocráticas que o governaram. Trata-se de enfrentar desafios que renunciam ao paradigma burocrático em prol de uma descentralização-alinhamento (SERRA, 2008). Para Serra (2008), os princípios da subsidiariedade e da proximidade (vizinhança do Governo com o cidadão) exigem a descentralização do Estado. O desafio, no entanto, é o de descentralizar sem desintegrar,

ou seja, cabe assegurar o alinhamento das instituições envolvidas com o plano de governo, com a lei e com os valores democráticos (SERRA, 2008). Descentralizar sem perder o cuidado com o que é público, principalmente no que se refere aos recursos. A ingerência nos recursos é uma pauta de intensa atenção, pois a transparência na aplicação e no cumprimento à legislação se coloca como grande desafio frente a esta flexibilização.

### **Descentralização na Administração Pública e a formação do Estado-Rede**

Descentralizar é um processo de transferência de poder “de pontos centrais a pontos periféricos de qualquer sistema”, sem que haja “rupturas na comunicação entre ponto central e os pontos periféricos” (VIEIRA, 1979, p. 66). É a repartição de competências em uma mesma pessoa jurídica. As atribuições administrativas são outorgadas a vários órgãos que compõem a hierarquia, criando-se uma relação de coordenação e subordinação entre uns e outros. Isso é feito para descongestionar, tirar do centro um grande número de atribuições, permitindo o adequado e racional desempenho (DI PIETRO, 1997). Para Tobar (2009), a **descentralização** implica redistribuição de poder, uma transferência na alocação das decisões, diferente da **desconcentração** que é a delegação de competência sem deslocamento do poder decisório.

A descentralização pode ser classificada, segundo Theresa Lobo (1988), nas seguintes formas: a) Horizontal – descentralização funcional ou delegação, quando se refere à expansão das autarquias, fundações, empresas públicas etc.; b) Vertical – deslocamento do poder entre os distintos níveis de governo; c) Plano Estado-Sociedade – privatista (privatização dos serviços públicos) ou comunitarista (articulação Estado e organizações da Sociedade Civil).

A oportunidade de mudança no plano comunitarista poderia ser exemplificada por meio das políticas públicas. Uma política pública é “uma linha de ação que concretiza direitos sociais declarados e garantidos por lei... por isso, o direito que as fundamenta é um direito coletivo e não individual.” (CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. 2002, p. 12). O Estado

continua atuando na formulação geral, na regulação e no financiamento das políticas públicas e de desenvolvimento científico-tecnológico, mas é possível transferir o provimento desses serviços a outros setores. No entanto, não se trata da privatização dos serviços públicos na área social. O Estado permanece como o principal financiador e, mais do que isso, tem um papel regulador no sentido de definir as diretrizes gerais e de retirar a provisão de determinadas políticas caso seus mantenedores não realizem um trabalho de acordo com o esperado pelos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1997). Abre-se, portanto, um terceiro marco institucional, o espaço público não-estatal.

Nessa nova perspectiva, o conceito de público ultrapassa o de estatal e abrange a capacidade de a sociedade atuar em parceria na provisão de serviços públicos, seja no controle ou na produção. O novo gerenciamento do Estado propõe a transferência da prestação dos serviços públicos sociais ao espaço público não-estatal, flexibilizando a administração pública e alcançando com isto ganhos consideráveis de eficiência e efetividade, sem ferir os princípios básicos do Estado de direito de tratamento igual de todos os cidadãos. Além disso, os grupos sociais que assumem este espaço público têm um compromisso motivacional com a causa em questão, o que estreita os vínculos dos membros destas organizações de modo mais relevante do que com os preceitos organizacionais meramente burocráticos.

Na convergência entre as descentralizações horizontais e o plano estado-sociedade para construção de políticas públicas, pode-se encontrar o que Manuel Castells (1999a) denomina de Estado-Rede. Para Castells (1999b), o Estado-Rede se caracteriza por compartilhar autoridade e pela emanção da pluralidade das fontes de autoridade (ou seja, pela capacidade institucional de impor uma decisão) por meio de uma série de instituições. Uma rede, por definição, “não tem centros e sim nós, de diferentes dimensões e com relações internodais que são freqüentemente assimétricas” (CASTELLS, 1999b, p. 163-164). Na rede, o Poder Público agrega um princípio de fundamental importância no seu funcionamento: o princípio da flexibilidade, exigindo que o

Estado seja um negociador e interventor em questões estratégicas. O Estado-Rede pressupõe a participação ativa dos principais interessados nas políticas – Terceiro Setor, comunidade científica, grupos motivados para resolver problemas – autarquias, pois a solução para as complexas questões contemporâneas está no equilíbrio entre esses vários marcos institucionais, o estatal, o público, o mercado e o público não-estatal.

Na complexidade destas relações, faz-se necessário pensar a estrutura de gestão de pessoas nas instituições envolvidas para que a autonomia e a responsabilidade perpassem os atores participantes no processo, direcionando-os para o foco nas metas e resultados demandados. A gestão de pessoas na administração pública, e mesmo ainda em organizações privadas, permanece na sua maior parte vinculada a políticas e práticas tradicionais pautadas nos métodos da administração clássica e científica, pautada por uma racionalidade gerencial que se tornou hegemônica no século XX. Estas práticas estão voltadas muito mais ao autoritarismo, ao controle e ao poder com limitação de planejamento e menos para a autonomia e a iniciativa por parte dos membros dos serviços. Sem um comprometimento efetivo das pessoas não há como democratizar e sustentar uma política pública com qualidade. A ideia da rede ou do trabalho em equipes de referência abriria uma possibilidade de inovação concreta na consolidação de políticas públicas.

#### **A cogestão das equipes no Estado-Rede**

Os termos: equipes, trabalho em equipe, espírito de equipe, são atualmente difundidos nas organizações como sinônimo de produtividade, aprendizado coletivo, satisfação no trabalho. No entanto, a construção do conhecimento coletivo que contemple aspectos motivacionais dos colaboradores e que alcance os resultados planejados ainda está em processo de maturação na cultura das organizações. A própria definição do que é uma equipe hoje é altamente complexa e envolve diretamente a estrutura organizacional e as redes de comando.

Benedetti (2007) traz duas denominações para equipes de trabalho: as equipes autogerenciáveis e os grupos de trabalho semiautônomos. Estes grupos de trabalho atuam

em duas frentes, tanto externas na busca de resultados quanto internas, que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder. Os grupos semiautônomos têm a função de possibilitar aos trabalhadores que a distribuição das atividades e as formas de produção sejam determinadas pelos próprios integrantes do grupo. Este método de organizar a produção recupera o caráter social do trabalho pelo sentimento de colaboração e amizade criada entre os integrantes do grupo. Atuando desta forma, o trabalhador poderá se sentir muito mais responsável pelo que realiza e valorizado pelo reconhecimento de seu "saber fazer".

Um sistema de cogestão depende da construção ampliada da "capacidade de direção" entre o conjunto das pessoas de um coletivo e não somente na sua cúpula. "Capacidade de direção ou capacidade de governo, no sentido mais operacional, como Matus a conceituou, é também uma aptidão a ser socialmente construída, já que co-governar é tarefa inerente a todos os membros de uma equipe de trabalho" (CAMPOS, 2000, p. 43). Para o autor, a categoria trabalhada junto às equipes é de cogestão e não autogestão, pois a cogestão indica um poder compartilhado e não um poder exercido de forma solitária e isolada. São redes de poder, espaços de poder, mas poder relativo, parcial, sujeito a outras instâncias. Neste sentido, as equipes negociariam com outras equipes, com as direções e segmentos do governo (no caso da administração pública) e com segmentos da sociedade. Sua subordinação poderia ser vinculada a um órgão colegiado ou a uma equipe gestora, mas principalmente a diretrizes e planos estabelecidos, seja no planejamento estratégico da organização, seja no plano de Governo.

Katzenbach e Smith (2001) consideram que estas equipes deveriam se voltar para o alto desempenho com membros totalmente comprometidos com as metas e com o crescimento. As pessoas apresentariam níveis de desempenho consistentes e superiores em relação a equipes em situação semelhante. As equipes, para estes autores, seriam unidades de desempenho com foco específico, disciplinadas, pois produziriam mais do que uma interação e uma dinâmica de grupo eficaz e seguiriam metas

com foco para resultados. O controle das mesmas estaria vinculado ao resultado por elas produzido. Além disto, os mecanismos de controle também estariam em rede e não vinculados a apenas uma autoridade.

As competências a serem desenvolvidas pelos membros destas equipes, além de competências técnicas, ou seja, conhecimento formal e experiência profissional estariam voltadas para o comportamento, ou seja, para atitudes. Flexibilidade, proatividade, comunicação, planejamento e organização, liderança são algumas das competências requeridas ao desempenho eficaz do trabalho em rede.

Quanto ao líder das equipes, ele seria um apoiador, um coordenador que representasse a equipe junto ao órgão superior e, ao mesmo tempo, auxiliasse na seleção dos membros e na distribuição das atividades entre eles. O “modus operandi”, com a participação efetiva de todos no processo, possibilita um envolvimento e um comprometimento em relação ao trabalho realizado, condição imprescindível para a execução eficaz de políticas públicas. Este modo de produção da gestão, destacando a participação, a democracia institucional e as competências como componentes operativos, propõe uma lógica centrada nas múltiplas produções dessas relações com a consequente abertura de espaços institucionais reconfiguradores: redes participativas que fazem avançar a cidadania.

### **Governança do Programa Segundo Tempo**

O Programa Segundo Tempo (PST) é:

um Programa Estratégico do Governo Federal que tem por objetivo democratizar o acesso à prática e a cultura do Esporte de forma a prover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, como fator de formação da cidadania e melhoria de qualidade de vida, prioritariamente em áreas de vulnerabilidade social (BRASIL, 2003, [f. 5]).

Implantado em meados de 2003, recebeu este nome por ser conjunto de atividades aplicadas no contraturno escolar. O programa procura desenvolver as capacidades e

habilidades motoras e intelectuais ao possibilitar aos alunos matriculados nos Ensinos Fundamental e Médio, principalmente em locais de vulnerabilidade social, acesso às práticas esportivas em conjunto com o reforço escolar e alimentar.

Além de contribuir para a democratização do esporte e com a diminuição das situações de risco social dos alunos, o programa capacita professores de Educação Física das escolas de Nível Fundamental e Médio, bem como monitores e estudantes de graduação. Os primeiros, para atuarem como coordenadores do programa e os demais como monitores, possibilitando também fonte de renda extra aos participantes.

Segundo o ex-Secretário Nacional de Esporte Educacional, o PST tem como estratégia de funcionamento o estabelecimento de alianças e parcerias institucionais, mediante a descentralização da execução orçamentária e financeira para Governos Estaduais, Municipais, Organizações Não-Governamentais e entidades nacionais, internacionais, públicas ou privadas sem fins lucrativos (BRASIL, 2003). Sendo assim, a governança do PST desenha-se em direção ao formato de um Estado-Rede, ou seja, abre-se a compartilhamentos com os vários segmentos envolvidos objetivando, deste modo, uma gestão pública ampliada.

Essa magnitude alcançada pelo Programa é resultante de enormes esforços governamentais na manutenção de uma política de atendimento à população e a busca de melhores condições gerais às futuras gerações. Cabe ao Ministério do Esporte a coordenação, formulação e implementação do PST, assim como a oferta do mesmo à população por meio de convênios com entidades públicas e organizações não-governamentais e controle administrativo e financeiro dos convênios firmados.

Inicialmente, a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) uniram-se ao PST no intuito de elaborarem, em conjunto, uma proposta de suporte teórico e prático para as ações, material que atenderia aos preceitos e diretrizes básicas do Programa, originando-se assim os fundamentos pedagógicos do PST a serem aplicados nos Núcleos de Esporte Educacional.

Os Núcleos de Esporte Educacional são destinados à prática esportiva dos participantes do projeto mediante programação das atividades a serem desenvolvidas no contraturno escolar, principalmente aqueles localizados em zonas de vulnerabilidade social. São compostos por um coordenador geral do projeto local (gestor), um coordenador de núcleo (preferencialmente professor de Educação Física ou da área do Esporte) e dois monitores para cada 100 alunos (BRASIL, 2003). Associados à prática esportiva são oferecidos ainda: reforço alimentar, material esportivo para realização das práticas e uniformes, entre outros complementos.

Além da produção didática dos fundamentos pedagógicos para o PST, as universidades participantes, com o apoio também da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), buscaram a disseminação deste conhecimento junto aos Núcleos. A proposta de capacitação dos coordenadores englobou o projeto e alcançou uma dimensão nacional que envolveu toda uma logística e uma organização para além dos conceitos oriundos da academia na área do esporte. A gestão compartilhada do Programa surgiu desta necessidade de aliar teoria e prática utilizando recursos públicos.

Contudo, para que houvesse realmente um processo evolutivo nas ações do PST, fez-se necessário um processo de avaliação continuada das ações que foram desenvolvidas pelos diversos núcleos. Nesse sentido, a Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEED/ME) descentralizou para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS o processo de avaliação e acompanhamento pedagógico das ações dos Núcleos do Programa Segundo Tempo, sendo constituída uma Equipe Gestora (EG) dos processos com três sedes: uma sede na SNEED, outra na UFRGS e a terceira na UEM. A Equipe Gestora é responsável por todo o controle de distribuição, envio e acompanhamento dos processos de avaliação e acompanhamento dos núcleos, assim como pela formação e coordenação das Equipes Colaboradoras, agentes importantes neste processo. A constituição das equipes colaboradoras é um marco de inovação na gestão do PST, pois o direciona para constituição do Estado-Rede.

### As equipes do PST

As Equipes Colaboradoras (EC) são compostas por um coordenador, um vice-coordenador e em média oito avaliadores (verificar Figura 01) que são professores da área de Educação Física, preferencialmente pós-graduados, e alunos que estejam em programas de pós-graduação na área ou áreas afins. Atualmente, são 33 universidades públicas envolvidas com as equipes e com o PST. Esta gestão se insere na administração pública, mas exige uma flexibilização e uma descentralização de decisões para alcançar a eficiência e a eficácia objetivados no Programa. Isto só se torna possível com a parceria da UFRGS e com a sua Fundação de Apoio, a Fundação de Apoio a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FAURGS), uma organização não-estatal com finalidade pública.

Este arranjo organizacional estruturado entre o Ministério dos Esportes e a Secretaria Nacional de Esporte Educacional em uma ponta, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Escola de Educação Física e a Faurgs em outra, deu início a Governança de um Estado-Rede. A gestão flexibilizada e descentralizada, tendo como suporte sujeitos reais em situação e ação, efetiva-se no campo de negociação e de dinâmica microdecisória e como redes de práticas participativas.

Entre as funções das Equipes Colaboradoras têm-se os processos de capacitação aos Coordenadores de Núcleos do PST. Além disto, destacam-se as que são relacionadas às análises dos projetos pedagógicos. As análises acontecem continuamente e dentro de uma condição de assessoramento pedagógico de sua estruturação, ou seja, as trocas de informações ocorrem até que os projetos estejam aceitáveis e adequados pedagogicamente. Para tanto, os avaliadores das EC estão em contato direto com os Coordenadores Gerais, Pedagógicos e de Núcleos, tantas vezes quantas forem necessárias para que as adequações sejam realizadas e os núcleos possam disponibilizar de planos o mais adequado possível.

Ainda como forma de acompanhamento, as equipes mantêm uma agenda de visitas de orientação pedagógica aos núcleos, dentro de uma estimativa básica de 20% dos núcleos, por convênio. Estes 20% são considerados metas

que foram estabelecidas para as equipes. Em atendimento ao processo de assessoria aos convênios (núcleos), as equipes mantêm o Plantão. Ele tem como meta possibilitar o atendimento aos núcleos a qualquer momento por parte das Equipes Colaboradoras. Salienta-se, entretanto, que se tem como meta também a avaliação de 100% dos convênios do PST.

Quanto ao “modus operandi”, as equipes têm autonomia para se autogerenciarem e colaborar com sugestões para o aperfeiçoamento do programa. Essas visitas funcionam como acompanhamento local sobre as ações projetadas nos planos e buscam analisar o impacto dos núcleos junto às comunidades em que estão inseridos. Deste modo, as Equipes Colaboradoras formam os nós da rede que liga a SNEED/ME junto aos Núcleos do PST e demais universidades. Necessariamente, o programa se torna rede porque nenhuma estratégia racionalizadora pode antever as movimentações sociais comunitárias que deverão ser atendidas. Mesmo que haja uma centralização própria a toda política pública, as equipes, com suas diferentes inserções regionais, são também autoras do desenho institucional da política e dos fluxos singulares de cada contexto. Se existe de fato uma coordenação dos processos, o

autogerenciamento das equipes garante decisões que se articulam coletivamente, reconfigurando permanentemente o programa e assegurando alto nível de comprometimento com as ações.

Finalmente, para que o PST possa ter uma avaliação adequada e em tempo viável, foi organizado um programa de gerenciamento para este processo. O sistema de gerenciamento facilita o envio e recebimento das avaliações, independentemente das localidades dos Consultores e Formadores, e com controle total sobre os procedimentos gerais do PST em relação ao atendimento das indicações apresentadas no processo avaliativo.

Para tanto, estruturou-se junto a Universidade Estadual de Maringá um suporte técnico suficiente para o atendimento a essa atividade, ou seja, recursos humanos, técnicos e físicos para: construção de um programa de gerenciamento do processo de avaliação, equipe técnica de suporte e manutenção ao programa, espaço no servidor central da Universidade para alojamento de uma página e o processo de gerenciamento via intranet, possibilidade de constituição de um espaço para alojamento de uma Equipe Gestora que poderá ter vínculo direto com a equipe central da SNEED/ME.

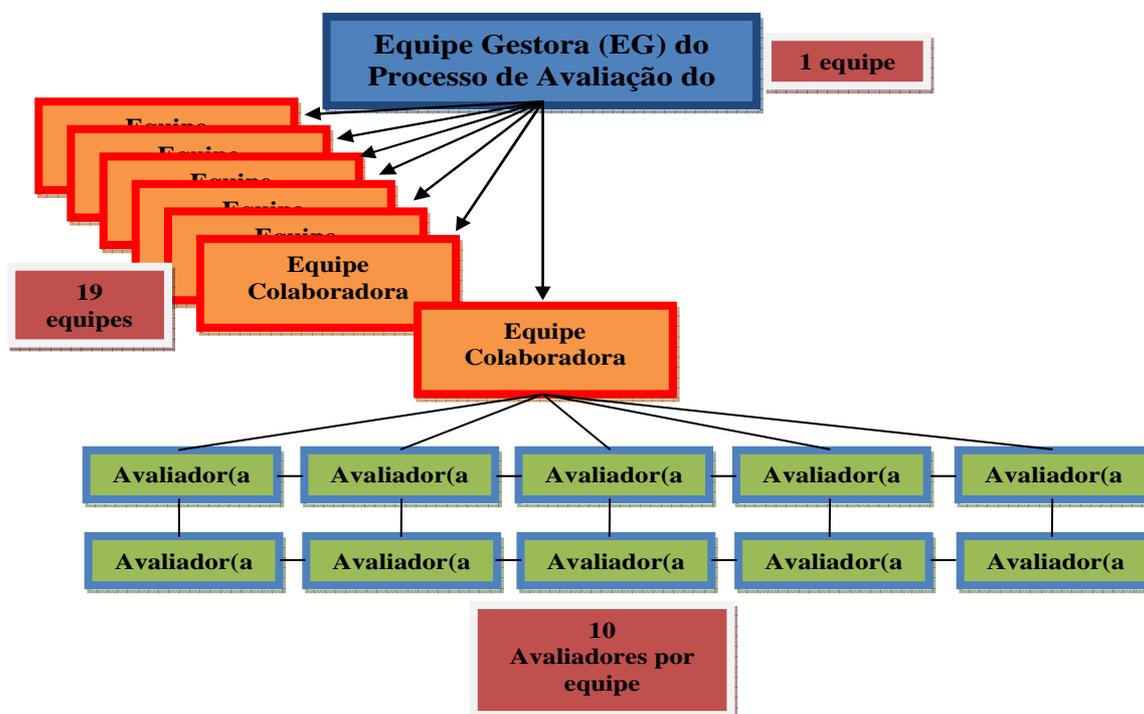
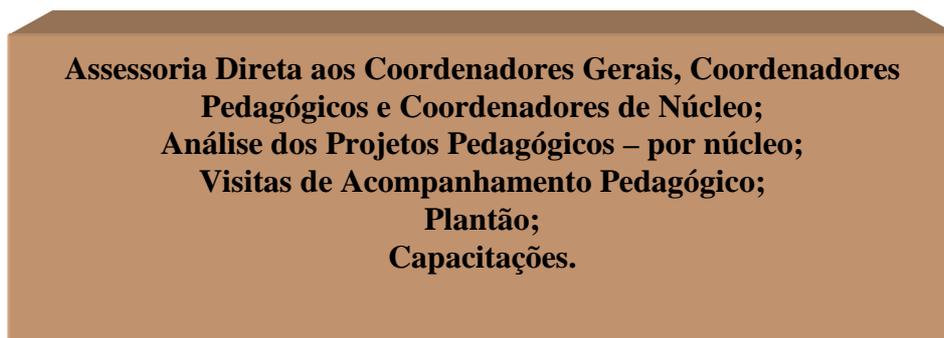


Figura 1 -Estruturação das Equipes Colaboradoras da SNEED/ME.



**Figura 2** - Funções básicas das equipes.

A ação coletiva, no entanto, também exige a formação de equipes de trabalho, articuladas em rede e cujo funcionamento estratégico apoie sua formação, implemente ações conducentes e tenha objetivos e metas definidos para essas ações. São equipes voltadas para o controle dos recursos da própria equipe e não das pessoas e com direcionamento de tarefas.

A ampliação do espaço público reinventa a noção de governo porque modifica a relação entre Estado e sociedade. Os coletivos, tais como as equipes colaboradoras do PST, são chamados para um papel ativo na efetivação das ações, pois são extremamente implicados na política da qual participam, além de proporcionarem a ampliação das formas de avaliação e de controle do projeto.

Quando se fala de modos de fazer, estamos às voltas com o processo de construção de uma política pública que não ocorre apenas como propostas, programas, portarias ministeriais. Da política de governo à política pública não há uma passagem fácil e garantida. Construir políticas públicas na máquina do Estado exige todo um trabalho de conexão com as forças do coletivo, com os movimentos sociais, com as práticas concretas no cotidiano, com as ações de todos os atores envolvidos. Neste sentido, o Programa Segundo Tempo só se efetiva uma vez que consegue sintonizar "o que fazer" com o "como fazer", o conceito com a prática, o conhecimento com a transformação da realidade. Os termos postos aqui em contraste não podem ser entendidos como opostos, mas ligados numa relação de pressuposição recíproca.

Transformar os modos de construir as políticas públicas no esporte impõe o enfrentamento de um "modus operandi" fragmentado e fragmentador. Uma política se orienta por princípios, mas está comprometida

também com modos de fazer, com processos efetivos de transformação e criação de realidade.

Por outro lado, não há como mudar as formas de relacionamento nas práticas da inclusão pelo esporte sem que aumentemos os graus de comunicação, de conectividade e de intercessão (DELEUZE, 1992) intra e interequipes nas práticas e nas outras esferas do sistema. Denominamos de transversalidade (GUATTARI, 1981), o grau de abertura que garante às práticas do esporte a possibilidade de diferenciação ou invenção, pela tomada de posição que faz dos vários atores sujeitos do processo de produção da realidade em que estão implicados. Aumentar os graus de transversalidade é superar a organização do campo assentada em códigos de comunicação e de trocas circulantes nos eixos da verticalidade e horizontalidade: um eixo vertical que hierarquiza os gestores e equipes e um eixo horizontal que cria comunicações por estames. Ampliar o grau de transversalidade é produzir uma comunicação multivetorializada construída na intercessão dos eixos vertical e horizontal. A transversalidade instala uma racionalidade instrumental no qual há um processo de vinculação/resolução dos sujeitos para que se estabeleça uma relação de compromissos e responsabilizações entre saberes individuais e coletivos na busca efetiva de resolutividade, que almejam sempre ganhos maiores em autonomia e de qualidade da política pública na escuta das manifestações-necessidades do usuário desta.

O PST não pode ser entendido como apenas mais um Programa a ser aplicado aos diversos convênios ligados ao esporte, mas como uma política que opere transversalmente em toda a rede. O risco de tomarmos o PST como mais um Programa seria o de aprofundar relações verticais em que são estabelecidas normativas que devem

ser aplicadas e operacionalizadas, o que significa, grande parte das vezes, efetuação burocrática, descontextualizada e dispersiva, por meio de ações pautadas em índices a serem cumpridos e metas a serem alcançadas independentes de sua resolutividade e qualidade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se a necessidade de adotar o PST como política transversal que atualiza um conjunto de princípios e diretrizes por meio de ações e modos de agir nos diversos serviços e instâncias do sistema, caracterizando uma construção coletiva. O PST, como política transversal, supõe necessariamente ultrapassar as fronteiras, muitas vezes rígidas, dos diferentes núcleos de saber/poder que se ocupam na esfera da inclusão pelo esporte.

O confronto de ideias, o planejamento, os mecanismos de decisão, as estratégias de implementação e de avaliação, mas principalmente o modo como tais processos acontecem, devem confluir na construção de trocas solidárias e comprometidas com a educação e inclusão por meio do esporte, tarefa primeira da qual não podemos nos furtar. Construir tal política impõe,

mais do que nunca, que o PST seja tomado em sua perspectiva de rede, criando e/ou fortalecendo mecanismos de coletivização e pactuação sempre orientados pelo direito ao esporte. Pode-se afirmar que o PST aumenta a capacidade de: governar arenas institucionais com os diversos atores em cena, cujos arranjos organizacionais descritos abrem para as suas múltiplas expressões e decisões; - publicizar o conjunto de processos decisórios para o interesse privado do cidadão, isto é, o ordenamento se dá pelos interesses dos cidadãos, regulado pelo controle público desta política; - operar pela gestão cotidiana e microdecisória que aumenta a capacidade de negociar e pactuar contratos “públicos”; - há aumento contínuo da inteligência produzida para administrar processos estruturados e que se abre para a incorporação de saber que possibilite o atuar sobre os processos em produção, que emergem em fluxos constantes.

Conclui-se afirmando o PST como um Programa que descreve, intervém e produz a realidade nos convocando para mantermos vivo o movimento a partir do qual o mesmo se consolida como política pública, política de todos, política para qualquer um, política comum, comprometida com direitos sociais plenos.

---

#### PUBLIC MANAGEMENT NETWORK: THE CASE OF THE PROGRAM *SEGUNDO TEMPO* - THE MINISTRY OF SPORTS

##### ABSTRACT

This paper presents a new public management model based on the organizational changes that occurred in the private sector, bringing proposals that change the pyramidal bureaucratic way of administration, easing management, reducing the hierarchical levels and increasing the autonomy of decision of managers. Decentralization presents itself as a strategy to modernize the state, which seeks to provide both the democratic and participatory process and achieve greater efficiency. In this way is presented the Network State, which according to Castells (1999a), is characterized by sharing authority and the emanation of a plurality of authority sources through a series of institutions. This network enables the concrete innovation in the consolidation of public policy. Thus, the Program Segundo Tempo (PST) at the National Secretariat of Educational Sport is a public policy that exemplifies the new standards of management. This program contributes to the democratization of sport, decreases the social risk of students, besides trains physical education teachers, counselors and graduate students, aiming thus an extended public management. The Maringá State University and Federal University of Rio Grande do Sul have joined the PSR, in order to draw a theoretical and practical support proposal for the Program actions. The PST includes collaborative teams, which consist of a coordinator, a vice coordinator and evaluators. Thus, to construct public policies in the state requires a working connection with collective efforts, social movements and concrete practices of everyday life.

**Keywords:** Sport. Public Policy, Management.

---

### REFERÊNCIAS

BENEDETTI, M. **Proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas)-Pontifícia Universidade do Paraná, Curitiba, 2007.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Programa Segundo Tempo.** 2003. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/default.jsp>>. Acesso em: 20 out. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado, v. 1).

- BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, Ottawa, v. 52, n. 1, p. 5-24, jan. 2001.
- CAMPOS, G. **Um Método para análise e co-gestão de coletivos**. São Paulo: Hucitec, 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.
- CASTELLS, M. Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: BRESSER-PEREIRA, L.C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo, UNESP- ENAP, 1999b. p. 147-171.
- CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. M. Políticas públicas e sociais. In: CARVALHO, A.; SALES, F. (Orgs). **Políticas Públicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- CHEENA, G. S.; RONDONELLI, D. A. **A decentralization and development, Beverly Hills**. London, New Delli: Sage Publications, 1983.
- DELEUZE, G. **Conversações**. Tradução de Peter Pál Pelbart. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GUATTARI, F. **Revolução molecular: pulsações políticas do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- KATZZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LOBO, T. Descentralização: uma alternativa de mudança. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p.14-24, jan./mar. 1988.
- PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal: SEARH/RN, 2008.
- TOBAR, F. **O conceito de descentralização: usos e abusos**. 2009. Disponível em: <<http://www.federicotobar.com.ar/pdf/Portugues/O-conceito-de-Descentralizacao-usos-e-abusos.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010.
- TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.
- VIEIRA, P. R. Descentralização e cobertura de saúde. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v.13, n. 4, out./dez., 1979.

Recebido em 05/10/2011  
Revisado em 07/05/2012  
Aceito em 27/09/2012

---

**Endereço para correspondência:** Selda Engelman, Centro Universitário Metodista IPA. Rua Buenos Aires, n. 584 apto 301, Porto Alegre – RS. E-mail: selda@terra.com.br