



Revista de Educação Física

Journal of Physical Education

Home page: www.revistadeeducacaofisica.com



Artigo Original

Original Article

Trabalho em rede: um modelo eficaz na gestão do esporte do SESC Pernambuco

Network: an Effective Model in the Sport Management of Sesc Pernambuco

José Morais Souto Filho^{§1} MS; Vanessa Souza Apolinário²

Recebido em: 08 de julho de 2018. Aceito em: 10 de outubro de 2018.

Publicado online em: 31 de outubro de 2018.

Resumo

Introdução: A gestão do esporte, vem se mostrando um campo de atuação em expansão para os profissionais de educação física. O SESC Pernambuco (SESC-PE), desempenha um modelo diferenciado de gestão do esporte, que favorece o fomento do esporte para a qualidade de vida, a iniciação esportiva e o desenvolvimento de atletas de alto rendimento.

Objetivo: Descrever e examinar o modelo de gestão esportiva adotado pelo SESC-PE, sua estrutura organizacional, metodologia de trabalho e identificar os seus pontos positivos.

Métodos: Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório. Os dados foram obtidos, mediante informações documentais, disponibilizados pelo Departamento Regional e disponíveis no site oficial do SESC-PE.

Resultados: O SESC-PE é administrado por um Conselho Deliberativo. As ações do Departamento Físico de Esportes são avaliadas por vários Departamentos antes de proceder à execução. As 20 unidades do SESC-PE adotam uma rede de comunicação e um modelo de ações baseadas na unicidade, fato que contribui para a padronização e qualidade dos projetos. As ações desenvolvidas pela DFE em toda a regional são previstas e planejadas no ano anterior, através do Plano Anual de Trabalho.

Conclusão: O modelo de gestão esportiva adotado pelo SESC-PE é um mecanismo eficaz, pois o seu processo de avaliação de múltiplos projetos (rede) fornece uma análise de diferentes perspectivas profissionais.

Pontos-Chave Destaque

- A unicidade nas ações de uma rede de empresa esportiva é uma estratégia importante de identificação e fortalecimento da marca institucional.
- O planejamento anual na gestão do esporte é importante como instrumento para a utilização dos recursos de forma coerente e eficaz.
- A comunicação em rede promove a sociabilização das informações e readequação dos projetos esportivos em tempo de crise.

Palavras-chave: unicidade, planejamento estratégico, plano de trabalho, gestão do esporte.

Abstract

Introduction: The sports management is an expanding field of action for Physical Education professionals. SESC Pernambuco (SESC-PE) performs a differentiated sports management model which favors the promotion of sports for quality of life, sports initiation and the development of high-performance athletes.

[§] Autor correspondente: José Morais Souto Filho – e-mail: morais.edpe@gmail.com

Afiliações: ¹Autarquia de Ensino Superior de Arcoverde, Pernambuco, Brasil; ²Universidade de Pernambuco, Brasil.

Objective: Describe and examine the sports management model adopted by SESC-PE, its organizational structure, work methodology and identify its strengths.

Methods: This is a descriptive exploratory research. The data were obtained through documentary information, made available by the Regional Department and available on the official website of SESC-PE.

Results: SESC-PE is administered by a Deliberative Board. The actions of the Sports Structural Department are evaluated by several Departments before proceeding to execution. The 20 units of SESC-PE adopt a network communication and a model of actions based on the unicuity, fact that contributes to the standardization and quality of the projects. The actions developed by the DFE throughout the regional is anticipated and planned in the previous year, through the Annual Work Plan.

Conclusion: The sports management model adopted by SESC-PE is an effective mechanism since its multiple project evaluation process provides an analysis of different professional perspectives.

Keywords: unicuity, strategic planning, work plan, sports management.

Keypoints

- *Uniqueness in the actions of a sports business network is an important strategy for identifying and strengthening the institutional brand.*
- *Annual planning in sport management is important for the use of resources in a coherent and effective way.*
- *Network communication promotes socialization of information and re-adaptation of sports projects in times of crisis.*

Trabalho em rede: um modelo eficaz na gestão do esporte do SESC Pernambuco

Introdução

A gestão do esporte no Brasil, teve início no século XIX, com as organizações das primeiras corridas de cavalo pelos Jóqueis Clubes no Rio de Janeiro(1), com ações voltadas para a divulgação de eventos e parcerias entre instituições de diferentes segmentos. A legitimidade do esporte como meio de entretenimento de massa e as cifras monetárias movimentadas por esta atividade, impulsionado inicialmente pelo futebol, também veio evidenciar a importância de uma gestão profissional nos clubes brasileiros na década de 1930(2). Com o passar dos anos, a gestão do esporte, vem se mostrando um campo de atuação em expansão para os profissionais de educação física.

Com o advento dos grandes eventos esportivos mundiais, realizados no Brasil nos últimos anos (Jogos Pan Americanos 2007, Jogos Mundiais Militares 2011, Copa das Confederações de Futebol 2013, Copa do Mundo da FIFA 2014, Jogos Olímpicos Rio 2016), a importância de uma gestão do esporte especializada, para projetar a imagem do Brasil como excelência nas organizações de eventos,

Lista de abreviaturas

- APLES** – Atividades Psicomotoras, Lúdicas e Esportivas
- CRE** – Coordenação Regional de Esportes
- CTL** – Centros de Turismo e Lazer
- DFE** – Desenvolvimento Físico Esportivo
- DN** – Departamento Nacional
- DR** – Departamento Regional
- PCG** – Programa de Comprometimento e Gratuidade
- PTA** – Plano de Trabalho Anual
- SESC** – Serviço Social do Comércio
- UO** – Unidades Operacionais

bem como, para garantir e maximizar os possíveis legados provenientes destes eventos e ainda impulsionar a formação das novas gerações de atletas, se tornou uma necessidade eminente e urgente(3). Infelizmente, alguns anos após a finalização deste ciclo de realização de eventos mundiais no Brasil, o que se vê são instalações esportivas de última

geração sucateadas e inutilizadas, a falta de políticas públicas para a formação de atletas de base e o desenvolvimento dos atletas de elite e uma extrema dificuldade em manter estas instalações(4). Tal fato vem sendo apontado(5) dentre outros, como consequência da ausência de gestão esportiva especializada e a falta de visão política para utilização do esporte como meio de desenvolvimento econômico e educacional no país. O próprio desenvolvimento do esporte, assim como, os demais direitos sociais no Brasil, é marcado por uma enorme desigualdade de acesso, sobretudo, para as classes menos favorecidas da população.

Se opoendo a esta realidade, o Serviço Social do Comércio (SESC), com Unidades espalhadas por todo o País, trabalha pela democratização ao acesso e permanência ao esporte para a população em geral, garantindo assim, um direito expresso na Constituição brasileira de 1988, no qual aponta expressamente o esporte como um direito social. O SESC Pernambuco (SESC-PE), presta serviço a comunidade pernambucana desde 1947. Atualmente, possui 20 Unidades fixas e espalhadas por 14 cidades nas diversas regiões do estado (Litoral, Zona da Mata, Agreste e Sertão). O SESC-PE conta com três modelos de Unidades: Unidades Operacionais (UO), que desenvolvem ações voltadas para o lazer, educação, cultura e assistência, SESC Ler que atua prioritariamente na oferta de educação escolar de nível fundamental, os Centros de Turismo e Lazer (CTL) que desenvolvem serviços de hotelaria voltados ao turismo e lazer local. Estas Unidades, distribuídas em diversos municípios de acordo com suas características, são coordenadas por um Departamento Regional (DR) que por sua vez é subordinado ao Departamento Nacional (DN) do SESC. Em todas as diferentes Unidades coordenadas pelo DR Pernambuco, o esporte se faz presente em diferentes ações e projetos ofertadas a comunidade. As UO vêm fomentando e revelando atletas de rendimento em diversas modalidades, dentre as quais se destacam: a natação, o futsal e o judô. Os SESC Ler desempenham um trabalho de excelência no esporte educacional e na inclusão de crianças de baixa renda. Já os CTL, além de atender a comunidade local, com

atividades físicas sistemáticas voltadas para a promoção da saúde e qualidade de vida, oferece programas de exercícios físicos para os turistas com diferentes perfis e faixas etárias. Além destas características peculiares, as Unidades têm em comum a realização de eventos competitivos (festivais, copas e campeonatos) de diversas modalidades coletivas e individuais, como o circuito de corrida e caminhada para públicos distintos. Outros programas que se destacam no SESC-PE são os desenvolvidos pelo DR Pernambuco, apoiados pelo DN, como: Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG), que oferece acesso gratuito as modalidades esportivas a crianças e jovens com renda familiar inferior a três salários mínimos e o projeto Atividades Psicomotoras, Lúdicas e Esportivas (APLES), que vem abordando a iniciação esportiva infantil de forma não especializada e embasada em fundamentos da psicomotricidade, proporcionando o desenvolvimento global e a aquisição de diferentes habilidades. O departamento de avaliação física funcional do DR Pernambuco vem sendo referência nacional na padronização de protocolos para avaliação do adulto e idoso, o que maximiza a qualidade da prescrição e o acompanhamento das atividades realizadas pela sua clientela. Ainda chama a atenção a conservação e a qualidade das instalações esportivas do SESC-PE, que são constantemente solicitadas como parceiras para a realização de eventos nacionais e internacionais pelas diversas federações esportivas estaduais e pelas confederações nacionais. Dentre os eventos esportivos nacionais e internacionais realizados no SESC-PE nos últimos anos se destacam: o Desafio Internacional de Judô BRA x CAN, realizado pela Confederação Brasileira de Judô em 2016, Jogos da Liga de Basquete Feminino, partidas da Liga de Voleibol, amistoso internacional de Basquete Feminino e Circuito Nordeste de Voleibol em 2017.

Diante das diversas ações realizadas, bem como, a capacidade de manter suas instalações em ótimo estado e em plena atividade, o SESC-PE desempenha um modelo diferenciado de gestão do esporte, que favorece o fomento do esporte para a qualidade de vida, para a iniciação e o desenvolvimento de atletas de

alto rendimento, além de dialogar com diversas instituições, a fim de firmar parcerias constantes, que proporcionam a difusão, a democratização e popularização do esporte no estado de Pernambuco.

O objetivo do presente artigo foi descrever e examinar o modelo de gestão adotado pelo SESC-PE, sua estrutura organizacional, metodologia de trabalho e identificar os seus pontos positivos e motivos da sua excelência na oferta do esporte (educacional, de rendimento e lazer) na comunidade pernambucana.

A compreensão deste modelo de gestão esportiva, bem como a organização administrativa do esporte no SESC-PE, pode ser importante fonte de experiência exitosa a ser compreendida e aplicada em outras instituições que tenham como meta, proporcionar o acesso democrático ao esporte educativo além de utilizar o mesmo, como instrumento de inclusão social e desenvolvimento econômico.

Métodos

Diante das características específicas deste estudo, o mesmo se enquadra como sendo uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório. Tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência e se familiarizar com o fato que está sendo estudado(6). Os dados foram obtidos mediante informações documentais, disponibilizadas pelo DR e informações disponíveis no site oficial do SESC Pernambuco. Foram considerados para análise os seguintes aspectos da gestão do esporte: estrutura hierárquica, gestão de pessoas, controle orçamentário (receita e despesas), gerenciamento de projetos, frequência de público atendido e gerenciamento das infraestruturas.

As coletas foram realizadas de junho a agosto de 2018. Os dados foram obtidos por meio de fontes secundárias (documentos e informações de acesso público). Não houve necessidade de autorização de comitê de ética para a realização da pesquisa.

Resultados

O SESC-PE é administrado por um Conselho Deliberativo, formado por dirigentes

dos Sindicatos Patronais que integram a Federação do Comércio do Estado de Pernambuco, representantes do Ministério do Trabalho, da Previdência Social e da Federação dos Trabalhadores do Comércio, sob a regência de uma Presidência Regional. Administrativamente, o Departamento Regional conta também com uma Diretoria Regional e suas divisões de área. A Coordenação Regional de Esportes (CRE) do Sesc-PE é subordinada ao DN, Presidência e Diretoria Regional. Suas ações passam por avaliação destes departamentos antes de seguirem para execução. A Figura 1 apresenta um diagrama da organização hierárquica do DR-PE.

A CRE goza de autonomia para elaboração de seus projetos em âmbito estadual e supervisiona as ações locais de cada UO, SESC Ler e CTL em suas respectivas cidades. Juntamente com o Recursos Humanos do DR, a CRE desempenha, anualmente, capacitações com foco na qualificação constante de seus gestores (responsáveis técnicos) esportivos locais e estimula a constante troca de informações entre as UO, SESC Ler e CTL. Na Figura 2 é demonstrado o modelo de comunicação em rede entre as Unidades e a CRE. Esta metodologia de trabalho segue diretrizes institucionais como a unicidade nas ações do DR e o trabalho em rede entre as Unidades nas diferentes regiões do estado.

Os responsáveis técnicos, além de realizarem o papel de multiplicador, repassando os conteúdos abordados nas capacitações anuais, elaboram e coordenam seus projetos (ações, orçamentos e metas) que, por sua vez, são avaliados detalhadamente pela CRE quanto a adequação, as diretrizes institucionais e a viabilidade da execução dessas ações. Após esta avaliação e mediante prévia aprovação, esta proposta de ação segue para apreciação da Diretoria Regional, que executa seu parecer com base no panorama atual do SESC-PE e suas respectivas unidades, equalizando de forma racional as ações e despesas decorrentes em todo o estado. Por fim, com base neste “ciclo de avaliações”, o presidente profere seu parecer que pode ser favorável ou negativo a realização do projeto proposto.

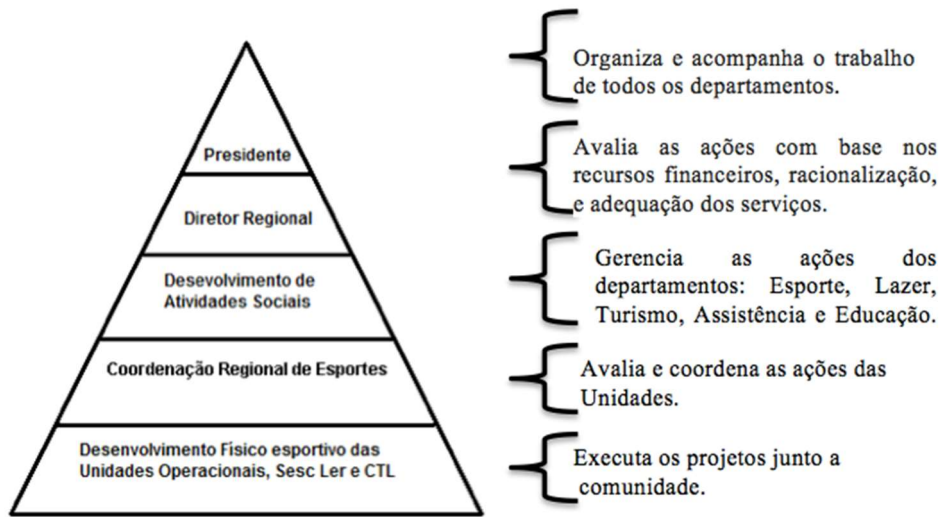


Figura 1 – Organização hierárquica do Departamento Regional SESC-PE.

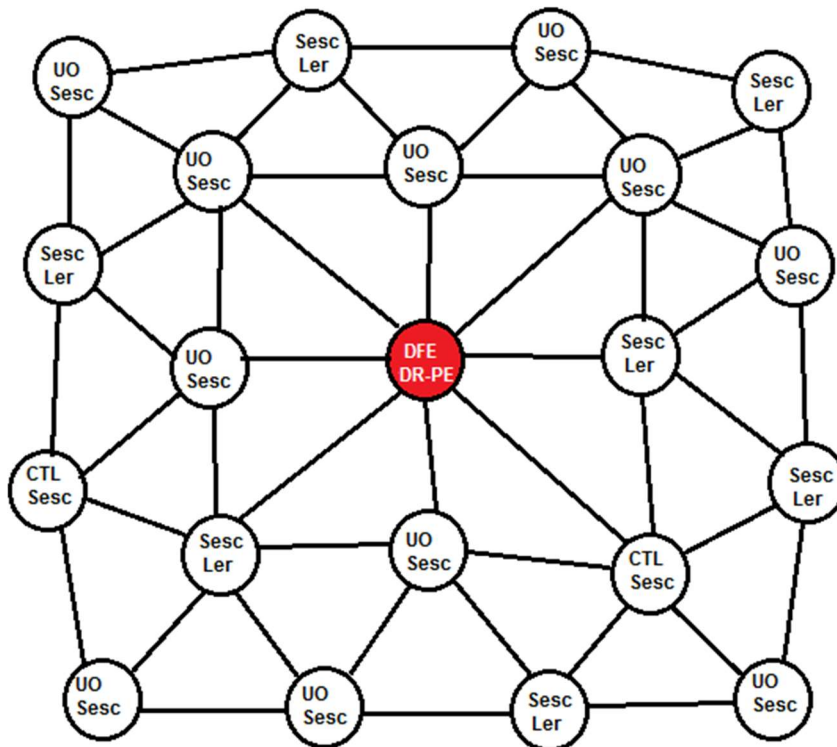


Figura 2 – Comunicação em rede entre as unidades do SESC-PE.

Atualmente, o Desenvolvimento Físico Esportivo (DFE) do DR de Pernambuco, conta com 114 profissionais de educação física em 20 Unidades, atuando como supervisores, professores de diversas modalidades e avaliadores físicos. Na Tabela 1 está apresentado a distribuição destes profissionais e suas respectivas unidades. Dentre as ações de

gestão de pessoas, o DR preconiza constantes capacitações aos seus profissionais, tanto presencialmente, como por vídeo conferência. Durante o processo de planejamento e em períodos que antecedem a execução de projetos de grande mobilização, o recurso de vídeo conferência é constantemente utilizado para o alinhamento das ações a serem

realizadas pelas equipes em suas respectivas cidades.

previstas e planejadas no ano anterior, por meio do Plano de Trabalho Anual (PTA).

As ações desenvolvidas pelo DFE em todo o departamento regional são antecipadamente

Tabela 1 – Distribuição de professores de Educação Física e suas respectivas funções nas Unidades do Sesc-PE

Unidades Operacionais	RT	PME	PMUS	AVF
Sesc Santo Amaro	1	3	5	1
Sesc Santa Rita	1		1	
Sesc Casa Amarela	1	6		
Sesc Piedade	1	3	5	1
Sesc Caruaru	1	2	2	1
Sesc Garanhuns	1	3	3	1
Sesc Arcoverde	1	2	3	1
Sesc CTL Triunfo	1		1	
Sesc Petrolina	1	4	4	1
Sesc Ler São Lourenço	1	2		
Sesc Ler Surubim	1	2		
Sesc Ler Belo Jardim	1	1	2	1
Sesc Ler Buíque	1	2		
Sesc Ler Bodocó	1	1		
Sesc Ler Araripina	1	2	1	1
Sesc Ler Goiana	1	8		1
Sesc Pesqueira	1	3		

RT: responsáveis técnicos; PME: professores de modalidades esportivas; PMUS: professores de musculação; AVF: avaliadores físicos.

A elaboração das novas ações, ou o realinhamento dos projetos já existentes que serão novamente ofertados no ano seguinte, tem como base as informações (público,

receita e despesas), ocorridas no ano em curso. Na Tabela 2 observa-se o número de inscrições (previsto e realizado) em todos os projetos esportivos nas unidades em 2014 e 2015.

Tabela 2 – Inscrições por unidade e total do DR-PE

Unidades	Real. 2014	Prev. 2015	Real. 2015	% Real/Prev
Sesc Santo Amaro	3.478	4.398	4.494	102,18
Sesc Santa Rita	133	180	1.627	903,89
Sesc Casa Amarela	4.174	4.087	3.257	79,69
Sesc Piedade	18.584	13.501	16.478	122,05
Sesc Caruaru	3.643	3.512	4.365	124,29
Sesc Garanhuns	1.415	2.284	1.802	78,90
Sesc Arcoverde	3.810	2.829	3.271	115,62
Sesc CTL Triunfo	1.349	1.142	583	51,05
Sesc Petrolina	7.385	5.125	5.826	113,68
Sesc Ler São Lourenço	3.562	1.430	1.818	127,13
Sesc Ler Surubim	4.439	1.419	2.678	188,72
Sesc Ler Belo Jardim	1.619	1.712	2.678	188,72
Sesc Ler Buíque	1.770	940	1.774	188,72
Sesc Ler Bodocó	1.055	1.327	1.189	89,60
Sesc Ler Araripina	3.285	2.198	2.618	119,11
Sesc Ler Goiana	3.418	2.765	4.387	158,66
Total de inscrições	63.029	48.849	57.905	118,54

Inscrições nos projetos de DEF nas Unidades do SESC-PE. **Real:** Realizado, **Prev:** Previsto, **% Real/Prev:** Percentual realizado do previsto.

Observa-se que, no PTA para 2015, realizado um ano antes, todas as previsões de inscrições das unidades somaram 48.849, entretanto, a realização no anos de execução atingiu 57.905, um aumento de 9.056 (15,64%) a mais do previsto.

Quanto ao atendimento, o número representa a frequência de participação dos indivíduos

inscritos nos projetos esportivos durante todo o ano. Ao comparar o número de atendimentos entre os anos de 2014 e 2015, observa-se um acréscimo de 7,78% em 2015, o que representa 1.386.863 atendimentos realizados nos projetos esportivos de todo o DR-PE. A Tabela 3 expõe detalhadamente os atendimentos realizados por cada unidade em 2015.

Tabela 3 – Atendimentos por unidade e total do DR-PE

Unidades	Real. 2014	Prev. 2015	Real. 2015	% Real/Prev	% 2015/2014
Sesc Santo Amaro	166.013	178.117	195.892	109,98	118,00
Sesc Santa Rita	5.765	9.236	9.906	107,25	171,83
Sesc Casa Amarela	114.786	118.950	120.102	100,97	104,63
Sesc Piedade	231.879	225.845	228.600	101,22	98,59
Sesc Caruaru	95.374	82.416	91.451	110,96	95,89
Sesc Garanhuns	97.314	144.808	123.132	85,03	126,53
Sesc Arcoverde	205,841	205.957	211.644	102,76	102,82
Sesc CTL Triunfo	39.315	38.236	41.772	109,25	106,25
Sesc Petrolina	90.694	109.092	89.177	81,74	98,33
Sesc Ler São Lourenço	16.845	14.383	17.846	124,08	105,94
Sesc Ler Surubim	28.478	28.743	31.151	108,38	109,91
Sesc Ler Belo Jardim	50.325	45.639	52.295	114,58	103,91
Sesc Ler Buíque	14.218	17.655	17.979	101,84	126,45
Sesc Ler Bodocó	15.052	15.005	18.174	121,12	120,74
Sesc Ler Araripina	69.866	56.521	65.749	116,33	94,11
Sesc Ler Goiana	44.963	67.713	71.993	106,32	160,12
Total de atendimentos	1.286.728	1.358.316	1.386.863	102,10	107,78

Atendimentos nos projetos de DFE nas Unidades do SESC-PE. Real: Realizado, Prev: Previsto, % Real/Prev: Percentual realizado do previsto, % 2015/2014: percentual realizado comparado com o ano anterior.

Acompanhando o biênio (2016/2017) é possível observar um decréscimo nas inscrições, que em 2016 atingiu 15.183 e em 2017 somaram 7.497 inscritos. Quanto ao número de atendimentos, o DFE-PE apresentou comportamento semelhante, em 2016 realizou 804.678, já em 2017 o departamento atingiu 591.886 atendimentos anual. A receita também apresentou redução em 2017, foi obtido 87,49% quando comparado com 2016. Entretanto, as despesas correntes obtidas pela somatória de todo o DFE do DR-PE, somaram em 2017 87,35%, quando comparadas as despesas realizadas em 2016, uma redução de gastos de 12,65%. Dentre as características das despesas: materiais de consumo (MC), pessoa física (PF) e pessoa jurídica (PJ) nos últimos 4 anos observa-se a predominância de PJ, como sendo a despesa mais onerosa para o DFE do DR-PE, uma vez que em 2014 tal despesa correspondeu a

46,1%, em 2015 o mesmo gasto correspondeu a 45,03%, já em 2016 foi de 27,99% e 2017 atingiu 53,30%.

A predominância da despesa com PJ corresponde principalmente com a manutenção dos espaços físicos, aquisição e manutenção dos equipamentos destinados a práticas das atividades esportivas em todo o DR-PE.

Discussão

O modelo hierárquico da estrutura organizacional adotada pelo SESC-PE favorece a análise, por diversos departamentos, antes da execução dos projetos e ações. Desta forma, preconiza uma avaliação minuciosa por múltiplos olhares, garantindo a aplicação dos recursos de forma racional e equalizada entre as unidades, levando em consideração o momento econômico pelo qual passa a empresa e o país. Zarifian(7) comenta que

neste modelo de gestão as decisões são estruturadas levando em conta dois aspectos: a separação dos centros de responsabilidades e a preponderância da hierarquia vertical.

A comunicação em rede adotada entre as UO, Sesc Ler e CTL, e estimulada pela CRE vem se mostrando um instrumento importante para antecipação e solução de problemas comuns entre as unidades, de forma racional e econômica, bem como, para um alinhamento no padrão de qualidade dos serviços ofertados pelo departamento esportivo do SESC-PE. As redes, no contexto organizacional, funcionam como instrumento de compartilhamento e trocas de informações e conhecimentos(8). O gerenciamento de informações e o compartilhamento das mesmas possibilitam uma visão clara do momento em que passa a empresa e os objetivos dos projetos propostos. Consequentemente, pode ocorrer uma readequação das ações locais por parte dos responsáveis técnicos, o que implica na oferta de serviços à comunidade de forma não onerosa, sem perder a qualidade.

A unicidade adotada pelo SESC-PE em todas as suas unidades, garante a uniformização dos projetos e fortalece a marca institucional, sem perder as características regionais das ações onde cada unidade esta inserida. Para Ferreira(9), a marca é um dos principais e mais valiosos ativos intangíveis da empresa, pois permite a identificação ou origem do produto/serviço e permite que os consumidores atribuam valores que representam uma vantagem competitiva para a empresa.

O quadro técnico especializado, pelas ações de formação continuada, proporcionada regularmente pelo DR-PE, favorece a realização do planejamento de projetos e ações, de forma qualificada e utiliza os recursos de forma responsável e coerente com as possibilidades de ações em cada localidade. A especialização se traduz em competência quando o conhecimento, experiência e habilidades se transformam em ações práticas no seu ambiente de trabalho(10). O PTA permite planejar as ações do ano seguinte, com informações concretas do comportamento dos projetos, levando em consideração os anos anteriores e o vigente. O conceito de controle acompanha a evolução da gestão

organizacional, passando de uma simples tarefa tradicional para uma ferramenta de controle da qualidade nas organizações(11). Esta análise permite relocar o orçamento para atividades que apresentam maior demanda, e consequentemente maiores despesas. Permite também realinhar projetos que não tiveram bom desenvolvimento, identificar as características das principais despesas, criar estratégias para redução dos seus custos, acompanhar o crescimento ou redução do público nos projetos e elaborar estratégias para o melhor atendimento ou maior captação de clientes. Sendo assim, esta metodologia permite a análise anual das potencialidades e pontos fracos da empresa, afim de utilizar seus pontos fortes para minimizar os impactos decorrentes dos seus pontos frágeis. A análise do quadriênio 2014/2017 (período de recessão no Brasil) permite observar os anos onde o Brasil apresentou uma redução na sua economia de 3,8%, e concluir que o SESC-PE demonstrou uma habilidade da sua DR e CRE e equipe técnica, onde mesmo com a recessão, a atividade esportiva do DR-PE apresentou um aumento de 7,78% nos seus atendimentos o que pode ser explicado pela execução de programas como o PCG e APLES, principalmente em 2015. A receita, que apresentou crescimento de 7,74%, foi obtida devido a manutenção dos valores diferenciados nos serviços, ou seja, o não reajuste em tempos de crise que possibilitou a permanência da clientela na atividade. Por sua vez, a política de redução de custos, sobretudo no quesito materiais de consumo, representou uma economia de 12,49% em 2015. Em 2016, com o impacto na redução do poder econômico da população, o departamento de esportes do SESC-PE apresentou uma redução de 17.837 em suas inscrições, entretanto, com o realinhamento das suas ações, a realização de projetos de execução imediatas como por exemplo Circuito de Corridas e Caminhada, foi possível atingir um aumento de 678.585 nos atendimentos e 10,02% na receita prevista. Já em 2017, no auge da crise econômica, as atividades esportivas apresentaram redução nas suas inscrições, atendimentos e receitas. Diante do quadro, a equipe técnica direcionada pela CRE continuou pelo segundo ano consecutivo com a política de redução de

gastos, o que possibilitou a realização de 87,35% das despesas previstas para o ano, o que representou uma economia de 12,65% nos gastos em 2017.

Para o departamento de esporte do DR-PE, a maior oneração trata-se do serviço de PJ para a manutenção na qualidade das suas instalações e equipamentos. Entretanto, a permanência do padrão nas suas instalações, decorrente deste investimento, é um dos motivos da alta procura e permanência da clientela esportiva do SESC-PE. Melo e seus colaboradores(12) apontaram em sua pesquisa que a qualidade das instalações é o segundo aspecto mais relevante para o aluno na escolha de uma academia ou ambiente para a prática de atividades físicas.

Pontos fortes e limitações do estudo

Um ponto forte do estudo é que, este foi o primeiro estudo a analisar o modelo de gestão do esporte de uma empresa do sistema “S” que tem atuação em todo território nacional. Os dados apresentados demonstram a eficácia do modelo de gestão do SESC e contribui com o desenvolvimento da área da gestão do esporte no Brasil. As experiências aqui relatadas podem servir de base para o modelo de gestão em outras instituições que promovem o esporte em diferentes regiões do país. Uma limitação do estudo e que não foi confrontado o modelo de gestão do departamento regional de Pernambuco com os modelos dos departamentos de outros estados. Assim não se pode afirmar se este modelo de gestão é uniforme em todos os departamentos regionais do SESC espalhados pelo país ou se é uma peculiaridade do regional de Pernambuco. Salientamos, entretanto, que esta limitação não prejudica o relato bem-sucedido de gestão do esporte desenvolvido pelo SESC.

Conclusão

Este artigo teve como objetivo compreender o modelo de gestão esportiva adotado pelo SESC-PE, sua estrutura organizacional, metodologia de trabalho e identificar os seus pontos positivos. O modelo de gestão esportiva adotado pelo SESC-PE se configura como um mecanismo eficaz, uma vez que, seu múltiplo processo de avaliação dos projetos proporciona uma análise sobre diferentes óticas profissionais. O gerenciamento de

informações e a comunicação em rede destaca-se como um ponto forte na metodologia de gestão da empresa, o que possibilita o compartilhamento de soluções e a sociabilização das experiências exitosas. O desenvolvimento do PTA destaca-se como um importante meio de planejamento futuro, com base em informações concretas. Entretanto, o sucesso deste modelo de gestão esportiva é decorrente do constante investimento do SESC-PE em capacitação de seus professores e responsáveis técnicos, que com conhecimento atualizado e compromisso, desempenham sua gestão de forma dinâmica, e de acordo com o panorama econômico da empresa e do país.

Declaração de conflito de interesses

Não há nenhum conflito de interesses em relação ao presente estudo.

Declaração de financiamento

Financiamento próprio.

Referências

1. Vance P de S, Nassif VMJ, Lisa PM. *Gestão do esporte: casos brasileiros e internacionais*. 1nd ed. Rio de Janeiro(RJ): GEN; 2015.
2. Silva M R da. O mundo do futebol e a crônica esportiva. *Fulia / UFMG*. 2018; 2(3):86-106.
3. Matias WB, Mascarenhas F. As influências dos megaeventos esportivos na agenda e políticas esportivas: planejamento, arranjo institucional, ordenamento jurídico e financiamento. *Pensar a Prática*. 2018; 20(1):88-98.
4. Bartholo R, Bursztyn I, Fratucci AC, Assad LT. E agora, Rio? O turismo pós mega eventos. *Caderno Virtual de Turismo*. 2017; 17(1):08-10. Disponível em: <file:///users/macbook/downloads/1439-4100-1-pb.pdf>. Acesso em: 03 Set. 2018.
5. Mesquita FA, Bueno W da C. O legado olímpico em questão: do equívoco conceitual à avaliação negativa da imprensa brasileira. *Revista Comunicare*. 2018; 18(1):86-99.

6. Marconi M de A, Lakatos EM. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7nd ed. São Paulo(SP): Atlas; 2010.
7. Zarifian P. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. *Gestão e Produção*. 1994; 4,(1):76-87.
8. Silva PCS. O impacto do uso de redes sociais no ambiente de trabalho. *Revista Formadores*. 2017; 10(5):71-82.
9. Fereira M dos SB. Mídias sociais como ferramenta de comunicação para fortalecimento de marcas e organizações. *Temática*. 2017; 13(6):141-150.
10. Batista P de J, Pagotty TS, Silva FM da. A importância da cultura organizacional na implantação da gestão por competência. *Revista Terra e Cultura*. 2017; 33(10):13-21.
11. Santos PCC, Martins DG de L. A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*. 2017; 18(2):295-309.
12. Melo LAJ de, Fereira DAA, Filho MVS. *Pesquisa de satisfação de clientes da Academia B: um estudo de caso*. In: III Congresso Interdisciplinar de Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão. 2018, Belo Horizonte. MG: Centro Universitário metodista; 2018. Disponível: <http://izabelahendrix.edu.br/pesquisa/anais/PginasdeAnais201821.p.295p.309.pdf>
Acessado em 04 de Set de 2018.