

Programa Indústria Saudável

CNI
SESI
SENAI
IEL

CNI SESI



CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI

V. 01

REFLEXÕES PARA MUDANÇAS

Brasília
2010

**CADERNO TÉCNICO
DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO
DE ESPAÇOS DE CULTURA,
ESPORTE E LAZER
NO SESI**

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Presidente

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI

Conselho Nacional

Jair Meneguelli
Presidente

SESI – Departamento Nacional

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Diretor

Antonio Carlos Brito Maciel
Diretor Superintendente

Carlos Henrique Ramos Fonseca
Diretor de Operações

Programa Indústria Saudável

CNI Sesi SENAI IEL **CNI Sesi**

Confederação Nacional da Indústria
Serviço Social da Indústria
Departamento Nacional



CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI

V. 01
REFLEXÕES PARA MUDANÇAS

Brasília
2010

© 2010. SESI – Departamento Nacional
Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SESI/DN
Unidade de Cultura, Esporte e Lazer – UCEL

Volume 01 (2010): *Reflexões para Mudanças;*
Volume 02 (2010): *Fazendo Mudanças: Estudos de Viabilidade Econômica, Social e Ambiental;*
Volume 03 (2011): *Resultados e Consequências das Mudanças: Diretrizes de Gestão e Otimização de Espaços de Cultura, Esporte e Lazer no SESI*

FICHA CATALOGRÁFICA

C122

Caderno técnico de gestão e otimização de espaço de cultura, esporte e lazer no SESI: reflexões para mudanças / Antonio Carlos Bramante ... [et al.]. – Brasília: SESI, 2010.

330 p. : il. (Programa Indústria Saudável, v.1)

ISBN 978-85-7710-198-6

1. Cultura 2. Esporte 3. Lazer I. Bramante, Antonio Carlos

CDU: 379.8

SESI
Serviço Social da Indústria
Departamento Nacional

Sede
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317-9001
Fax: (61) 3317-9190
<http://www.sesi.org.br>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Perspectiva do acesso	67
Figura 2: Perspectiva das diversas instalações	67
Figura 3: Fronteiras entre o Terceiro Setor, setor privado e setor público	94
Figura 4: Os “Stakeholders” e o universo de interesses no Centro de Atividades	97
Figura 5: Gestão estratégica de recursos – humanos dimensões dos interesses dos agentes	102
Figura 6: Organograma tradicional	103
Figura 7: “Humanogramas” centrados no poder	104
Figura 8: “Humanogramas” centrados no poder	104
Figura 9: “Humanograma” centrado na missão da instituição	105
Figura 10: Sociedade Germânia, primeira própria sede na Praia do Flamengo, inaugurada em 27 de agosto de 1900. Fechada em 1929.	116
Figura 11: Estrutura organizacional dos clubes	118
Figura 12: Área de conteúdo sociocultural e esportivo dos clubes	119
Figura 13: Área de conteúdo sociocultural e esportivo dos clubes (CRUZ JUNIOR; LAURINDO; CARVALHO, 2005).	127
Figura 14: Interface entre cliente e prestador de serviços	140
Figura 15: Complexidade na gestão de um CAT	144
Figura 16: O ciclo de atividades numa partida de futebol	146
Figura 17: Alinhamento estratégico	147
Figura 18: As fontes de informação para um PDM	149
Figura 19: BSC - a relação de causa e efeito	150
Figura 20: Sistema de serviços desacoplado. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor	154
Figura 21: Sistema de serviços acoplado. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor	155
Figura 22: Exemplo de sistema de serviços acoplado num CAT. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor	155
Figura 23: Atividades integradas concatenadas	158
Figura 24: Gestão das organizações de lazer	168
Figura 25: O que estes fatos dizem aos gestores dos centros	173
Figura 26: Critérios das instalações e serviços de lazer	176
Figura 27: Cidades onde existem Centros de Atividades do SESI-RS	190
Figura 28: Fluxograma do processo	194

Gráfico 1 - Evolução no Atendimento	195
Gráfico 2 - Aumento da Taxa de Ocupação	196
Gráfico 3 - Ampliação do Faturamento	196
Gráfico 4 - Evolução da Auto-sustentabilidade dos Clubes do SESI Juiz de Fora	312
Gráfico 5 - Evolução de número de associados no Clube Campestre	313
Gráfico 6 - Evolução de número de alunos no Clube do Trabalhador José Weiss	314
Mapa 1 - Distribuição dos clubes por estado	117
Tabela 1 - Ferramenta identificadora do grau de uso das instalações de CEL nas Unidades do SESI pesquisadas	28
Tabela 2 - Capacidade instalada dos Centros de Atividades do SESI-RS	191
Tabela 3 - Recursos Humanos Envolvidos na ação	232
Tabela 4 - Média de público no Centro Cultural SESI, por modalidade artística no período 2001-2008	324
Tabela 5 - Equipe Técnica	325

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	
1	INTRODUÇÃO 13
PARTE I: ASPECTOS CONCEITUAIS 19	
2	ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER: UM OLHAR PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS Antonio Carlos Bramante Luiz Carlos Marcolino 21
3	ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NAS CIDADES: DA CONCEPÇÃO À CONSTRUÇÃO Eduardo de Castro Mello 59
4	ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NAS CIDADES: DO HARDWARE AO SOFTWARE Luiz Wilson Pina 69
5	ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SISTEMA "S": GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS Olegário Machado Neto 89
6	GESTÃO MODERNA DE CLUBES SOCIORRECREATIVOS: POSSÍVEIS REFERÊNCIAS PARA O SESI Edson Garcia 113
7	QUALIFICANDO FERRAMENTAS DE GESTÃO NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI Eduardo Augusto Carreiro 123
8	A GESTÃO DE ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO FUTURO Arthur Battaglia 135
9	GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER: UMA PERSPECTIVA INTERNACIONAL André Thibault 165
PARTE II: ASPECTOS VIVENCIAIS – BOAS PRÁTICAS 183	
10	DR/RS: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI-RS Viana, Sérgio Luis 185
11	DR/PE: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI Fernando Antonio Coelho de Medeiros Juranci Sobral Neto 201

- 12 DR/MT: TEMPO DE TRABALHO, TEMPO DE DESCANSO: O LÚDICO COMO “REFRESCO” PARA UM CORPO QUE TRABALHA
João Batista Franco Borges
Sandro José Abrão 209
- 13 DR/AM: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS
Nelsi Maria Ladeira Lunière 221
- 14 DR/SP: 10 ANOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LAZER E ESPORTE DO SESI-SÃO PAULO: INFLUENCIANDO A GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS
Eduardo Augusto Carreiro 239
- 15 DR/CE: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS: SALA DE MUSCULAÇÃO E DOJÔ
Paulo de Tarsio Maia Pereira 251
- 16 DR/GO: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI: CONSTRUINDO SOLUÇÕES
Aida Inácio Fernandes
Francione Cardoso
Marcelo Ortega 259
- 17 DR/BA: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS: PROGRAMA SESI CULTURA – TEATRO SESI RIO VERMELHO
Maria Angélica Ribeiro Santos 273
- 18 DR/PA: PERSPECTIVAS INOVADORAS NO PROCESSO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE LAZER DO SESI - ANANINDEUA: VALORIZANDO O LAZER EM CONTATO COM A NATUREZA
André Luís Oliveira dos Santos
Carumairá Corrêa Gabriel
Dário Deivid Silva da Silva 281
- 19 DR/SC: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS
Dilsoni Magnus Cardoso
Giovane Honorato de Carvalho 291
- 20 DR/MG: O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DO SESI-MINAS GERAIS
José Antônio Bara Miguel 301
- 21 DR/DF: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DO CENTRO CULTURAL SESI
Vanessa Rosane Ribeiro
Rafael Galvão de Oliveira 319

APRESENTAÇÃO

Há mais de seis décadas o Serviço Social da Indústria – SESI vem se destacando no cenário nacional, e mesmo internacional, pela relevância dos serviços que presta nos campos da saúde, educação, lazer e, mais recentemente, da responsabilidade social. Essa oferta de serviços visa a melhorar, mais especificamente, a qualidade de vida dos trabalhadores da indústria e seus dependentes, tendo as empresas do setor industrial como verdadeiras “âncoras” para o desenvolvimento de todo esse trabalho.

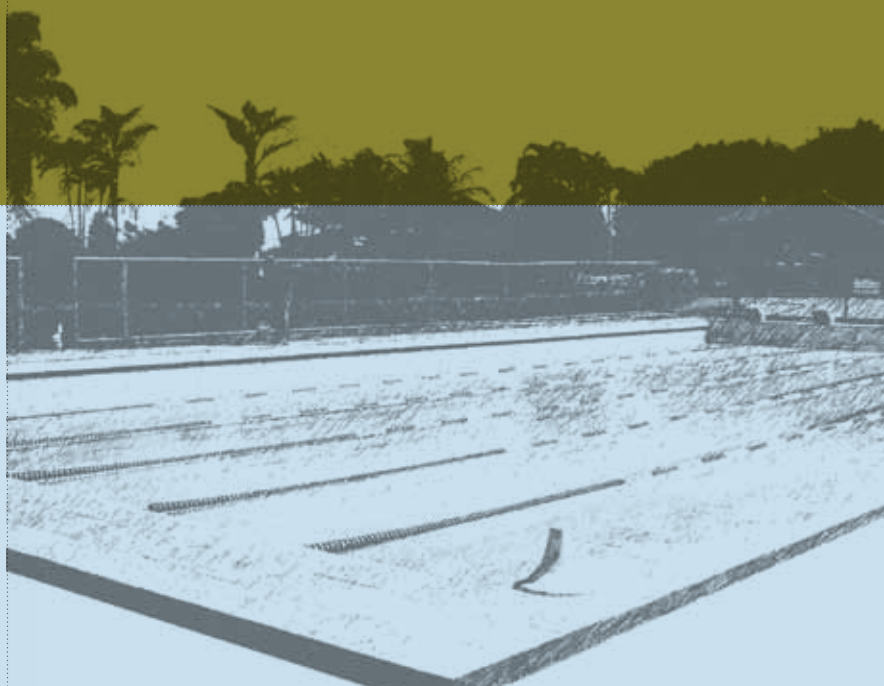
No campo do lazer em particular, aqui representado pelas mais distintas manifestações culturais, incluindo, entre outras, as físico-esportivas, as artísticas, e o convívio social, o SESI tem uma longa tradição histórica de construção de infraestrutura física, representada pelas instalações e equipamentos, além de pessoal qualificado e investimento financeiro, base fundamental para garantir a promoção continuada dessas atividades socioeducativas.

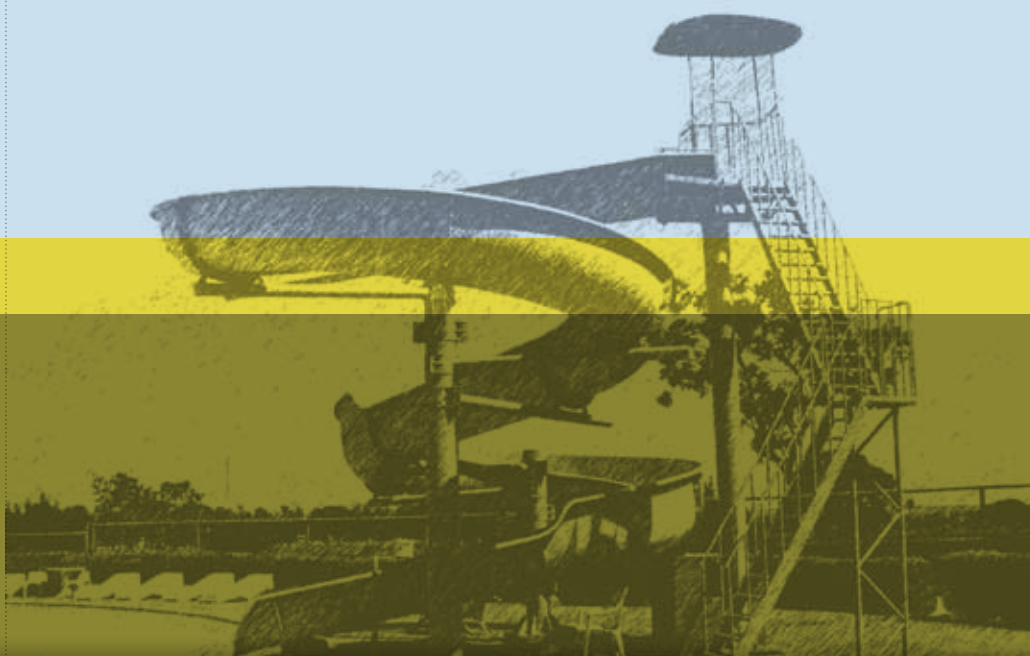
Este caderno técnico apresenta artigos, dados e depoimentos que objetivam subsidiar a gestão dos espaços de cultura, esporte e lazer do SESI, procurando otimizar o seu uso pelas indústrias e o acesso dos trabalhadores a oportunidades de bem-estar e saúde.

Dividido em duas partes, uma de predominância conceitual e outra de boas práticas, o volume reúne o conhecimento e a experiência de mais de duas dezenas de pessoas. Na primeira parte, contamos com a contribuição de alguns dos mais destacados estudiosos desse assunto no Brasil e de um convidado especial do Canadá, que, dentro de uma visão interdisciplinar, apresentam temas que vão da concepção de espaços e equipamentos de cultura, esporte e lazer às questões gerenciais desses ambientes, incluindo não só aspectos físicos e financeiros, mas, principalmente, as pessoas. Na segunda parte, técnicos do SESI de sete Departamentos Regionais (SC, MG, DF, GO, BA, CE e PA) relataram experiências bem-sucedidas que, por certo, enriquecerão ainda mais a oferta de serviços qualificados.

Ao desvendar os desafios e as possibilidades de gerenciamento eficaz dos seus espaços de cultura, esporte e lazer, o SESI pretende dar uma contribuição efetiva nesse campo, tanto interna como externamente.

Antonio Carlos Brito Maciel
Diretor Superintendente do SESI/DN





1

INTRODUÇÃO

SESI, UM ESPAÇO DE VIDA SAUDÁVEL

Existe um grande legado, já edificado ao longo dos últimos 60 anos, para as indústrias do Brasil, retratado no campo do Lazer pela sua capacidade instalada, representada por mais de 500 unidades do SESI em todo Brasil. Hoje, no entanto, um dos seus maiores desafios é potencializar o uso dessa capacidade instalada pela indústria como oportunidade para que trabalhadores e seus dependentes conquistem mais saúde e tenham acesso à qualidade de vida.

Se, por um lado, o *boom* da expansão física do SESI dos anos 70 e 80 do século passado ofereceu oportunidades extraordinárias à família industriária de vivenciar práticas artísticas, esportivas e de convívio social nunca antes imaginadas, por outro lado, fazer com que esses espaços cumpram seu papel social junto às indústrias, trabalhadores e seus dependentes representa um grande desafio de gestão social do SESI relacionado à adequada otimização do uso e manutenção de sua infraestrutura.

“Conhecer para intervir” foi o lema inspirador do projeto ***Gestão e Otimização de Espaços de Cultura, Esporte e Lazer***. Neste sentido, desenhado para ser desenvolvido em quatro fases, com a adesão gradativa dos Departamentos Regionais, ao findar sua segunda fase, tendo já envolvido os DRs de RS, PE, MT, AM, SP, CE, GO, PA, SC, MG, DF e BA, apresentamos a primeira das três versões previstas deste **Caderno Técnico**.

Este primeiro, com o subtítulo **Reflexões para Mudanças**, apresenta um conjunto de artigos originais escritos por especialistas no campo do lazer nas áreas que vão desde a concepção à animação de espaços específicos para o desenvolvimento socioeducativo que as experiências lúdicas oferecem na perspectiva da sua gestão e otimização. Doze Departamentos Regionais estão aqui representados com experiências no campo da gestão da cultura, esporte e lazer, que visam ampliar a utilização dos seus espaços disponíveis através da adesão e da aderência dos industriários e seus dependentes, prioritariamente, abrindo-se esses espaços à comunidade como um todo sempre que possível.

O resultado dessa publicação deve estimular todos os gestores das unidades do SESI a refletir sobre seu papel neste início do século XXI frente às mudanças que estamos enfrentando no atendimento das demandas sempre crescentes por ambientes que promovam o bem-estar e a qualidade de vida.

Com a inclusão de oito novos DRs neste projeto na sua terceira fase (RJ, MS, TO, PB, RN, ES, RO e MA), um novo **Caderno Técnico** deverá ser elaborado, desta feita explorando o tema sobre estudos de viabilidade econômica, social e ambiental dos espaços de cultura, esporte e lazer do SESI, visando, efetivamente, a consecução das mudanças necessárias.

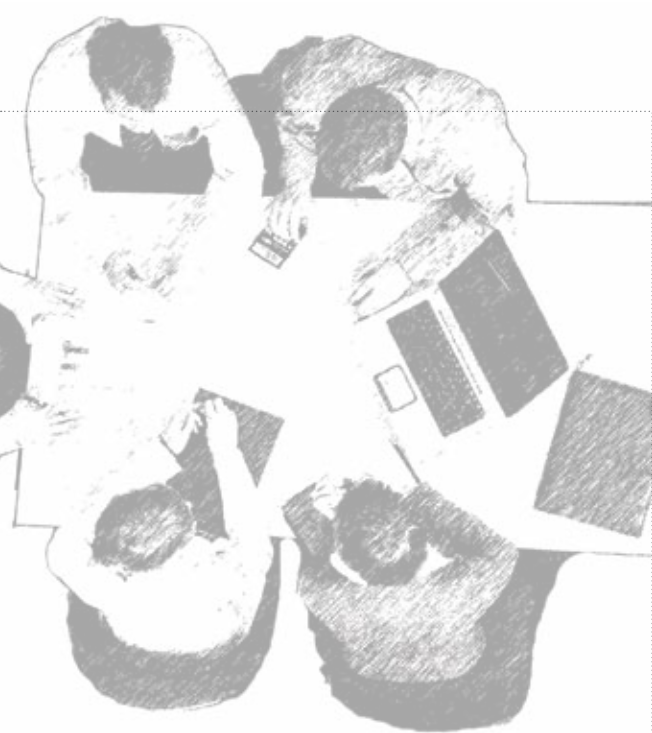
Ao final da quarta fase deste projeto, com a adesão de todos os DRs, na última edição do **Caderno Técnico**, espera-se avaliar os resultados e as consequências dessas mudanças visando construir diretrizes robustas para a gestão e otimização desses espaços no SESI.

Eloir Edilson Simm

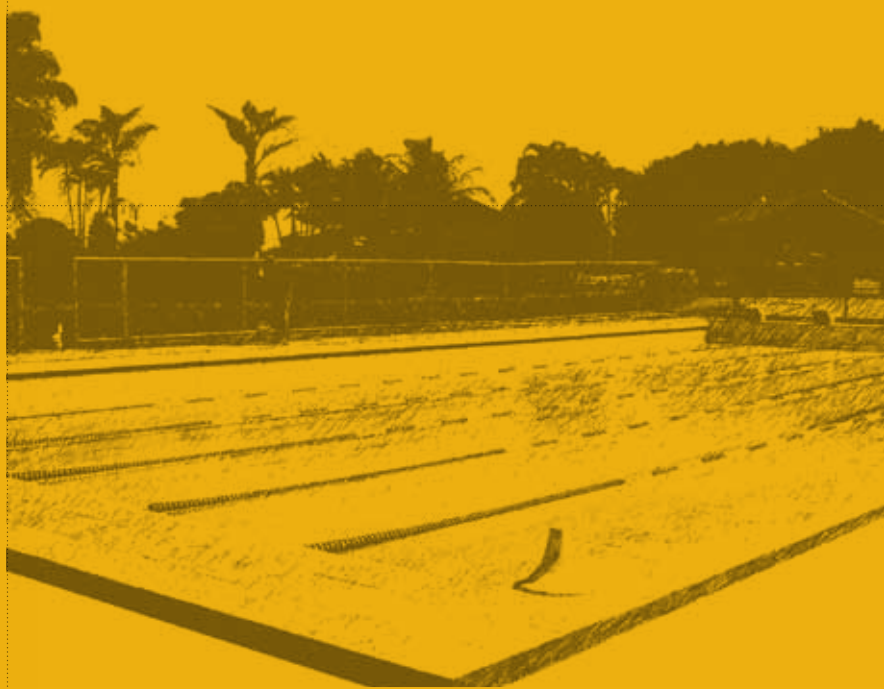
Gerente Executivo
Unidade de Cultura, Esporte e Lazer

Luiz Carlos Marcolino

Analista de Negócios Sociais
Unidade de Cultura, Esporte e Lazer



PARTE I: ASPECTOS CONCEITUAIS





2

**ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER: UM
OLHAR PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS**

Antonio Carlos Bramante

Luiz Carlos Marcolino

2.1 Introdução

Tornou-se lugar comum afirmar que a mudança é a única certeza estável neste início de milênio. No entanto, o que poucos anteviram foi a velocidade com que ela viria a ocorrer gerando, por um lado, as naturais ameaças, mas, por outro, raras oportunidades.

O lazer, importante dimensão da vida humana, nos dias atuais convive com essas mudanças, ora alinhando-se, ora resistindo ao “tsunami” da indústria cultural.

Tempo/espço privilegiado de nossa existência, o lazer sobrevive na ludicidade, que é a sua essência, seja como experiência individual ou no processo de sociabilização enriquecedor que essa vivência única encerra.

A sua “institucionalização”, no entanto, tem moldado a forma dessa vivência numa relação de oferta/demanda que raramente foge aos ditames do mercado, muito além de suprir necessidades, gerando novos desejos.

Seja na esfera pública ou privada, a gestão das experiências de lazer de forma institucionalizada no Brasil carece de maiores estudos e pesquisas que possam nortear as diretrizes de ação para uma política minimamente articulada visando qualificar essas vivências lúdicas.

A gestão do lazer também é um fenômeno historicamente construído. Dificilmente alguém que se proponha a gerir o lazer poderá prescindir de um amplo levantamento histórico das variáveis que cercam a instituição responsável pela oferta desses serviços. Da mesma forma, é fundamental trabalhar com ferramentas diagnósticas do presente que apontem as tendências futuras, completando-se dessa forma o moderno entendimento de planejamento (dimensões do passado, presente e futuro).

Dentro desse contexto, o Sesi, como órgão gestor de cultura, esporte e lazer (a partir daqui, tão somente lazer) tem uma rica história, de mais de 60 anos, mapeando sua realidade constantemente para projetar seu portfólio de serviços no presente/futuro.

Fazendo parte dessa história, associada às atividades desenvolvidas, a criação de espaços próprios para o lazer foi sempre uma das prioridades do SESI, assumindo distintas proporções em diferentes estágios de sua existência. Nesse sentido, vale destacar as décadas de 1970 e 1980 como período de grande desenvolvimento da base física de lazer na entidade.

Na década de 1990, aos poucos os serviços de lazer do SESI deslocaram-se para as empresas para buscar atender os industriários nos seus ambientes de trabalho.

Aos poucos foi se observando um processo de obsolescência de suas instalações, e o custo de sua manutenção, aliado a um certo esvaziamento desses espaços, fez com que surgisse, em meados de 2006, o projeto Gestão e Otimização de Espaços de Cultura, Esporte e Lazer no SESI.

Esse projeto foi concebido em quatro etapas para ser desenvolvido em cinco fases, devendo completar o ciclo no qual todos os Departamentos Regionais (DRs) se envolvam em 2010.

As cinco fases foram inicialmente criadas dentro de uma concepção representada por uma espiral virtuosa.

A partir de um processo de (1) *sensibilização* dos gestores responsáveis pela área de lazer no DR, uma detalhada pesquisa diagnóstica da situação atual da gestão das unidades do SESI revelou-se como (2) *mobilização* de todas as unidades operacionais de cada DR envolvido no projeto. Essas duas etapas ensejaram uma terceira, que é a (3) *capacitação* para a gestão do lazer nas unidades, sempre com um foco prioritário na otimização dos espaços para a qual concorrem inúmeras variáveis. A etapa denominada (4) *intervenção* pressupõe a vontade política, aliada à competência técnica, para alterar a realidade de ociosidade de espaços que se observava na maioria das instalações de lazer das unidades do SESI pesquisadas. Para tal o SESI/DN abriu linhas de fomento específicas através de edital próprio. Finalizando essa espiral encontra-se a etapa de (5) *avaliação e acompanhamento*, que é feita de maneira formativa (através da construção da *Rede de Gestores*, interligada pelo *Boletim Informativo Virtual (BIV)* mensal, pesquisas de impacto pós-curso de capacitação, teleconferências e de seminários regionais e

nacionais) e somativa (através da publicação de experiências bem-sucedidas nessa área, como as apresentadas neste Caderno Técnico).

As quatro etapas desse projeto estão representadas pela adesão gradativa dos DRs. Na primeira foram cinco (RS, SP, PE, MT e AM); na segunda, mais sete (SC, MG, DF, GO, BA, PA e CE); na terceira, mais oito (RJ, RO, ES, TO, PB, MA, RN e MS), para encerrar em 2010 com os demais (AC, RR, PR, PI, AP, AL e SE).

Este texto vai se ater, principalmente, à análise da segunda fase desse projeto – *mobilização* – na qual 188 Unidades preencheram a referida pesquisa diagnóstica. A partir desses resultados, algumas questões geradoras de reflexão e ação são propostas para que se melhore a gestão de espaços de cultura, esporte e lazer no SESI.

2.2 Breve análise da pesquisa diagnóstica da primeira e da segunda etapas

Como afirmado anteriormente, as duas primeiras etapas desse projeto, que reuniu doze DRs na sua fase de mobilização, resultaram na participação de 188 unidades, entre Centros de Atividades (quando o lazer é associado a um ou mais campos de atuação do SESI no mesmo espaço) e Unidades Operacionais (quando o campo do lazer é a única prestação de serviços no espaço considerado), a partir, daqui todas denominadas UOPs.

Através da aplicação de uma Pesquisa Diagnóstica (Anexo I), os principais resultados foram tabulados e, a seguir, apresentados. Vale lembrar que essa amostragem equivale a aproximadamente 50% do universo de unidades existentes dentro do SESI em todo Brasil.

Inicialmente, a base territorial dessas unidades no seu conjunto impressiona tanto na quantidade como na diversidade de espaços: são 6,5 milhões de m² de área total com 1,3 milhão de m² de área construída. Para se ter uma

idéia mais concreta do que esses números representam, seria como unir aproximadamente mil campos de futebol oficiais e construir dentro deles o maior conjunto habitacional do país com 13 mil unidades de 100m² cada!

Embora a amplitude da relação área construída/área existente seja enorme, a média dessa proporção é de 20% entre as unidades pesquisadas. Essa relação sinaliza ao gestor indicadores essenciais não apenas para a manutenção, mas também para possíveis expansões da base física. Contrapondo, no entanto a essa excelente oportunidade, foi raro encontrar nas unidades pesquisadas a existência de um plano diretor da base física dentro do universo dos próximos 10 anos. A inexistência desse plano apresenta algumas ameaças, na maioria das vezes com intervenções aleatórias movidas por impulsos do momento e necessidades imediatas, o que pode descaracterizar a visão de conjunto, mais adequada para aquele ambiente de lazer a médio e longo prazo.

Quanto à diversidade dos espaços, 1.340 foram listados, destacando-se especialmente as piscinas descobertas (N=286), seguidas pelas quadras poliesportivas descobertas (N=221) e pelas chamadas áreas livres de convivência (N=101).

Um dos bons indicadores encontrados nessa pesquisa foi a percepção dos respondentes em relação à manutenção dos equipamentos de lazer das unidades. Para tal foi criada uma escala mista (semântica/numérica) na qual o valor 1 correspondia a “muito ruim”; 2, a “ruim”; 3, a “bom”; e 4, a “muito bom”. A média obtida no conjunto das instalações e equipamentos de lazer avaliados foi de 3.2, sinalizando um aspecto favorável que alerta para as vantagens da manutenção preventiva em relação às intervenções corretivas, muito mais dispendiosas.

A nomenclatura “cultura, esporte e lazer” se atende às necessidades administrativas internas do SESI, dificultam sobremaneira o melhor entendimento conceitual da proposta integrada de serviços, pois, para a maioria dos DRs, cada uma dessas palavras tem um significado; por

vezes, uma abrangendo a outra e, em outras circunstâncias, uma confundindo-se com a outra, resultando, com certa frequência, em duplicidade de esforços ou, pior, em lacunas na oferta de serviços que atraíam os usuários nos variados interesses culturais no campo do lazer.

No entanto, ao assumir o lazer como um dos quatro campos de atuação (além da saúde, educação e responsabilidade social), tendo elaborado um documento retratando a sua primeira política de ação nesse campo de intervenção no início dos anos 1990 e tendo-o atualizado recentemente, fica clara a importância da oferta de serviços de lazer na instituição. No entanto, é visível o descompasso existente entre esses documentos balizadores das ações e as próprias ações, prevalecendo uma visão conceitualmente mais atualizada e progressista frente a uma práxis conceitualmente superada e visão mais conservadora no campo do lazer.

Os dados dessa pesquisa diagnóstica mostraram um fenômeno ainda comum entre os prestadores de serviços no campo do lazer denominado de “monocultura da monocultura”, ou seja, entre os interesses culturais do lazer prevalecem os físico-esportivos e, entre estes, o futebol. Nessa classificação por predominância da natureza da atividade, as instalações existentes (N=1340) abrangem, prioritariamente, os seguintes interesses culturais por ordem decrescente: (1) físico-esportivos, (2) sociais, (3) artísticos, (4) intelectuais e (5) turísticos. Tanto os interesses manuais como os virtuais não receberam menções nessa pesquisa.

Um dos elementos essenciais dessa pesquisa diagnóstica foi identificar o grau de utilização das cinco principais instalações de cada unidade, considerando-se como referência os sete dias da semana dentro de um horário hipotético de abertura das Unidades das 6h às 22h, ou seja, um potencial de uso total de 112 horas semanais. Para fins dessa pesquisa considerou-se, para cada número de horas por semana de uso da instalação, uma respectiva escala semântica com correspondência numérica, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 - Ferramenta identificadora do grau de uso das instalações de CEL nas Unidades do SESI pesquisadas

Horas de uso/semana	% Correspondente	Escala semântica	Escala numérica
56 horas ou mais	50% ou mais	Excelente	6
45/55 horas	40-50%	Muito bom	5
34/44 horas	30-40%	Bom	4
23/33 horas	20-30%	Ruim	3
12/22 horas	10-20%	Muito ruim	2
Menos de 12 horas	Até 10%	Péssimo	1

Após mapear o grau de utilização de 460 instalações de lazer nos critérios anteriormente descritos, obteve-se uma média de 3,8, ou seja, próximo de “bom”. Merecem destaque positivo as seguintes instalações como espaços de melhor ocupação: piscinas, academias, quadras poliesportivas cobertas e descobertas.

Certamente essa é uma ferramenta de gestão de espaços de lazer com seus limites, até mesmo conservadora em relação aos seus indicadores e incompleta ao tratar do uso de todas as instalações de forma indiscriminada. Por exemplo: um campo de futebol não pode ser mensurado como nível de uso “excelente” (acima de 50% das horas disponíveis), pois tal uso a médio e longo prazo comprometeria seriamente a sua manutenção. O próprio DR/SP já evoluiu em ferramenta semelhante. No entanto, trata-se de um primeiro passo para sinalizar ao gestor como ampliar a programação em espaços mais ociosos e desenvolver alternativas de uso naqueles mais congestionados.

Na opinião dos 188 respondentes, as instalações em si, sua conservação e manutenção, bem como a localização e qualidade dos serviços prestados, representam os “pontos fortes” dos espaços de lazer no SESI. Praticamente os mesmos atributos foram indicados como os “pontos frágeis” de outras unidades, demonstrando que a realidade individual ainda prevalece e que cabe a cada gestor potencializar seus pontos fortes visando minimizar o impacto dos pontos frágeis.

Para concluir a análise dos aspectos físicos das instalações de lazer no SESI, pelo menos uma hipótese é possível ser

apresentada para ser testada: a falta de estudos mais aprofundados de viabilidade ambiental, social e econômica na implantação de boa parte das unidades hoje em operação.

Esses estudos deveriam contemplar dados da dinâmica demográfica, a vocação econômica da cidade ou mesmo o deslocamento dos centros industriais de uma dada época, para citar algumas das variáveis que têm impacto no uso dos equipamentos de lazer. Além dessas variáveis mais gerais, há as mais específicas, como os modismos, o impacto da tecnologia, a influência da mídia moldando novos hábitos e costumes, entre tantas outras.

Como pode ser observado no instrumento de coleta de dados para a Pesquisa Diagnóstica, duas outras dimensões de análise foram incluídas: os recursos humanos e os recursos financeiros.

Os colaboradores do SESI no campo do lazer foram considerados em três estratos distintos: corpo técnico, administrativo e operacional. Em todos eles buscaram-se informações referentes ao grau de escolaridade, cargo para o qual foi recrutado, função que desempenha e tipo de vínculo empregatício. Para o corpo técnico foram ainda incluídas questões referentes a atualização de conhecimentos nos últimos seis meses e se existiu apoio institucional para tal.

Com relação ao corpo técnico, representado nesta pesquisa por 826 participantes, 91% têm ensino superior completo ou em curso.

Doze cargos foram cadastrados, sendo o de estagiário, com a maior incidência (37%), seguido pelo de técnico em cultura, esporte e lazer (20%). Vinte e cinco funções foram sintetizadas, prevalecendo uma vez mais a de estagiário (22%), seguida pela de professor (17%) e pela de orientador (13%). Quanto à atualização do corpo técnico, 70% realizaram alguma ação nesse sentido nos últimos seis meses, na maioria das vezes com apoio total ou parcial da instituição.

Com referência ao corpo técnico, cabe aqui um alerta frente aos dados coletados e tabulados: o alto percentual de estagiários cuidando do *core business* do lazer no SESI. Mesmo

com toda orientação e supervisão profissional, é preocupante que quase quatro em cada dez pessoas “na ponta” do atendimento ao cliente não tenham sua formação superior profissional completa.

O corpo administrativo teve a representatividade de 740 pessoas das quais 20% possuem entre ensino médio incompleto e pós-graduação, com 27 cargos listados, entre os quais prevalece o de auxiliar/assistente em processo administrativo (25%). Duas funções, entre as 35 listadas, sobressaem: secretária (11%) e atendimento ao cliente (10%).

Finalmente, o corpo operacional, representado por 1.178 pessoas, mostrou que 78% têm nível de ensino fundamental completo ou acima, prevalecendo o cargo de auxiliar de serviços gerais (43%) entre os 21 cargos listados, e serviços gerais (35%) entre as funções mais mencionadas, sendo que 30% do total são terceirizados.

O que salta aos olhos nessa análise é a vasta nomenclatura para os cargos e funções no campo do lazer de uma só instituição. Embora retrate a liberdade de ação dos Departamentos Regionais, possivelmente um alinhamento desses cargos e funções na área, com as respectivas descrições de atribuições em todo país, poderia melhorar a gestão estratégica e tática, tão necessárias para a aplicação da política de lazer já existente.

Com referência aos recursos financeiros, é possível afirmar que os valores alocados para o lazer no SESI entre 2005 e 2006 tiveram aumento, embora uma parte das unidades tenha deixado de responder essa parte da pesquisa diagnóstica.

Se as despesas com pessoal e instalações tiveram um aumento inferior a 10%, as receitas referentes a locações de espaços tiveram 84% de aumento, e aquelas com as ações formativas (escolinhas esportivas, por exemplo), 10%. A locação de espaços, que até pouco tempo era uma exceção nos clubes social-recreativos como um todo para auxiliar na composição da receita operacional, mais recentemente vem se tornando uma prática cada vez mais acentuada, e o SESI não fugiu a essa regra. A questão que se levanta quando espaços de lazer são locados para terceiros, nem sempre privilegiando seu grupo-alvo (no caso do SESI, industriários e

seus dependentes), é que isso ocorre geralmente, quando essas pessoas, de forma gratuita e espontânea, poderiam usufruir daquilo para o que já contribuem financeiramente com a competente orientação profissional no campo do lazer.

A última parte da Pesquisa Diagnóstica foi dedicada a informações mais estratégicas visando intervenções gerenciais de curto, médio e longo prazo.

Houve certa preocupação em conhecer o atendimento do industriário e seus dependentes em relação a outras categorias. Embora tenha sido constatado um aumento de 3% em 2006 em relação a 2005, o atendimento a esse grupo preferencial ainda não atinge a 50% do total, com queda acentuada dos dependentes e aumento de outras categorias.

Ao tentar-se qualificar essa informação para melhor atender os usuários das unidades do SESI, provavelmente o resultado mais importante desta pesquisa foi a ausência generalizada de informações que possam alavancar a presença e a permanência das pessoas nesses ambientes de lazer.

É reconhecido na literatura especializada que variáveis como gênero, faixa etária, nível de escolaridade, renda, entre tantas outras, revelam tendências na oferta de serviços de lazer. Portanto, desconhecer o perfil do usuário real das unidades de lazer do SESI dificulta sobremaneira qualquer plano para otimizar o uso dos espaços e equipamentos para essa finalidade. Menos de 40% registraram na Pesquisa Diagnóstica o gênero dos usuários; menos de 30%, a faixa etária; e apenas 16% das 188 unidades pesquisadas forneceram informações referentes a renda e escolaridade daqueles que já frequentam as unidades.

Se a fidelização do cliente é um tema constante no mundo dos negócios, no “mundo do ócio” cabe igual premissa quando o tema é gestão/gerenciamento de serviços. A aproximação com essas pessoas pressupõe informação sobre elas, sendo que esta também se conquista com a efetiva participação dos usuários nos destinos da instituição. Os resultados da pesquisa indicaram que gira em torno de 20% o número de unidades que envolvem os usuários na elaboração de suas programações.

Quando comparado com outras pesquisas referentes à frequência dos usuários nas instalações de lazer em clubes, o resultado desta pesquisa do SESI é muito superior, com 73% dos usuários frequentando ao menos uma vez por semana esses ambientes de lazer, porém com uma evasão relativamente alta após três meses de desenvolvimento de uma ação considerada permanente (frequência semanal ao longo do ano: 27%).

Esses dados revelam que as unidades do SESI funcionam mais como um local de “lazer programado”, faltando o componente de “lazer espontâneo”, porém com supervisão técnica. Esse dado é reforçado quando cruzada a frequência com a abertura das instalações, observando-se que algumas delas encontram-se totalmente fechadas aos sábados e domingos, exatamente quando as pessoas tem um potencial de tempo de lazer maior. Nesse quesito, o perfil de horário predominante de abertura das instalações de lazer nas unidades pesquisadas é das 08h às 21h em dias de semana e, nos sábados e domingos, das 09h às 18h, com 20% delas fechando às segundas-feiras, sob o argumento da manutenção e folga obrigatória do pessoal. Embora essa seja uma cultura já instalada na maioria dos ambientes de lazer denominados “semipúblicos (Sistema “S” como um todo) e “semiprivados” (clubes social-recreativos), tanto o setor público como a iniciativa privada têm constatado que o fechamento de 1/7 do potencial de atendimento (fechamento às segundas-feiras) prejudica boa parte dos adeptos do lazer que “começam na segunda-feira”. Numa visão mais criativa de gestão de espaços de lazer, encontrar outros horários para a manutenção (por que não de madrugada?) e suplementar o quadro de pessoal para esse “dia útil de lazer” poderá se tornar o diferencial de uma unidade do SESI. Importante lembrar que algumas instalações de lazer, tanto no exterior como no Brasil, já vêm adotando o conceito de “conveniência”, ou seja, aberto 24 horas por dia durante todos os dias da semana!

Para concluir essa pesquisa diagnóstica, buscou-se obter o perfil do gestor de lazer das unidades respondentes. Em média, essas pessoas têm 19 anos de SESI, estão há 8 anos no cargo, trabalham 41 horas por semana e têm 38 anos de idade. Mais de 70% são formados em educação física, aproximadamente metade deles com pós-graduação, revelando um

potencial de conhecimento para desempenhar suas funções de forma muito favorável. No entanto, a prática revelada na pesquisa pode sugerir novas atitudes na eleição das prioridades gerenciais, já que o trabalho administrativo burocrático representa 43% do uso do tempo de seu trabalho como gestores, contrastando com 23% no atendimento ao usuário, sugerindo uma inversão de prioridades reforçada por outro dado: 43% não fazem uso de pesquisas de satisfação do cliente.

2.3 Notas conclusivas

Como afirmado anteriormente, a Pesquisa Diagnóstica analisada representa a participação de menos da metade das unidades do SESI que desenvolvem ações no campo do lazer em suas instalações específicas. Portanto, com a continuidade do projeto prevista para os dois próximos anos, 2009 e 2010, quando todos os DRs completarão o quadro de participação, por certo os resultados ficarão mais próximos da realidade.

Mesmo considerando os limites quantitativos e qualitativos dessa análise, alguns tópicos merecem ser discutidos dentro de uma visão de avaliação formativa para que os objetivos desse projeto de qualificar a gestão para otimizar os espaços de cultura, esporte e lazer possam ser atingidos.

2.3.1 Gerar conhecimentos

Observa-se uma lacuna muito grande de conhecimentos gerais sobre os princípios da gestão moderna como um todo e aqueles característicos do campo do lazer entre a maioria daqueles que estão à frente dos empreendimentos de lazer, tanto no setor público como na iniciativa privada no Brasil. No SESI, mesmo com extraordinárias iniciativas de construir uma política de ação específica para a área e de ter realizado até mesmo cursos de pós-graduação no campo do lazer, essa lacuna específica ainda é perceptível. A falta de informações básicas dos usuários reais para o adequado gerenciamento do lazer é um dos sinalizadores dessa situação.

Portanto, gerar oportunidades de qualificação de pessoas e estimulá-las a criar uma cultura de registro de iniciativas bem-sucedidas nesse campo se faz necessário.

2.3.2 Desenvolver habilidades

Se a “gestão do ponderável” em tempos de normalidade já exige habilidades especiais, imagine-se “gerenciar a liberdade” na escolha do lazer em tempos de crise! Essas habilidades envolvem, especialmente, aquelas específicas ao campo das relações humanas, tanto com os colaboradores internos como externos.

Habilidades para ampliar o leque de opções no campo do lazer é outra demanda urgente. O que se constatou na maioria das 188 unidades pesquisadas foi a prevalência da já mencionada “monocultura da monocultura” do lazer, (prevalência da oferta de experiências físico-esportivas e, dentre estas, o futebol). Ampliar o repertório de lazer das pessoas com base em seus conteúdos culturais exige, além de conhecimento, grande habilidade gerencial.

2.3.3 Estimular novas atitudes

Completando a tríade das competências (conhecimento, habilidades e atitudes), desenvolver atitudes pró-ativas distingue o sucesso de um gestor empreendedor.

Tomar iniciativa para antever possíveis desafios, assim como prospectar as possibilidades não apenas para atender as expectativas dos usuários, mas para agregar valores associados a essas demandas, compõem o perfil de um gestor de lazer.

É exatamente nos momentos de incerteza externa, marcada pela propalada crise global, combinada com as divergências internas pertinentes ao lazer, que as ações inovadoras poderão se instalar. Para tal, exige-se atitude!

2.3.4 Ampliar o trabalho em rede

Uma característica desse projeto tem sido o fomento à troca de informações entre os gestores visando ampliar os horizontes da comunicação em temas de interesse comum entre os seus participantes.

Ao concluir a segunda fase desse trabalho, com mais de 500 pessoas cadastradas, o resultado ainda é inexpressivo, retratando uma das incongruências entre a necessidade/desejo e ação no campo das práticas do gerenciamento.

Praticamente em todos os doze cursos de gerenciamento já ministrados na primeira e na segunda fase do projeto, a comunicação aparece como um dos fatores críticos de sucesso de qualquer empreendimento do lazer, registrando-se inclusive que a instituição SESI deixa muito a desejar nesse quesito.

Como solucionar esse desafio quando os próprios protagonistas da gestão do lazer na instituição não devotam o tempo necessário para enfrentá-lo?

Urge criar mecanismos mais ágeis de comunicação para que as informações estratégicas fluam com maior rapidez entre aqueles que decidem, com sucesso ou fracasso, sobre uma programação mais arrojada de lazer.

2.3.5 Conhecer mais para atender melhor

Se menos da metade dos respondentes utilizam pesquisas de satisfação dos clientes em suas unidades, definitivamente a pesquisa prospectiva junto ao usuário real é uma exceção. Constitui-se de levantamento de dados daqueles que já frequentam as instalações do SESI, exercitando-se a prática de perguntar sistematicamente sobre suas aspirações em relação ao lazer, o que não foi feito.

Sabemos, sim, de alguns dados que identificam essas pessoas como “clientes” (endereço, fone, etc.), mas estamos muito longe de criar uma base de dados demográficos e psicográficos (hábitos de lazer) que, individualmente, em conjunto ou atra-

vés do cruzamento de informações, possam facilitar a elaboração de propostas que venham ao encontro dos usuários reais.

Se do usuário real pouco se sabe para a tomada de decisões estratégicas que provoquem a adesão e a aderência dessas pessoas, que se dirá do usuário em potencial? Não encontramos indícios que apontem para a existência de estratégias sistemáticas para se conhecer aqueles que ainda não são atendidos, especialmente o grupo-alvo da instituição – trabalhadores da indústria e seus dependentes.

É perfeitamente possível realizar tal tarefa, tão essencial não apenas para otimizar os espaços de lazer do SESI, mas principalmente legitimá-los como, de fato, um dos campos de intervenção estratégica do SESI.

Basta saber o universo das indústrias jurisdicionadas àquela determinada unidade para então estratificá-las, buscando uma amostragem, estatisticamente significativa, para responder a um instrumento prospectivo de interesses no campo do lazer para, a partir desses dados, empreender ações com esse novo grupo de pessoas.

2.3.6 Plano de investimento em ferramentas de gestão estratégica

A revolução da informática parece não ter chegado ao campo do lazer no SESI para a maioria das unidades pesquisadas. Em pleno desenvolvimento de ferramentas informatizadas que se aplicam ao campo da gestão como um todo, a falta de uma cultura voltada para o seu uso entre boa parte dos gestores dificulta saltos mais ambiciosos no presente e futuro.

Quando utilizadas, essas ferramentas ainda são de “primeira geração”, que apenas conseguem sistematizar dados demográficos mais elementares, que pouco auxiliam no desenho programático de lazer da unidade.

Não é incomum verificar resistências na adoção da informática entre alguns gestores do lazer no SESI, tanto que muitos

nem possuem e/ou utilizam e-mails como forma eficaz de comunicação, e “navegar na internet” para pesquisar novas práticas, para outros, é algo a ser conquistado.

A implantação de ferramentas de informática de “segunda geração”, nas quais hábitos de lazer dos usuários reais e potenciais formam um banco de dados inteligente para tomada de decisão de curto, médio e longo prazo no campo do lazer, ainda está por ser feita. O projeto prevê uma fase de parcerias DR/DN nas quais, através de editais específicos, essas ações poderão ser desenvolvidas a curto prazo; no entanto, até a edição deste texto, iniciativas dessa natureza ainda não haviam sido registradas.

Do outro lado do espectro organizacional na administração do lazer, há ainda muito espaço para uso mais abrangente de ferramentas de gestão de pessoas, espaços e finanças. No que concerne aos programas, as ferramentas existentes e disponibilizadas durante o curso de gestão oferecido a todo o corpo técnico dos DRs envolvidos no projeto (ex.: Modelo PAIE, Cubo Programático, Pirâmide de RH, entre outras), se colocadas em prática e disseminados os resultados, poderão qualificar a gestão das unidades do SESI no campo do lazer.

2.3.7 Resultados e conseqüências

Para encerrar este texto escolhemos essas duas palavras com significados de extremo valor na gestão moderna de qualquer setor, inclusive o de lazer.

Nunca se falou tanto em resultados.

Porém, para que eles ocorram é necessário ter claramente estabelecidos os objetivos e as metas que se pretende alcançar. Já há dois mil anos Sêneca, com sua imensa sabedoria, afirmava que “Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”; ou seja, os resultados estão atrelados à formulação de objetivos claros e metas realistas, os quais dependem de recursos variados, entre os quais as informações estratégicas, de crescente importância.

Vem então a segunda palavra aqui eleita: quais são as consequências ao se atingir as metas propostas ou, então, ao se distanciar das mesmas? Como estamos monitorando esse binômio resultados-consequências?

Em conclusão, esperamos que este texto sirva para auxiliar na gestão do lazer nas unidades do SESI. Mais do que isso, nossa expectativa é que os conceitos e opiniões aqui emitidos sejam analisados criticamente e, quando adotados, sirvam para transformar, para melhor, de maneira significativa, a ação gerencial de cada um, superando as expectativas das empresas contribuintes, melhorando a qualidade de vida dos usuários, atendendo aos objetivos e metas da entidade e coroando todo esse processo com o desenvolvimento da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Referências

BRAMANTE, Antonio C. Qualidade no gerenciamento do lazer. In: BRUHNS, Heloisa T. (Org.). **Introdução aos estudos do lazer**. Campinas: Unicamp, 1997.

_____. Lazer: concepções e significados. **Revista Licere**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 09-17, 1998.

_____. A administração do lazer nos clubes social-recreativos: perpetuando os vícios do setor público. **Revista Licere**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 59-73, 1999.

COSTA, Lamartine Pereira da. **Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

DUMAZEDIER, Joffre. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. Tradução Regina Maria Vieira. São Paulo: SESC, 1980.

EDGINTON, Christopher R.; HUDSON, Susan D.; LANKFORD, Samuel V. **Managing recreation, parks and leisure services: an introduction**. USA: Sagamore Publishing, 2001.

JOURNAL OF PARK AND RECREATION ADMINISTRATION. v.8, n. 2, Summer 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITÃO. Doradame M. **Administração estratégica, abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, PETROBRÁS, 1995.

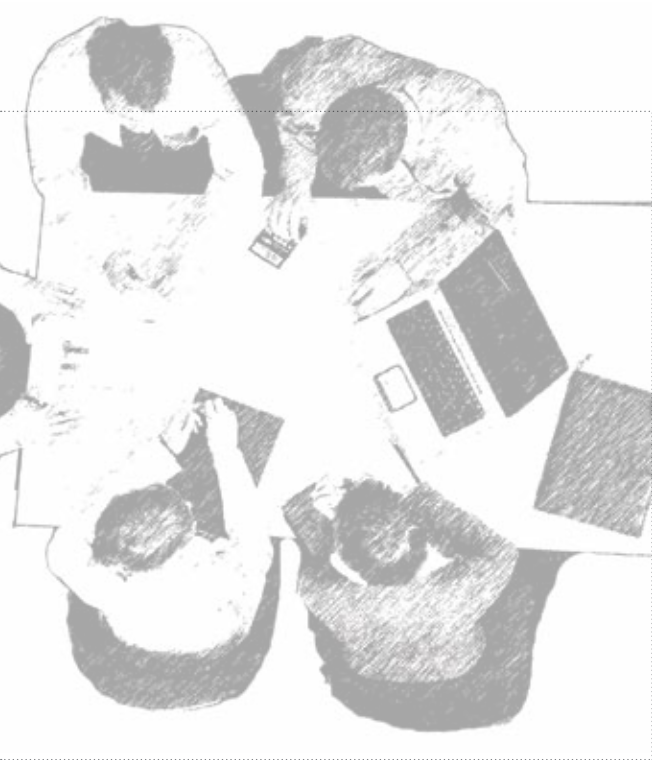
PIEPER, Josef. **Leisure: the basis of culture**. USA: Mentor Book, 1952.

SCHWARTZ, Gisele Maria. O conteúdo virtual do lazer: contemporizando Dumazedier. **Revista Licere**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 23-31, 2003.

SMISSEN, Betty van der. et al. **Management of Park and Recreation Agencies**. USA: The National Recreation and Park Association, 1999.

TORKILDSEN, George. **Leisure and recreation management**. 4th. ed. London: E & FN Spon, 1999.

RIEDE, Antonio S.; BRAMANTE, Antonio C. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão de clubes social-recreativos baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: o caso das AABBs. **Revista Licere**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 29-45, 2003.



Formação acadêmica

- Doutor em Filosofia pela Universidade Estadual da Pensilvânia/EUA. Área de concentração: Estudos do Lazer e Gestão de Espaços de Recreação. Bolsista da CAPES (governo federal), 1984/88.
- Mestre em Educação pela Universidade Estadual de West Chester/EUA. Área de concentração: Ciências do Movimento e Desenvolvimento da Saúde. Bolsista da Fundação Rotária, 1974/75.
- Licenciado em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física de São Carlos, 1969/71.

Experiência profissional (campo de clubes sociais recreativos)

1. Consultor na elaboração da Política Nacional de Lazer do SESI – Serviço Social da Indústria/ Departamento Nacional;
2. Consultor do SESC – Serviço Social do Comércio/ Departamento Nacional e vários Departamentos Regionais;
3. Planejamento Estratégico desenvolvido em vários clubes brasileiros;
4. Consultor da FENABB – Federação Nacional das AABBs (Associação Atlética Banco do Brasil), que congrega aproximadamente um milhão de sócios em mais de mil clubes espalhados no país, desde 2001 até a presente data;
5. Pesquisa Nacional com associados e não associados da Associação Atlética Banco do Brasil em 16 cidades brasileiras (amostragem de aproximadamente duas mil pessoas);
6. Curso de Gestão Criativa nas AABBs (curso de 24 horas de duração): mais de 50 edições em

todo o Brasil, envolvendo mais de mil dirigentes ao longo dos últimos seis anos;

7. Consultor do SESI/Departamento Nacional para a implantação do Programa de Gestão e Otimização de Espaços de Cultura, Esportes e Lazer nos Centros de Atividades do SESI, iniciado em 2006, com desdobramentos em 2007 e 2008.
8. Autor de vários artigos nessa área, publicados em periódicos nacionais e internacionais.



Formação acadêmica

- Licenciatura plena em Educação Física pela Faculdade de Educação Física de Marília/SP. 1971/1973.
- Especialista em Lazer pela Universidade Federal de Minas Gerais. 1993.

Experiência profissional

1. Ministra cursos de capacitação de profissionais do SESI e estagiários de diversos programas; exerceu gerência de Negócio do SESI DN de 1982 a 1990 e de 1998 a 2005;
2. Proferiu palestras em reuniões técnicas; elabora projetos institucionais, gerenciou o programa Esporte Solidário – Segundo Tempo de 1996 a 2003;
3. Participante de mesa-redonda – ENAREL 1996 – XVII ENAREL - Campo Grande/MS; congressista e apresentação de trabalho oral 2005;
4. Participação do 5º Congresso de Atividade Física e Saúde - Florianópolis/SC e apresentação de trabalho oral, em 2005;
5. Presta assessoria aos Departamentos Regionais do SESI, na implantação de Programa Nacional de Lazer junto a empresas;
6. Produz insumos técnicos (cartilhas) para os Departamentos Regionais do SESI;
7. Ministrou curso de organização de Eventos de Lazer e Esportes nos Departamentos Regionais do SESI – 1991 a 1998;
8. Proferiu palestra sobre o profissional de Educação Física em Campo Grande-MS;
9. Contribuiu na construção das novas Diretrizes do Campo do Lazer do SESI;
10. Participa na construção de projetos da Unidade de Negócio de Lazer;
11. Contribuição na elaboração da política e das diretrizes do campo do Lazer do SESI;

12. Coordena as capacitações para gestores do projeto Gestão e Otimização dos Espaços de Cultura, Esporte e Lazer do SESI;
13. Articula e elabora documentos junto às confederações brasileiras desportivas e demais instituições.



Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados para a Pesquisa Diagnóstica

**Serviço Social da Indústria – Departamento Nacional
Gerência Executiva de Esporte, Cultura e Lazer**

**Programa Gestão e Otimização de Espaços de Cultura,
Esporte e Lazer**

Diagnóstico das Unidades Operacionais de Lazer do SESI

Este *Diagnóstico* tem por objetivo coletar dados no campo do lazer de todos CATs e Unidades Operacionais de lazer dos sete DRs do SESI participantes da segunda etapa deste projeto (SC, MG, BA, CE, PA, GO e DF). Pedimos a sua colaboração, preenchendo-o integralmente e entregando-o a nós, pessoalmente, por ocasião de nossa visita técnica a esse DR, prevista para o dia ___ de ___. Visando facilitar seu preenchimento, este instrumento de diagnóstico é disponibilizado em duas versões: *word* e *excel*. Sua cooperação é essencial para que este programa tenha o sucesso esperado.

Antecipadamente agradecemos a sua atenção!

A) Dados de Identificação

1. Departamento Regional:
2. Categoria:
 - () Centro de Atividades (CAT): quando o lazer compartilha com um ou mais campos de atuação do SESI o mesmo prédio/espço
 - () Unidade Operacional (UO): quando o lazer for o único serviço existente no prédio/espço do SESI

OBSERVAÇÃO: *a partir daqui será designado o termo "Unidade" para referir a esse prédio/espço.*

3. Nome da unidade:
4. Cidade:
5. Endereço completo:
6. Pessoa de contato:
7. Função:

- 8. E-mail:
- 9. Fone:
- 10. Fax:
- 11. Nome da pessoa que preencheu este formulário:

B) Características Físicas

- 1. Área do terreno (m²):
- 2. Área construída (m²):
- 3. Espaços/equipamentos específicos de lazer existentes nessa unidade:

Tipos	Quantidade	Grau de conservação (*)
Anfiteatro		
Área de piquenique		
Áreas livres de convivência		
Auditório		
Campo de futebol		
Cancha de bocha		
Cancha de malha		
Cinema		
Dança		
Concursos		
Piscina coberta		
Piscina descoberta		
Pista de atletismo		
Pista de caminhada		
Pista de <i>skate</i>		
<i>Playground</i>		
Quadras poliesportivas cobertas		
Quadras poliesportivas descobertas		
Sala de ginástica		
Salão de múltiplo uso no lazer		
Teatro		
Outros (especificar)		

(*) Grau de conservação: Muito Bom/MB; Bom/B; Ruim/R; Muito Ruim/MR

4. Mapa de utilização das **cinco** principais instalações de lazer. Exemplo: piscina.

Faça um X nos quadrículos referentes ao tempo de ocupação da piscina.

Replique o quadro para cada uma das cinco instalações escolhidas.

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
6h							
7h							
8h							
9h							
10h							
11h							
12h							
13h							
14h							
15h							
16h							
17h							
18h							
19h							
20h							
21h							
22h							

5. Cite os três principais pontos fortes de suas instalações como um todo.

- 1.
- 2.
- 3.

6. Cite os três principais pontos frágeis de suas instalações como um todo.

- 1.
- 2.
- 3.

C) Recursos humanos

1. Corpo técnico

(Pessoas responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação dos programas/projetos de cultura, esporte e lazer).

A) Formação profissional

Formação	M – Gênero – F		Quantidade
Ensino Fundamental incompleto			
Ensino Fundamental completo			
Ensino Médio incompleto			
Ensino Médio completo			
Ensino Superior incompleto			
Ensino Superior completo			
Pós-graduação			

B) Atuação profissional

(Favor preencher os campos com os cargos existentes vinculados às respectivas funções somente nas ações de lazer.)

Exemplo:

Cargo	Função	M – Gênero - F		Quantidade
Técnico Esportivo	Diretor de Esporte	M		01

Favor preencher o quadro abaixo de acordo com a realidade dessa unidade.

Cargo	Função	M – Gênero - F		Quantidade

C) Tipo de vínculo empregatício (quantidade)

CLT	Terceirizado	Outros (especificar)

D) Nos últimos seis meses o corpo técnico fez algum curso de atualização?

SIM () NÃO ()

E) Há estímulo/incentivo/patrocínio (parcial/total) para que isso ocorra?

SIM () NÃO ()

2. Corpo administrativo
(Pessoas responsáveis pela execução das tarefas “meio”
viabilizando, inclusive, os programas/projetos de lazer.)

F) Formação profissional

Formação	M	Gênero	F	Quantidade
Ensino Fundamental incompleto				
Ensino Fundamental completo				
Ensino Médio incompleto				
Ensino Médio completo				
Ensino Superior incompleto				
Ensino Superior completo				
Pós-graduação				

G) Atuação profissional
(Favor preencher os campos com os cargos existentes
vinculados as respectivas funções.)

Exemplo

Cargo	Função	M	Gênero	F	Quantidade
Oficial Administrativo	Secretária			F	01

Favor preencher o quadro abaixo de acordo com a realidade
dessa unidade.

Cargo	Função	M	Gênero	F	Quantidade

H) Tipo de vínculo empregatício (quantidade)

CLT	Terceirizado	Outros (especificar)

3. Corpo operacional
(Pessoas responsáveis pela manutenção dos espaços e equipamentos de lazer)

I) Formação profissional

Formação	M – Gênero – F	Quantidade
Ensino Fundamental incompleto		
Ensino Fundamental completo		
Ensino Médio incompleto		
Ensino Médio completo		
Ensino Superior incompleto		
Ensino Superior completo		

J) Atuação profissional
(Favor preencher os campos com os cargos existentes vinculados às ações desenvolvidas no campo do lazer.)

Exemplo:

Cargo	Função	Provimento	Gênero M – F	Quantidade
Auxiliar de Serviços Gerais	Serviços Gerais	Terceirizado	F	05

Favor completar no quadro abaixo

Cargo	Função	Provimento	Gênero M – F	Quantidade

K) Tipo de vínculo empregatício (quantidade)

CLT	Terceirizado	Outros (especificar)

D) Recursos financeiros

Orçamento Geral

Ano Base	1. Orçamento da Unidade	2. Executado na Unidade	3. Orçamento de Lazer na Unidade	4. Executado com Lazer na Unidade	5. (*) (%) 4 / 2
2005					
2006					

(*) Representatividade orçamentária do lazer na Unidade: este item será obtido dividindo-se o valor do orçamento executado do lazer na Unidade pelo valor do orçamento executado total da Unidade.

Orçamento executado, específico da área do lazer na Unidade

Descrição	2005	2006
Investimentos		
Material de consumo		
Recursos humanos		
Serviços de terceiros		
Outros (especificar)		

Resumo das receitas e despesas da Unidade no campo do lazer

	2005	2006	Varição
Despesas com pessoal			
Despesas com instalações			
Receitas com locação de espaços			
Receitas com ações formativas			

Perguntas gerais sobre a Unidade

1. Número de atendimentos em 2005 e 2006, por categoria
Exemplo:

	Industriários	Dependentes	Outros
2005			
2006			

2. Perfil dos usuários na atualidade (considerar 2006 como base)

A) Divisão por sexo

	Número	Percentual
Masculino		
Feminino		

B) Divisão por idade

Categorias	Número	Percentuais
Crianças (0-12 anos)		
Adolescentes (13-18 anos)		
Jovens adultos (18-29 anos)		
Adultos (30-60 anos)		
Terceira idade (acima de 60 anos)		

C) Divisão por nível de renda (em salários mínimos/SM)

Categorias (SM = Salário Mínimo)	Número	Percentuais
Grupo I (até um SM)		
Grupo II (mais de um até três SM)		
Grupo III (mais de três até cinco SM)		
Grupo IV (mais de cinco até dez SM)		
Grupo V (mais de 10 SM)		

D) Nível educacional

Categorias	Número	Percentuais
Ensino Fundamental incompleto		
Ensino Fundamental completo		
Ensino Médio incompleto		
Ensino Superior incompleto		
Ensino Superior completo		
Pós-graduação		

3. Mecanismos de participação do usuário

A) Existe a participação do usuário em comissões específicas (ex.: parte do Departamento Social)?
SIM () NÃO ()

B) Como é feita a comunicação com os usuários? (descreva os meios utilizados)

C) Os usuários interferem na alocação de recursos dentro dessa Unidade? SIM () NÃO ()

4. Perfil de frequência dos usuários. Categorias propostas (em percentual do total)

Categorias	Percentuais
Ativo (frequenta três ou mais vezes por semana)	
Regular (frequenta pelo menos uma vez por semana)	
Esporádico (frequenta pelo menos uma vez por mês)	
Infrequente (não comparece há mais de seis meses)	
TOTAL	100 %

5. Qual é o percentual de evasão nos programas permanentes (aqueles que têm frequência semanal) após três meses de funcionamento? Porque você acredita que essa evasão ocorre? (ex.: escolinhas esportivas ou artísticas – Esses dados devem ser expressos em percentual).

6. Quais são as três atividades mais procuradas pelos usuários da Unidade?
 - 1.
 - 2.
 - 3.

7. Quais são as três atividades menos procuradas pelos usuários da Unidade?
 - 1.
 - 2.
 - 3.

8. Horário de funcionamento da Unidade (indicar se fecha na segunda-feira ou outro dia da semana)
 - a) De segunda a sexta
 - b) Sábados
 - c) Domingos e feriados

9. Perfil do dirigente principal responsável pelo lazer na Unidade
 - a) Há quanto tempo está no SESI?
 - b) Há quanto tempo no cargo atual?
 - c) Formação acadêmica
 - d) Número de horas que trabalha por semana
 - e) Idade (opcional)
 - f) Faixa salarial (opcional)

Referência:

Grupo I: até cinco SM ()

Grupo II: mais de cinco e menos de dez SM ()

Grupo III: mais de 10 e menos de 15 SM ()

Grupo IV: mais de 15 e menos de 20 SM ()

Grupo V: mais de 20 SM ()

10. Estilo gerencial dessa pessoa (percentual do tempo habitualmente gasto)

Ações	Percentual
Trabalho administrativo/burocrático	
Trabalho de orientação de recursos humanos	
Atendimento do público em geral	
Atendimento do usuário	
TOTAL	100 %

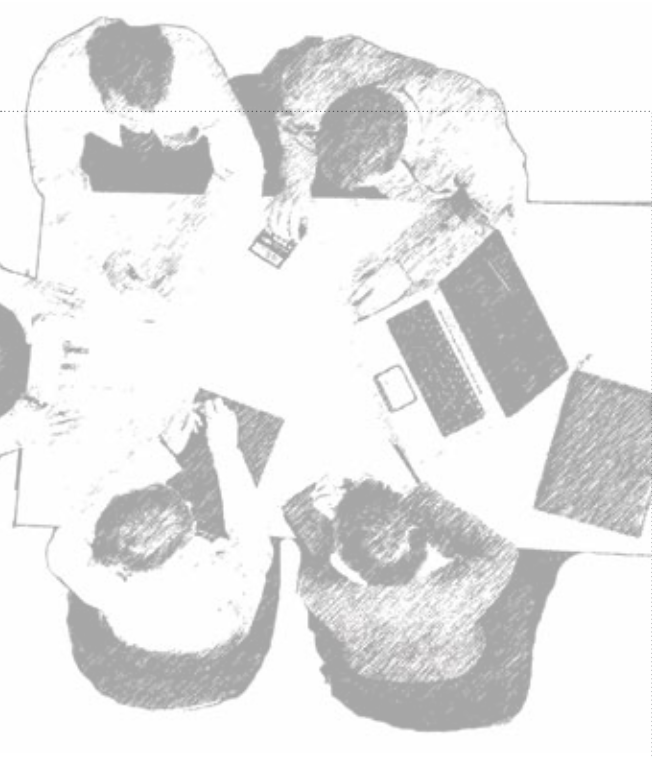
11. Pesquisa de satisfação do usuário: foi realizada alguma nos últimos 12 meses? Caso positivo, descrever brevemente os procedimentos e resultados.

12. Para finalizar, em sua opinião, quais são os 3 (três) principais tópicos que gostaria de ver incluídos como conteúdo essencial no "Curso de Gestores de Cultura, Esporte e Lazer no SESI", que deverá ser oferecido no decorrer de 2008?

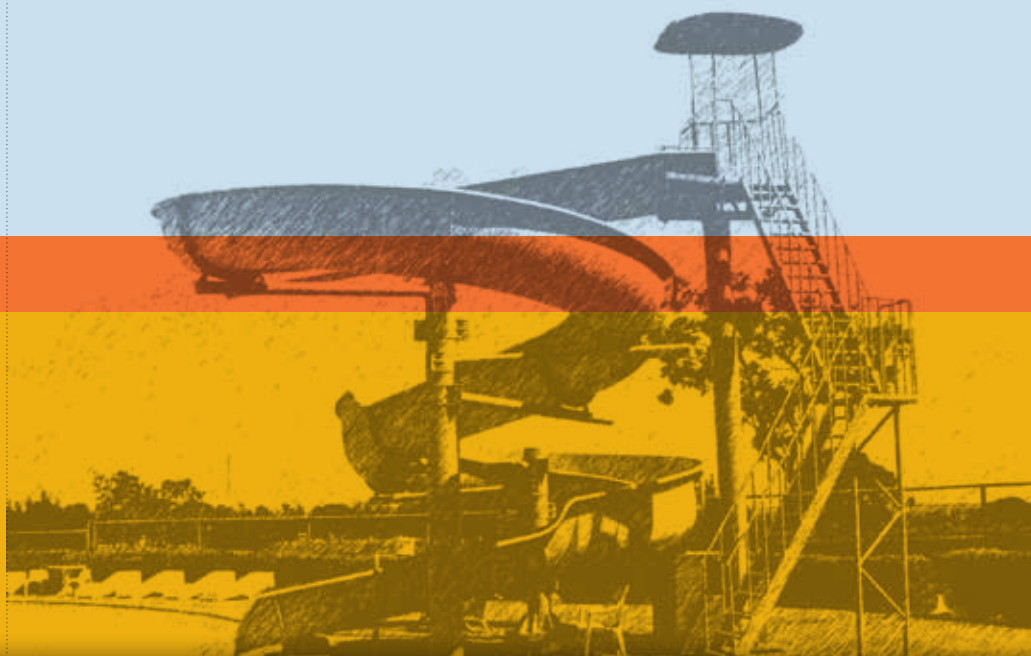
- 1.
- 2.
- 3.

ANEXAR:

1. Planejamento estratégico do DR;
2. Planejamento estratégico do campo do lazer no DR;
3. Documentos balizadores tais como relatório de atividades, plano de ação, resultados de pesquisas empreendidas etc.







3

ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NAS CIDADES: DA CONCEPÇÃO À CONSTRUÇÃO

Eduardo de Castro Mello

3.1 Passos na execução de um projeto arquitetônico e de engenharia de espaço/equipamento de cultura/esporte/lazer, com enfoque generalizado dentro da cidade

Os espaços para equipamentos destinados a cultura, esporte e lazer no meio urbano têm sua concepção original na elaboração do seu respectivo programa de instalações. Trata-se de uma descrição teórica das funções que os espaços a serem criados deverão abrigar.

Todo esse trabalho prévio deve ser produzido por uma equipe de sociólogos, professores de educação física e educadores em geral para ser encaminhado ao arquiteto e urbanista, que irá traduzir os anseios listados no papel em espaço físico para uso da população.

O primeiro trabalho é a quantificação dos espaços solicitados para se ter ideia da área necessária para a implantação do equipamento pretendido, seja ele um parque ou uma simples quadra de esportes.

Os espaços disponíveis nas áreas urbanas na maioria das vezes são cada vez mais restritos e, quando disponíveis, nem sempre apresentam as condições ideais, sejam referentes à sua topografia, ou ainda às restrições decorrentes de preservação ambiental, relativas a cursos d'água, vegetação local ou, de uma forma mais abrangente, a toda a legislação sobre uso e ocupação do solo nos âmbitos municipais, estaduais e federal.

Aspecto importante a ser considerado nessa etapa é a infraestrutura de serviços urbanos disponíveis para a localização em estudo, como o fornecimento de água potável e rede de esgotos; a coleta seletiva de lixo; o fornecimento de energia elétrica em níveis compatíveis com a demanda do futuro empreendimento; o sistema de telecomunicações e a disponibilidades de sistema viário e transporte público ao local.

Ultrapassadas essas dificuldades, o arquiteto dá início ao seu trabalho de implantar no terreno os equipamentos

definidos no programa inicial, levando em consideração os aspectos técnicos de orientação solar e ventos dominantes para o melhor posicionamento dos espaços sem cobertura e os aspectos volumétricos para a concepção das edificações propriamente ditas.

Bons projetos de arquitetura devem atender à função, à estética, à técnica construtiva, ao custo benefício, à sustentabilidade e à acessibilidade universal.

Atualmente, com o desenvolvimento da informática, novos *softwares* vieram auxiliar o desempenho dos arquitetos possibilitando a elaboração de maquetes eletrônicas em três dimensões, que apresentam de forma realística o trabalho de concepção, possibilitando ao leigo uma visão final do que na realidade será o futuro equipamento urbano.

O arquiteto, à medida que vai concebendo os espaços, vai também dialogando com os engenheiros responsáveis pelos igualmente importantes projetos complementares, tais como fundações, estruturas, instalações elétricas e hidráulicas, ventilações e ar condicionado, acústica e conforto térmico, cenografia e demais especialidades que se façam necessárias ao atendimento do programa inicial do projeto. O trabalho de coordenação desses projetos, que deve ser de preferência realizado pelo arquiteto, visa a eliminação de pontos conflitantes entres eles e a obtenção, ao final dos trabalhos, de um projeto único com todas as especificações necessárias para ser encaminhado ao construtor.

Na fase de obra, o arquiteto deve continuar sua atuação no empreendimento a serviço do proprietário, acompanhando a execução dos trabalhos de campo e orientando a equipe de construção para que o que foi projetado venha a ser fielmente executado pelo construtor ou, ainda, adaptando o projeto a situações imprevisíveis que por ventura venham a ocorrer no desenrolar dos trabalhos em andamento.

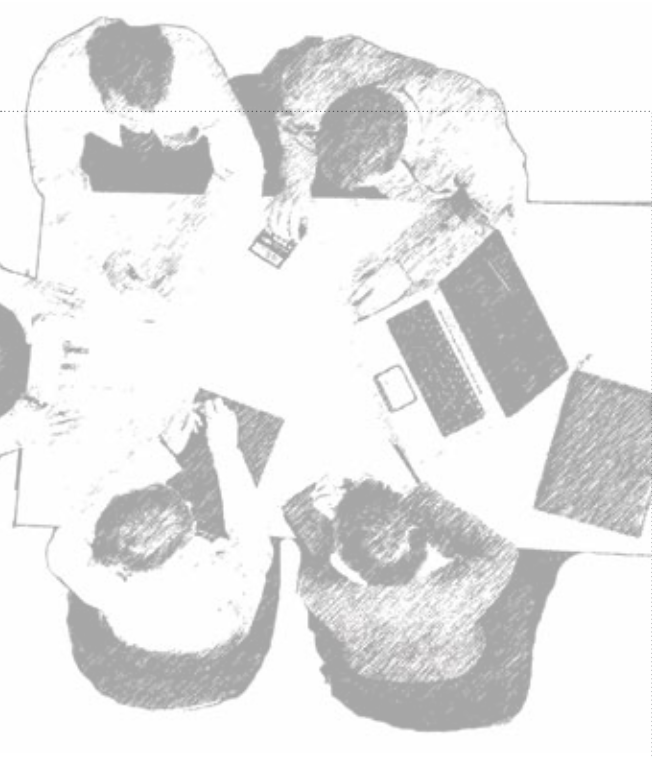
3.2 Case

O projeto denominado “Parque da Juventude”, para o qual fomos convocados pelo Ministério do Esporte do governo federal em 2008, pode ilustrar em parte o que foi apresentado.

Trata-se de um programa de fundo social para implantação em todos os municípios do país que demonstrem interesse, principalmente aqueles que menos dispõem de equipamentos urbanos de atendimento à população de baixa renda. Os recursos, da ordem de R\$ 1.500.000,00, são provenientes de convênios com outros ministérios, como o da Justiça, emendas parlamentares e contrapartidas de cada município. A área de terreno necessária é da ordem de 8.000,00m², e o programa básico de instalações é composto de:

- bloco de administração e sanitários;
- pistas para *skate*;
- salas para ginástica, 3ª idade e convivência;
- área para exercícios físicos e alongamento;
- pista de caminhada;
- quadra de vôlei de areia;
- campo de futebol de areia;
- um quiosque;
- palco e arena para 100 pessoas;
- quadra coberta para voleibol e basquete;
- pista e tanque de areia para salto triplo e extensão;
- praça de eventos;
- marco escultórico.

Do ponto de vista do projeto, em nível básico, permite-se que uma equipe de profissionais locais de cada município seja encarregada de detalhar e adaptar as condicionantes do projeto às condições das áreas disponíveis e às técnicas construtivas mais usuais nas mais diferentes regiões do nosso país, de dimensões continentais. Desta forma, o projeto "Praça da Juventude", além de estar levando equipamentos esportivos e de recreação aos municípios, carrega em seu bojo a oportunidade de trabalho aos arquitetos, engenheiros e professores de educação física que, distantes dos grandes centros, normalmente ficam impossibilitados de participar de projetos e obras de grande interesse e importância como esta em questão (vide anexo os desenhos ilustrativos).



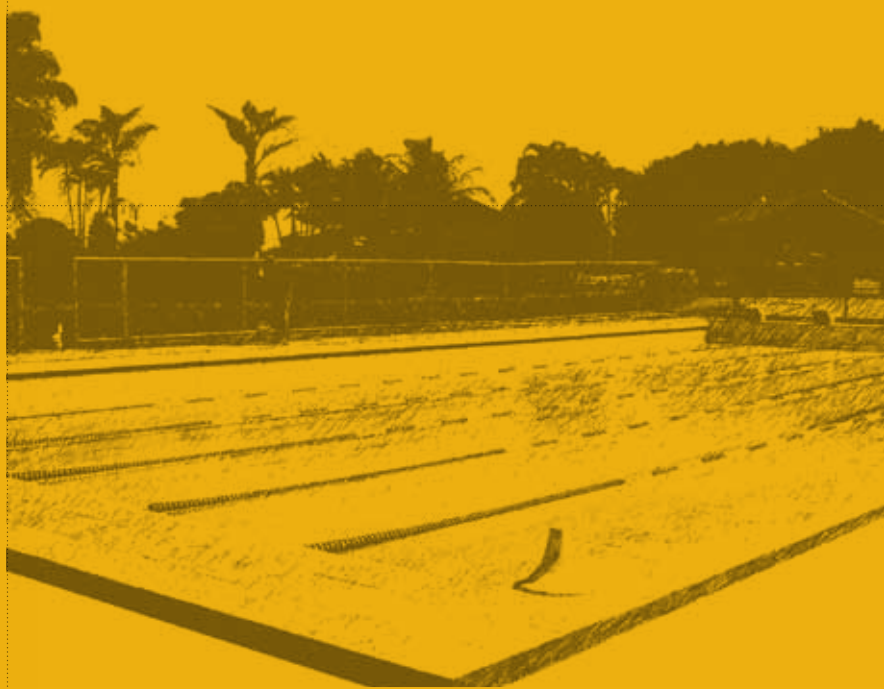
- Brasileiro, nascido em 19 de Agosto de 1945 em São Paulo.
- Formado pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP em 1970.
- Durante o curso recebeu três prêmios em concursos de projetos para casas pré-fabricadas, hospitais e desenho industrial de brinquedos.
- Estagiário na Construtora Mello Ltda, acompanhou a execução de diversos edifícios residenciais e esportivos.
- Criador do logotipo da Federação Brasileira de Associações de Engenheiros Agrônomos, escolhido em concurso nacional.
- Iniciou suas atividades profissionais, ainda estudante, no escritório do arquiteto Ícaro de Castro Mello, vindo posteriormente, já como arquiteto, associar-se ao mesmo, na fundação da sociedade Ícaro de Castro Mello Arquitetos Associados S/C Ltda.
- Diretor e 2º tesoureiro do Departamento de São Paulo do Instituto de Arquitetos do Brasil no período de 1972-1973.
- Tem ministrado vários cursos de aperfeiçoamento profissional e palestras sobre arquitetura esportiva abrangendo instalações para clubes e associações classistas, conjuntos aquáticos e para desporto de alto nível, como ginásios, estádios, piscinas de competição etc., compreendendo seu programa e dimensionamento, as formas dos edifícios, aspectos técnicos, materiais de acabamento e a ordenação dos vários projetos complementares ao arquitetônico.
- Possui diversos trabalhos publicados em livros e revistas especializadas, nacionais e internacionais.
- Possui prêmios obtidos em concursos e exposições de arquitetura, entre eles a Grande Medalha de Ouro do Salão Paulista de Belas Artes e o Diploma da Bienal Internacional de Arquitetura, conferido por júri internacional de premiação.
- Membro do júri de premiação da Seção de Arquitetura do 43º Salão Paulista de Belas Artes – novembro de 1979.
- Membro do Panathlon Club de São Paulo, representando a categoria Arquitetura Esportiva, sendo atualmente seu 1º vice-presidente (biênio 2002-2003).
- Presidente do júri de premiação da Seção de Arquitetura e membro do júri de premiação da Seção de Arte Decorativa do 50º Salão Paulista de Belas Artes – maio de 1988.
- Membro da diretoria da IAKS - LAC, Grupo Internacional de Trabalho para Instalações desportivas e recreativas, departamento América Latina e Caribe, com sede em Colônia - Alemanha.



Figura 1: Perspectiva do acesso



Figura 2: Perspectiva das diversas instalações





4

ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NAS CIDADES: DO HARDWARE AO SOFTWARE

Luiz Wilson Pina

4.1 As cidades e os equipamentos socioculturais

No final do século vinte a ocupação espacial do planeta por seus habitantes consolidou a expansão das cidades. Pela primeira vez na história da humanidade a maior parte da população reside nos núcleos urbanos, e essa proporção somente não é maior por causa da China e da Índia, que ainda têm grande parte dos seus habitantes vinculados ao meio rural, porém em situação de mudança muito rápida para as cidades. O Brasil também passou por esse mesmo processo nas últimas seis décadas, e hoje mais de 80% de sua população habita as cidades.

Nesse quadro de transformações urbanas, cuja descrição e compreensão exige um imenso trabalho de estudo e análise por cientistas sociais e por organizações internacionais e de pesquisa, observa-se o crescimento da implantação de equipamentos de cultura, esporte e lazer nas cidades, sobretudo nas metrópoles e nos núcleos urbanos mais importantes, movimento esse de responsabilidade tanto do setor público quanto do segmento privado, com ou sem finalidades lucrativas.

Mais do que outros tipos de empreendimento, tais equipamentos refletem e resumem os movimentos, os interesses, as práticas e os comportamentos sociais e culturais do meio urbano. São sínteses espaciais da cultura da cidade e dos seus habitantes e são ocupados pela produção dos segmentos criativos de sua população. Articulam-se sobre a interação e a convivência entre as diferenças, como mostra Sérgio Magalhães, em sua tese de doutorado em Urbanismo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, posteriormente publicada, sintetizando na introdução sua caracterização das diferenças entre a cidade moderna e a cidade contemporânea (2007, p. 11):

As dimensões espaciais da cidade moderna ou da cidade contemporânea – tais como a forma urbana, o uso, o significado e a memória – são mediadas pela dimensão política, visto tratar-se, a cidade, de um artefato histórico. Nessa dimensão política, a cidade moderna apresenta-se como uma

idealização de relações entre iguais, enquanto a cidade contemporânea se situa como relações entre diferentes. Ou seja, nesta última, o espaço urbano será o lugar da troca, do encontro, da interação; naquela, o espaço urbano não é vital e se apresenta como o cenário entre volumes.

Ainda na dimensão política, o modo de construção da cidade é distinto em uma e em outra. Na cidade moderna, alcançada a certeza do modelo ideal, perfeito, que se justificaria no futuro eternamente róseo, a produção da cidade se daria de forma centralizada e, talvez, autoritária. A certeza nos conduz à imposição. Ao contrário, na cidade contemporânea, o lugar é o da dúvida. Por isso, nela, a produção urbana precisa ter uma base de sustentação comum, minimamente consensual; é uma construção compartilhada.

Um equipamento urbano de cultura, esporte e lazer seria, portanto, palco e cenário para os diferentes públicos que se agrupam conforme os seus respectivos interesses, às vezes segmentados, às vezes associados, e o sucesso de sua implantação pode ser avaliado, entre muitos indicadores, pelo uso e frequência dos seus espaços e programação por uma representação ampla e equilibrada dos habitantes da cidade ou da região urbana onde foi construído. Nele a população da cidade se reúne, se conhece e se reconhece, se agrupa para usufruir de suas preferências, encontra as referências de sua cultura e de seu comportamento e, principalmente, convive com os iguais, parecidos e diferentes, o que está cada vez mais difícil de se fazer nas vias urbanas de nossas cidades.

4.2 Fundamento da ação de planejamento

Implantar equipamentos socioculturais nas cidades atuais exige grandes recursos, inicialmente para investimento e posteriormente para garantir o seu funcionamento. Um dos casos mais recorrentes no Brasil mostra os poderes públicos investindo elevadas quantias para construir um equipamen-

to de cultura ou de esporte e depois descuidar de sua operação e de sua manutenção. Como os empreendimentos de todas as demais áreas de uso público, qualquer que seja o seu mantenedor, é necessário adotar-se um processo de planejamento para a sua implantação, incluindo neste mesmo processo a previsão de recursos e de programação para o seu funcionamento posterior.

Com base nos casos dos equipamentos socioculturais de duas organizações nacionais, o Serviço Social da Indústria e o Serviço Social do Comércio, pode-se apresentar um resumo dos princípios a serem adotados nesse processo, que se inicia pela definição clara do que se pretende com a sua implantação.

Um equipamento sociocultural deve ser pensado para: 1) atrair a visita dos habitantes da cidade ou da região – atrair público 2) reter a atenção dos frequentadores e visitantes ao local; 3) assegurar a participação e o envolvimento do público nas atividades oferecidas no equipamento sociocultural; 4) garantir a permanência dos frequentadores – tempo e envolvimento nas atividades; 5) provocar a possibilidade do retorno – formar platéia, constituir clientela, consolidar público; 6) estimular a referência positiva sobre o equipamento e sobre os serviços ali oferecidos – informações favoráveis transmitidas para outras pessoas possivelmente interessadas, o público potencial; e, 7) finalmente, conforme a tendência atual, que será uma constante em nossas sociedades por muito anos, incentivar a formação de redes – redes de informação, redes de interesses, redes de participação e, idealmente, redes de criação, que possam fornecer muitas outras alternativas de programação para o mesmo equipamento sociocultural.

4.3 A importância do conceito

O frequentador que acessa o andar térreo do SESC Pinheiros, uma das grandes unidades daquela organização em São Paulo, poderá ver de um lado, no caso, à direita de quem entra, uma ampla área para exposições. Por exemplo, em

dezembro de 2008 esse ambiente era cenário da exposição “Voom Portraits”, de Robert Wilson, uma série de criações visuais, em vídeos-retrato de alta definição, encontro entre fotografia, filme, literatura e som, organizada por ART for The World, uma entidade internacional com sede em Genebra, Suíça, associada com a UNDPI (*United Nations Department of Public Information*). Mas, quando se desvia o foco daquele forte apelo visual e olha-se para o lado esquerdo de quem entra, pode-se enxergar no nível do subsolo, através de uma ampla e alta divisória envidraçada, um conjunto de piscinas cobertas, que formam o complexo aquático daquele centro do SESC, iluminado pelo sol durante o dia, pois é parcialmente coberto por uma estrutura em metal e vidro. Exposição de um lado, conjunto aquático de outro, dentro de um mesmo centro cultural.

Essa associação não é fruto do acaso nem de uma idéia solta que o arquiteto colheu de passagem por alguma capital européia ou por alguma metrópole norte-americana. É resultado de um conceito, pensado e definido após longa experiência na gestão de centros de atendimento em atividades sociais e culturais, e na administração de programas de atividades artísticas, associativas, recreativas e esportivas diversificadas em muitas modalidades e práticas.

A inclusão desse conceito em um projeto arquitetônico, bem como sua construção posterior, produziu um resultado pouco observado em outros países nos quais a distinção é bem delineada: espaços culturais que incluem áreas de exposição, sejam como principal atrativo, sejam associadas a outras instalações; e espaços esportivos, com piscinas ou conjuntos aquáticos, igualmente como atrativos principais ou integradas a um complexo de instalações esportivas. Em prédios separados, em unidades autônomas, em um ponto do bairro está o complexo cultural; em outro ponto do bairro, ou mesmo em bairro diferente, o complexo esportivo, os quais, geralmente no caso dos países mais desenvolvidos, são de alta qualidade, tanto no projeto quanto na construção, como os Centros Esportivos na Alemanha e no Canadá; os Centros Culturais na França, no Japão e na Espanha; os Museus nos Estados Unidos e em outros muitos países, inclusive em alguns menos desenvolvidos, como é o caso dos

esplêndidos museus do México, na Capital e na cidade de Monterrey.

Não é frequente, portanto, ver em outros países essa associação, em um mesmo centro cultural, de área de exposição e área de piscinas. Geralmente são instalações distintas, implantadas em prédios diferentes. Por exemplo, o Getty Center, um imenso Centro Cultural em Los Angeles, que tem 87.800m² de área construída, desenhado pelo arquiteto norte-americano Richard Méier, e o LACMA (Los Angeles County Museum of Art), ampliado conforme projeto do arquiteto italiano Renzo Piano para uma área construída de aproximadamente 80.000 m², são conjuntos de instalações específicas para as artes e atividades correlatas. O enorme e ultramoderno Estádio Olímpico de Pequim, projetado pelo grupo formado pelo escritório suíço Herzog & De Meuron, pelo britânico Arup Sport e pelo chinês China Architecture Design & Research Group, tem um conceito bem definido de equipamento esportivo, mesmo que a proposta preveja o uso alternativo e polivalente com grandes espetáculos e shows, conforme sua vocação desenhada no projeto.

4.4 Indicações para o processo de Planejamento

4.4.1 *Planejar não é desenhar*

Pode-se constatar no Brasil a existência de uma compreensão generalizada, inclusive entre as pessoas que trabalham nos espaços culturais, esportivos e de lazer, e profundamente arraigada nos administradores públicos que decidem sobre o investimento e a implantação desses equipamentos socioculturais, como teatros, auditórios, centros esportivos, museus etc., segundo a qual “basta contratar um projeto arquitetônico, pagar por esse trabalho e iniciar em seguida a sua construção”.

Planejar o equipamento sociocultural é um processo que vai muito além do seu projeto arquitetônico. Este é uma das etapas fundamentais do trabalho, que se inicia com o estudo dos interesses socioculturais da população que será atendida com a sua implantação e se estende pela previsão do seu ciclo de vida, o tempo útil de funcionamento antes de uma necessária reforma completa, recuperação e ampliação, esta última quando for possível pelas dimensões do terreno e conforme os recursos disponíveis.

4.4.2 O projeto arquitetônico é um conjunto de projetos

Também muitos se esquecem de que um projeto arquitetônico não consiste apenas do desenho dos ambientes e da estrutura física que o abriga e cobre. Compreende um conjunto de projetos associados e integrados cujo número cresce conforme as novas exigências tecnológicas, de uso, de ambientação e de sistemas empregados no seu funcionamento e operação, como segue:

- Sistema de energia – estrutura, fornecimento, tipos de energia utilizados, dimensionamento de capacidade necessária.
- Iluminação.
- Saneamento básico – abastecimento de água potável, eliminação dos resíduos líquidos.
- Lixo – guarda e descarte de resíduos sólidos.
- Área de alimentação – cozinha, área de preparo, armazenamento e conservação de gêneros alimentícios, recebimento de entregas, descarte de lixo, área de atendimento ao público.
- Paisagismo, incluindo circulação e urbanização de áreas externas – por exemplo, das vias urbanas circundantes.

- Projeto de lógica – estrutura da rede de lógica para os sistemas de tecnologia da informação.
- Telefonia, hoje associada à rede de lógica, para as conexões de Internet.
- Incêndio – prevenção de risco, proteção e combate a incêndios.
- Estrutura – cálculos estruturais para definir os sistemas de sustentação das construções.
- Elevadores e escadas rolantes, no caso de prédios com mais de um andar.
- Acessibilidade, para garantir o direito universal de acesso das pessoas com deficiência ou com algum tipo de dificuldade de locomoção. Qualquer prédio de uso público deve ser plenamente acessível para todas as pessoas, sem exceção.
- Projeto de energias alternativas, compondo uma combinação de fontes energéticas para o funcionamento do equipamento sociocultural (exemplo: energia solar).
- Uso e reuso de água – uso de água de chuva e reuso das águas utilizadas em alternativas viáveis (por exemplo, para irrigação das áreas verdes).
- Comunicação visual, com informações sobre a localização dos espaços e instalações, as programações de atividades e eventos, os fluxos e o direcionamento da circulação entre as instalações componentes do conjunto, os acessos principais e secundários, as rotas de fuga em caso de incêndio.
- Cenotécnica e luminotécnica, no caso de teatros, auditórios e salas de concertos.
- Sistema de som ambiente, para comunicação interna e para informação geral ao público.

- Conforto ambiental – definição tanto dos limites de ruído interno, que não podem exceder às determinações legais, quanto das condições de salubridade dos espaços, considerando níveis e padrões de iluminação natural e artificial, de umidade interna, de radiação dos equipamentos etc.
- Sistema de tratamento de água para a piscina ou parque/conjunto aquático.
- Sistema de segurança, incluindo circuito fechado de televisão e câmeras para vigilância externa no entorno do complexo sociocultural.
- Estrutura e apoio para exposições, quando há previsão dessa instalação no conjunto.
- Ambientação, incluindo mobiliário e *lay-out* dos espaços internos, com a distribuição dos móveis e dos equipamentos de uso, apoio e suporte.

E ainda projetos especializados para toda previsão de instalações que exigem apuro técnico para seu funcionamento, como estúdio de gravação, de produção de vídeo, de vídeoarte etc.

4.4.3 Idéias para a concepção do equipamento

A convivência

Um centro de atividades de uma organização que atua com serviços socioculturais deve ser pensado primeiramente como um grande espaço de convivência para todas as pessoas da cidade ou da comunidade local. Sugere-se, portanto, que o seu planejamento e o seu desenho sejam pensados a partir de uma grande área de convivência sobre a qual se articulem os principais acessos e fluxos de circulação. Ao chegar ao centro, as pessoas devem ter acesso imediato à área de convivência, se possível devem visualizá-la do lado de fora, seja a partir das vias urbanas adjacentes, seja das áreas verdes circundantes

ou da circulação externa, quando for o caso, já observando, antes mesmo de adentrar o ambiente fechado, o movimento interno, os frequentadores usando o espaço, cores, luzes, imagens, cartazes, informações. É o espaço privilegiado para concentrar as informações referentes às atividades e eventos do centro, para o primeiro contato do público com os seus interesses, com os demais frequentadores; é o ponto de reunião e principalmente de estímulo e motivação para as pessoas utilizarem os serviços disponíveis e participarem de tudo o que acontece naquele local de lazer.

O ambiente como meio de divulgação e informação

Como um equipamento sociocultural recebe ou deve receber todos os públicos, todos os seres humanos que vivem e circulam pela cidade, a circulação por seus ambientes deve ser fácil e agradável. No planejamento da composição dos espaços definida no processo, sugere-se, além de seguir essa diretriz básica, posicionar cuidadosamente as instalações mais atrativas, ou que atraem mais interesses, ou que motivam a frequência de maior número de pessoas, como, por exemplo, o conjunto aquático, de forma a que seja atingido apenas após se percorrer o caminho que leva às demais instalações. Melhor ainda, o sistema de vestiários para o conjunto aquático e para as áreas esportivas deve ser posicionado de forma a ser acessado por fluxos de circulação que passem antes pelos demais espaços, de forma que os frequentadores visualizem esses ambientes, vejam as atividades que estão acontecendo no momento, informem-se pela comunicação visual sobre os próximos eventos e sobre os programas permanentes ali desenvolvidos. Entrar no centro, passar pela área de convivência, ver a entrada do teatro ou auditório, visualizar a área de alimentação e/ou passar diante da mesma, ter uma perspectiva das salas de uso múltiplo onde acontecem, por exemplo, oficinas de arte, observar que uma nova exposição está sendo montada no ambiente específico para essa atividade, ou mesmo em um espaço alternativo, antes de entrar no vestiário que dá acesso à piscina ou às quadras poliesportivas – esse é um percurso que transforma os ambientes de lazer em meios de divulgação e de valorização dos programas realizados naquele equipamento sociocultural.

A transparência espacial

Centros sociais, espaços culturais e equipamentos esportivos, de concepção mais antiga se caracterizam espacialmente pela extrema divisão dos ambientes, geralmente fechados, divididos por paredes de alvenaria, isolando os usuários dentro de cada um deles. O planejamento e o desenho de um equipamento sociocultural devem possibilitar uma visão aberta e ampla, em várias direções e sentidos, tanto para quem está dentro como para quem está fora. Quem está fora deve enxergar parte do que existe e do que ocorre dentro; quem está em uma de suas instalações deve visualizar pelo menos mais um ou vários espaços internos, identificando igualmente as atividades que ali estão acontecendo. Evidente que existem instalações que não possibilitam essa transparência, como o teatro, no sistema palco-plateia. Mas mesmo em casos como esse há possibilidades de elaborar um projeto visualmente atraente, criando transparência em torno do *foyer* e no espaço de entrada. Assim, enquanto aguardam o início da sessão, os frequentadores do teatro, passeando pelo *foyer*, podem ver a piscina coberta iluminada e cheia de frequentadores, numa noite de verão, criando-se um visual de luzes, cores e movimentos.

A sustentabilidade

Sugere-se, para os equipamentos socioculturais, inclusive por sua importância como local de demonstração e experiência de conceitos que possam resultar na melhoria da qualidade de vida urbana, utilizar os métodos de engenharia sustentável, a exemplo dos prédios "Green Building", confirmados pela certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), criada pela USGBC (United States Green Building Council), organização não governamental dedicada ao desenho e construção sustentáveis (Disponível em: <<http://www.usgbc.org>>) e que definiu critérios técnicos ambientalmente adequados para o projeto e a edificação de equipamentos urbanos, como avaliação do tipo de terreno, localização no contexto da cidade/município, infraestrutura local, uso eficiente dos recursos hídricos e de energia disponíveis, qualidade do ar interno e reciclagem dos resíduos sólidos.

Como exemplo da aplicação dessas diretrizes para um equipamento de lazer, pode-se lembrar a solução para o aquecimento de água das piscinas e dos vestiários por meio de uma solução técnica que combine o uso do gás natural com a energia solar. Utiliza-se principalmente a fonte renovável – energia solar – para o aquecimento, e o gás natural é empregado como complemento do processo.

4.4.4 A programação

O espaço, mesmo que concebido, desenhado e construído com a melhor qualidade possível no nosso atual estágio tecnológico, não é suficiente para atrair, interessar, reter e garantir a frequência e a permanência do público nem atender aos múltiplos e variados interesses das pessoas da cidade, do bairro, da comunidade e da sociedade.

Os ambientes formados pelas instalações são o cenário para a programação, que deve ser pensada e desenvolvida com essas finalidades. A programação, entendida como o conjunto de programas compostos por sua vez por atividades e eventos, estruturados e diferenciados por temas, tipo de público, faixas etárias, interesses socioculturais, como música, teatro, dança, esportes em geral, artes plásticas, cinema, etc., deve ser elaborada previamente ao projeto arquitetônico, direcionando-o e orientando a concepção e a constituição dos espaços. Pensar e preparar a programação precede, no processo de planejamento, o desenho e a configuração espaciais do projeto arquitetônico e seus projetos complementares.

Nesse trabalho incorporam-se, portanto, as experiências, a qualificação técnica e o conhecimento profissional daqueles que atuam nas diferentes áreas socioculturais do lazer.

4.5 Síntese do processo

Um processo de planejamento de equipamentos de cultura, esporte e lazer para as cidades brasileiras poderia ser composto das seguintes etapas:

- Formação de um grupo (ou comitê) de trabalho responsável pelo processo, que agrupe lideranças da organização responsável por sua implantação, lideranças locais das áreas pertinentes ao equipamento (esporte, turismo, artes, conforme cada caso) e representantes da comunidade a ser atendida. Esse grupo deve incluir necessariamente profissionais capacitados nos setores a serem atendidos e também da área de engenharia e arquitetura da organização;
- Identificação da demanda pelas atividades a serem propostas, por parte da população da cidade, de bairros e de comunidades, e dos possíveis interesses que poderiam ser atendidos pelo equipamento sociocultural, por meio de pesquisas e de estudos, utilizando-se ainda métodos de consulta, como seminários, debates e simpósios;
- Elaboração do programa sociocultural do equipamento a partir desse conjunto de interesses identificados, incluindo ainda os objetivos operacionais da organização que deverá construí-lo, implantá-lo e se responsabilizar por sua gestão. Por exemplo, uma secretaria municipal – de esporte, turismo, cultura, lazer – tem objetivos específicos de ação que devem ser incorporados no referido programa. Esse programa sociocultural se articula sobre uma proposta prévia de programação e propõe sobre essa base os respectivos espaços para o seu desenvolvimento, com os necessários requisitos técnicos para a sua realização com bons resultados operacionais;
- Contratação de escritório de arquitetura para elaborar o projeto. No caso de organizações públicas, essa contratação tem que ser feita por licitação ou concurso, o que enfatiza a importância de um programa sociocultural muito bem pensado e elaborado;

- Apresentação do programa sociocultural, com ênfase na programação de atividades e eventos proposta, para a equipe de arquitetos que deverá elaborar o projeto e para os profissionais que deverão trabalhar com o conjunto de projetos complementares, a serem contratados conforme os critérios administrativos da organização responsável. No caso público, portanto, mediante processos de licitação;
- Acompanhamento das diferentes etapas de elaboração do projeto arquitetônico e complementares – estudo preliminar, anteprojeto e projeto definitivo;
- Análise do ciclo de vida do equipamento sociocultural para definir a linha do tempo de funcionamento com capacidade total, reformas parciais, reforma e/ou recuperação integral, ampliação de espaços e de capacidade, neste caso sempre dentro das possibilidades de espaço, orçamento e comprovação de demanda;
- Apresentação formal do projeto arquitetônico, conforme o programa sociocultural do equipamento, e das respectivas previsões de prazo e orçamento para a cidade e/ou comunidade;
- Contratação da obra, obrigatoriamente por licitação, no caso do setor público e também de organizações privadas com finalidades públicas;
- Acompanhamento da construção, com as necessárias correções e adaptações, quando for o caso (por exemplo, no projeto foi previsto um determinado material para revestimento de pisos, mas durante a construção o mercado lançou um produto superior por preço compatível com o orçamento da obra). Essa fase é extremamente delicada, sobretudo no setor público, e deve ser administrada com muito cuidado, profissionalismo e responsabilidade. Será determinante nessa etapa o papel dos engenheiros que fazem parte do grupo de trabalho e outros profissionais dessa área que atuam na organização responsável pelo empreendimento;

- Na fase final da construção, o grupo de trabalho deve retomar o processo com mais intensidade, verificando se os espaços construídos estão adequados à programação proposta e estudando todas as possíveis modificações que podem ser feitas – muito limitadas, no caso das instalações, porém com muitas alternativas, no caso da programação. Nesta fase, são adquiridos os mobiliários e os equipamentos de uso e apoio às atividades e eventos propostos na programação.

Finalmente, todas as experiências realizadas com o *software* – a programação – definirão as possíveis mudanças a serem feitas no *hardware* – o complexo de instalações do equipamento de cultura, esporte e lazer da cidade – e são excelente referência para futuros projetos dos mesmos equipamentos naquela cidade ou em outras localidades. Nesse sentido, o trabalho realizado pelas duas entidades de serviço social, a da Indústria e a do Comércio, merecem ser profundamente estudadas como base para o planejamento bem-sucedido desses equipamentos para as nossas cidades.

Referências

ART for the world. Disponível em: <<http://www.artfortheworld.net>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

GETTY CENTER. **Site**. Disponível em: <<http://www.getty.edu>>. Acesso em: 08 fev. 2009.

MAGALHÃES, Sérgio. **A Cidade na Incerteza**: ruptura e contiguidade em urbanismo. Rio de Janeiro: Viana & Mosley, 2007.

Luiz Wilson Pina, 60, é graduado em Ciências Econômicas, curso concluído em 1972, com especialização em elaboração e avaliação de projetos pela FMU-SP; em lazer e recreação, pela Unicamp; em gestão ambiental, pelo SENAC-SP; e mestrado em lazer e recreação pela Unicamp. Atuou no setor de planejamento do SESC de São Paulo, na implantação dos centros socioculturais da entidade, de 1979 a 2003, e na área de planejamento do SESC Rio, de 2003 em diante.







5

ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SISTEMA "S": GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Olegário Machado Neto¹

¹ Professor de Educação Física, gerente do SESC Vila Mariana – São Paulo.

5.1 Considerações iniciais

A discussão no âmbito das organizações privadas sem fins lucrativos sobre estratégias de planejamento e gestão que levem em conta o uso racional dos recursos e o compromisso com resultados, além, é claro, do cumprimento dos seus objetivos e finalidades socioeducativas, tem sido um dos assuntos prioritários nesse segmento, sobretudo pela necessidade da utilização de sistemas mais eficazes e, ao mesmo tempo, afeitos às peculiaridades dessas organizações.

Não sem motivo ocorre essa preocupação, na justa medida do crescimento e da relevância da atuação dessas entidades nas comunidades em geral. O volume expressivo de recursos que a sociedade como um todo – pessoas físicas, empresas, poder público – tem empregado nessas organizações como estratégia a complementar, auxiliar e/ou de suprir as ações dos governos nos seus diferentes níveis, é apenas um dos indicadores de crescimento desse segmento. Segundo estudo realizado pelo IBGE em 2002, existia no Brasil cerca de 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos, que movimentavam anualmente de 13 a 14 bilhões de reais, cerca de 1,5% do PIB.

Nesse contexto, uma parcela significativa das entidades que compõe o chamado terceiro setor², estão realizando investimentos na capacitação do seu corpo técnico-gerecncial, visando a consequente melhoria da qualidade dos serviços. Essa tendência, a qual podemos denominar de “evolucionista”, se caracteriza pela ação de gestores com uma perspectiva contemporânea e adequada aos tempos de mudança em que vivemos. Enxergam o trabalho da instituição pela lógica do planejamento estratégico, orientado pelas premissas de visão, missão e comprometimento com resultados, tudo isso a partir de uma análise de oportunidades que o mercado, “ops!”, que a sociedade apresenta. Descritos talvez com certa ironia, o fato é que podemos identificar um movimento crescente desses novos gestores ingressando e assumindo postos

² Composto pelas organizações privadas, sem fins lucrativos, com finalidade de atendimento de demandas públicas da sociedade; primeiro setor, é o setor público; segundo setor é a esfera privada.

de comando nas entidades, com discurso e práticas típicas da iniciativa privada.

Dito de outra forma, Reengenharia, Planejamento Estratégico, ISO 9000, ISO 16000, Marketing de Relacionamento, *Activity Based Costing*³ e outras metodologias de gestão oriundas das corporações privadas estão presentes cada vez mais naquelas organizações sem, entretanto, na maioria das oportunidades, observar as devidas análises e adaptações quanto à pertinência da aplicação dessas técnicas frente às características das entidades sem fins lucrativos.

É importante destacar que não sem motivos ocorre esse movimento. O surgimento dos “evolucionistas” está intimamente ligado à forte presença de um outro grupo, os “fundamentalistas”, que atuam em sentido oposto quando afirmam ser difícil, quando não impossível, adotar nessas entidades qualquer tipo de estratégia gerencial existente. “Fazer o bem”, qualquer que seja, independentemente de “para quem”, “para quantos” e “a que custo/benefício” já é mais do que suficiente para justificar as ações da instituição. Via de regra, os dirigentes e coordenadores de organizações que adotam tal postura “sentam” nos estatutos das instituições como forma de defesa de qualquer ação que objetive a avaliação dos propósitos e programas. Podemos identificar ainda alguns casos de organizações nas quais predomina um terceiro comportamento. Aliados normalmente aos “fundamentalistas” estão os “criacionistas”, os quais acrescentam à ideia da originalidade da entidade o conceito de “divindade” do(s) seu(s) dirigente(s), que age(m) com influência hegemônica nos processos de decisão das organizações.

Para um melhor entendimento dessa questão, que vai além da disputa histórica e de poder, é necessário observar preliminarmente a distinção entre as principais características do setor privado e das organizações do terceiro setor. No caso das empresas, a competência está

³ Método de contabilidade analítica que permite determinar quais os custos indiretos que necessitam ser imputados a um produto ou serviço na exata proporção das suas influências.

dimensionada na qualidade de identificação de processos de gestão que levem a uma rentabilidade econômico-financeira cada vez mais expressiva, que, dentro de um contexto de alta competitividade, signifique uma melhoria contínua e duradoura da posição da empresa no mercado. E para atingir esses objetivos, necessitam da adoção de uma série de métodos e sistemas gerenciais, com visão empresarial focada de forma sustentável no lucro. Já para uma instituição do terceiro setor, sua expertise se concentra no conhecimento e na habilidade de "saber gastar" – investir, priorizar, otimizar – os recursos. Os gestores dessas entidades necessitam ser especialistas em diagnosticar as áreas mais necessitadas, definir processos de intervenção pertinentes, estabelecer parcerias e ações cooperativas com outros agentes sociais públicos e privados. Devem ainda, destinar verbas em quantidade e prazos adequados, controlar cuidadosamente a sua aplicação em projetos e atividades que tenham a maior rentabilidade possível, mas a maior rentabilidade social. E para isso, necessitam da adoção de uma série de métodos e sistemas gerenciais com visão socioeducativa focadas no resultado maior, qual seja transformar indivíduos em cidadãos. Dinheiro é uma referência importantíssima, essencial; todavia não pode se constituir, no caso das entidades do terceiro setor, em meta principal.

A avaliação referente ao trabalho das organizações sem fins lucrativos deve, portanto, levar em consideração as características, finalidades e próprios limites, usualmente confusos, que separam as instituições do terceiro setor das empresas privadas e mesmo dos órgãos públicos.

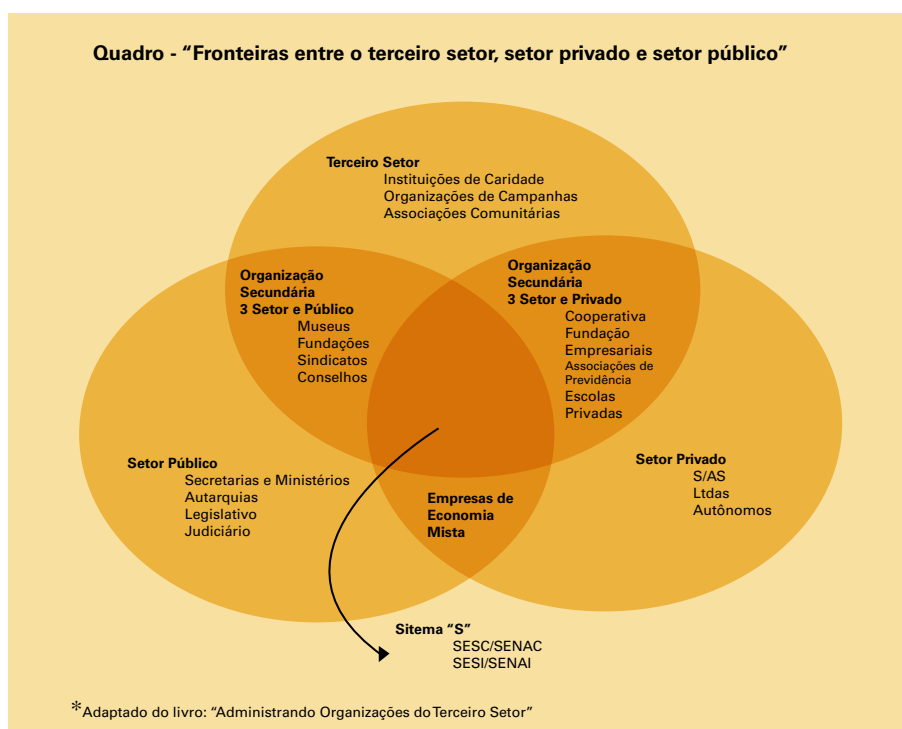


Figura 3: Fronteiras entre o Terceiro Setor, setor privado e setor público

No livro *Administrando organizações do terceiro setor*, Mike Hudson apresenta um quadro sobre as fronteiras entre esses setores no qual pode-se verificar áreas sobrepostas de organização/atuação, o que por si só já acarreta uma série de distorções e contradições sobre o campo de atuação, finalidades e, conseqüentemente, a ótica gerencial.

A ambigüidade que existe nessa questão tem induzido a equívocos no momento da necessária implementação de ferramentas gerenciais nas organizações sem fins lucrativos, ora pela adoção *in totum* de instrumentos característicos do mercado, ora criando barreiras para a implementação de métodos de gestão voltados à eficácia da atuação. O fato é que distancia, nos dois casos, as instituições dos seus legítimos objetivos.

Em função dessas considerações, entendemos que o desenvolvimento de um comportamento organizacional,

dentro de uma concepção evolutiva de gestão de um centro de atividades das entidades de promoção social que compõem o chamado Sistema S – Serviço Social do Comércio e Serviço Social da Indústria –, deve basear-se na adoção de um conjunto de estratégias gerenciais que, ao mesmo tempo, levem em consideração as especificidades e finalidades das instituições e o desenvolvimento integrado de atitudes voltadas basicamente para a busca do conhecimento. É importante destacar que esse conhecimento – dados, informações, metodologias – deve ser gerado por meio da aprendizagem obtida junto à agências educacionais de formação de gestores, pela assimilação de estratégias de gestão já existentes e implementadas em outras organizações – *benchmarking*⁴ – assim como pela necessária e desejável criação e produção interna de ferramentas inéditas de gestão por parte dos próprios servidores e que deverão estar consubstanciadas na missão e nas características da entidade.

5.2 As entidades SESC e SESI – a gestão estratégica num contexto de mudanças

O primeiro ponto a se destacar no processo de desenvolvimento das estratégias de ação gerencial é a identificação das características peculiares dessas instituições – SESC e SESI. Entidades de âmbito nacional, de direito privado, sem fins lucrativos, foram criadas há mais de 60 anos por empresários do comércio e de serviços, e da indústria, respectivamente. Mantidas e administradas por meio de um sistema federativo de representação sindical patronal, são financiadas por meio de contribuição compulsória mensal (1, 5% da folha de pagamento) das empresas desses setores, que recolhem diretamente às entidades e junto ao Ministério da Previdência Social, que repassa os recursos para os Departamentos Nacionais, e estes, aos Departamentos Regionais para desenvolverem suas atividades. Têm, na promoção social do trabalhador

⁴ Identificação das melhores práticas do mercado ou de um segmento de atividade que resultem em alta performance, caracterizando-se como referência de qualidade e desempenho.

daqueles segmentos, de seus dependentes e da comunidade em geral, sua principal finalidade.

Em que pese estarem integrados em nível nacional sob o ponto de vista representativo e normativo, essas entidades possuem Departamentos Regionais com autonomia administrativa e programática com vistas a um melhor atendimento das peculiaridades específicas de cada estado.

É importante observar que essa autonomia é submetida a um conjunto de normas e metas a serem cumpridas e que sofre supervisão e auditorias dos Conselhos Fiscais, vinculados aos Conselhos Nacionais dessas entidades, e dos órgãos públicos, Tribunal de Contas da União, vinculado ao Poder Legislativo Federal, e Controladoria Geral da União, vinculada ao Poder Executivo Federal.

É nessa complexa rede de interesses e agentes – órgãos públicos, empresários, trabalhadores – que os centros de atividades do SESC e do SESI atuam e sofrem influência legal e política para a realização das suas atividades.

A implementação de cada projeto ou ação – reajuste de preço dos serviços, restrição ou ampliação do uso das instalações, alterações de horários – não pode prescindir, portanto, da realização de análises do impacto de tais eventos sobre os interesses, às vezes até divergentes, dos diversos agentes que influenciam o processo de tomada de decisão, os quais podemos denominar de *Stakeholders* – detentores de poder – no Centro de Atividades.



Figura 4: Os "Stakeholders" e o universo de interesses no Centro de Atividades

Num contexto social e político mais amplo, as entidades e os seus centros de atividades sofrem também influências das profundas transformações por que passa a sociedade, em especial aquelas ligadas ao mundo do trabalho. O desenvolvimento tecnológico e o processo da globalização, com a interdependência dos fenômenos ambientais, econômicos, políticos e culturais, entre outros efeitos, acabaram por desnudar os modelos consagrados de administração junto às organizações, evidenciando anacronismos e distorções até então ocultos ou não observados pelos gestores e pela própria clientela dos centros de atividades.

O paradigma tradicional de gestão, que tinha por base a configuração das organizações dentro de uma perspectiva técnica, racional, com base na crença da regulação da realidade a partir do conhecimento científico, pressupondo o controle sobre os processos de produção, entrou em crise. Na era da informação e do conhecimento em que vivemos, as mudanças de toda a natureza ocorrem com enorme frequência e intensidade e praticamente colocam-nos todos, invariavelmente, na condição de míopes quando analisamos a realidade e vislumbramos cenários. Se antes, o que valeu para o ano passado poderia ser útil como indicação de desempenho para o próximo ano, agora o que foi adequado ontem

não necessariamente pode ser utilizado hoje. E isso, ontem e hoje, ditos literalmente. É até desnecessário exemplificar tal situação diante dos inumeráveis fatos que ocorrem no nosso cotidiano, surpreendendo inclusive os chamados especialistas das mais altas estirpes.

Mas as mudanças não ocorrem por conta da predominância de uma única tendência ou visão. No capítulo “A mudança de época e o contexto global cambiante” do livro *Mudança organizacional*, José de Souza Silva aponta três componentes na gênese do atual momento de mudanças radicais na sociedade e que são responsáveis por essas alterações: “a revolução tecnológica e a visão mecânica de mundo”, “a revolução econômica e a visão mercadológica de mundo” e “a revolução sociocultural e a visão contextual de mundo”. Essas tendências, que atuam na sociedade e a influenciam ao mesmo tempo, são as geradoras dessas mudanças, o que, para o referido autor, se constitui não apenas numa época de mudanças, mas sim numa mudança de época, tamanhos são os seus efeitos.

Vivemos, portanto, um tempo de contradições e paradoxos: individualismo convivendo numa sociedade de massa; crescente consciência ecológica, sobretudo entre as crianças e jovens, de um lado, e um consumismo exacerbado, de outro; aproximação virtual por meios tecnológicos e distanciamento de contatos interpessoais; posturas dos indivíduos baseadas na competição, ao mesmo tempo em que se amplia significativamente a participação voluntária em diversas organizações comunitárias; interação entre as culturas oriental/ocidental na moda, gastronomia, na música e, ao mesmo tempo, intolerância étnica e religiosa campeando por diversos segmentos da sociedade.

Ou seja, um centro de atividades do SESI ou do SESC localizado no interior do Nordeste ou numa metrópole do Sudeste, sofre hoje reflexos significativos dessas mudanças e tendências, seja no âmbito da organização interna, seja no atendimento de demandas estimuladas pelos meios de comunicação, seja por pressão e cobranças da sociedade.

Nesse contexto de relações complexas e dinâmicas, o foco permanente para as diversas instâncias de coordenação des-

As entidades é o de analisar os processos organizacionais voltados para a implementação dos programas e, ao mesmo tempo, avaliar o desempenho, a eficiência e a produtividade dos Centros de Atividades. O desafio que se coloca para as chefias e gerências é o da adoção de um conjunto de atitudes que deve contemplar uma postura pró-ativa e propositiva de aprendizagem permanente. Deve, ainda, fundamentar-se na qualidade das relações interativas entre os funcionários, chefias/gerência, rede de Unidades, clientela-alvo, produtores culturais, fornecedores, meios de comunicação e a sociedade em geral, sistema esse que podemos denominar de gerenciamento estratégico de pessoas.

5.3 O Centro de Atividades – o espaço das pessoas

Com relação ao entendimento das funções de um Centro de Atividades, o primeiro conceito a ser destacado relaciona-se às características institucionais que devem se fazer presentes, por se tratar de espaços vinculados à instituição SESI ou SESC. Os valores dessa instituição – democratização das práticas, inclusão social, qualidade de vida, diversidade de atividades e de públicos, desenvolvimento sustentado, entre outros, por exemplo – devem servir de referência no planejamento das atividades.

Cada Centro de Atividades do SESI ou do SESC é parte integrante de uma rede de Unidades e deve possuir, portanto, uma programação que contemple, numa série de projetos e serviços, seus valores institucionais. É importante destacar a relevância dessa “presença” institucional que permite a fixação de uma unidade na imagem da entidade. O Centro de atividades, deve possibilitar ainda, a realização de programas de alcance regional/estadual, como também uma otimização da capacidade instalada da instituição, ao realizar eventos culturais e esportivos em forma de circuitos por grupos de Unidades Operacionais, proporcionando a troca de informações e procedimentos na realização das atividades entre os técnicos e equipes.

A partir de uma visão mais contextualizada das Unidades e das comunidades onde elas estão instaladas, cada Centro de Atividades deve buscar ainda, a par das ações institucionais, a definição da sua própria vocação específica. Construída a partir de seu projeto arquitetônico e programático e, sobretudo, das demandas socioculturais da clientela-alvo, a consolidação dessa identidade própria se processa dentro do entendimento da Unidade como um espaço potencial para a idealização de propostas de trabalho que possam ser executadas pela Unidade de forma genuína.

A caracterização, portanto, desses espaços como uma organização social que deve estar integrada a uma rede de centros de atendimento de uma entidade, que promove e realiza atividades culturais, esportivas e de lazer dentro das dimensões da prática, do conhecimento e do espetáculo é o ponto de referência básico para o entendimento do papel desses espaços.

Outro ponto de destaque da cultura organizacional existente nos Centros de Atividades se refere à valorização do trabalho que, diferentemente da maioria das empresas, tem significação educativa intrínseca para parcela significativa dos funcionários. Um centro de atividades não é uma fábrica, uma loja de departamentos ou um posto de gasolina. É um espaço de cultura. E mesmo nas funções consideradas de apoio e em áreas onde ainda haja uma predominância do trabalho administrativo ou manual, como manutenção e serviços gerais, a dinâmica das programações traz consigo uma ação sociocultural.

Essa ligação de aprendizagem educativa com as “coisas” do trabalho acontece principalmente quando se tem uma situação de participação ativa dos indivíduos no desenvolvimento das diversas atividades da Unidade despertando vocações e talentos. E o nível de satisfação pessoal e no ambiente de trabalho será proporcional ao grau de influência que ele, funcionário, exerce nas decisões, além, é claro, de questões objetivas, como salário, benefícios, entre outras.

A partir dessas considerações, é importante destacar o conceito de equipe⁵ que devemos preconizar nos centros de

⁵ Conceito utilizado pelo professor Abraham Laredo Sicsu no curso “Otimizando Custos, Produtividade e Qualidade em Processos Administrativos” – FGV-1998.

atividades: grupo de indivíduos, com competências complementares e propósitos comuns, compartilhando métodos, condições de trabalho e metas, pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis. A palavra-chave nesse conceito e que deve permear todas as relações de trabalho é "cooperação". Christophe Djours, no livro *O fator humano*, ressalta a importância desse componente observando que

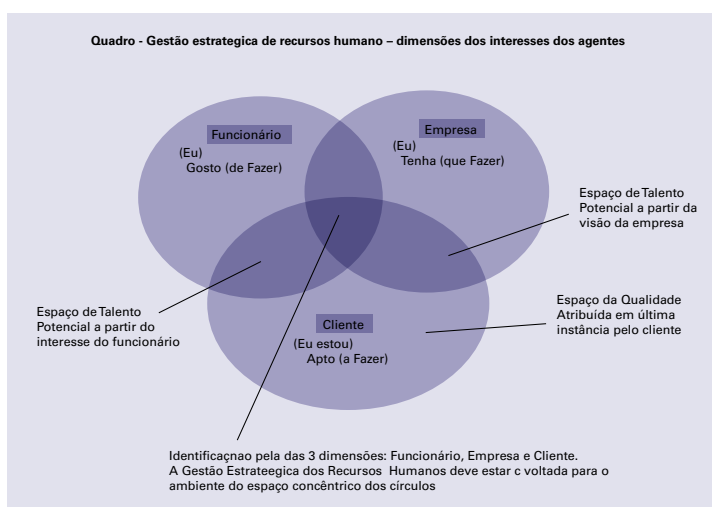
a cooperação supõe um lugar onde, ao mesmo tempo, convirjam as contribuições singulares e cristalizem-se as relações de dependência entre os sujeitos. (...) Em outras palavras, a cooperação permite desempenhos superiores e suplementares em relação à soma dos desempenhos individuais. Permite, em especial, que se assumam erros e falhas humanas singulares.

É importante destacar a valorização do trabalho em equipe como ferramenta indispensável para o desenvolvimento da ação educativa das entidades. Evita-se o aparecimento de comportamentos ligados ao individualismo, aos privilégios, símbolos de *status* e de ostentação, às distinções hierárquicas rígidas, identificando o autodesenvolvimento, a gestão participativa, a autonomia e a comunicação aberta como posturas que consolidam um novo e necessário estilo de gestão.

A incorporação pela equipe de trabalho de atitudes baseadas no uso consciente da crítica como instrumento poderoso de análise e renovação de modelos na solidariedade horizontal e vertical entre os funcionários e chefias, na transparência das decisões e fluxos de informação e no compromisso com o resultado global precisa ser estimulada e praticada pelo conjunto dos funcionários.

Neste sentido, para uma melhor identificação das dimensões e interesses que envolvem o trabalho dos funcionários da Unidade, é necessário uma definição clara dos pré-requisitos dos cargos/funções, as atribuições e expectativas da empresa, levando-se ainda em consideração as aspirações e o potencial dos servidores e, finalmente, o *feed back* do cliente.

No livro *Managing your self*, Jagdish Parikh apresenta um quadro no qual estão descritas as três dimensões de interesses que ocorrem no ambiente de trabalho – a empresa, o funcionário e o cliente. No processo de interação entre esses três entes é que se estabelece, ao mesmo tempo, o nível de satisfação e fidelização do cliente, o nível de profissionalização e de reconhecimento do funcionário e o nível de cumprimento dos valores e objetivos da empresa/entidade.



**Figura 5: Gestão estratégica de recursos – humanos
dimensões dos interesses dos agentes**

O ponto de destaque na condução do trabalho em equipe é a valorização do papel das lideranças. A qualidade da ação das chefias será proporcional à capacidade dos líderes de influenciar a percepção individual dos demais integrantes acerca dos objetivos organizacionais, inspirando e orientando rumos e ações. Sua eficácia, portanto, irá depender das relações cooperativas com os membros do grupo, como já foi dito, tendo por base a confiança mútua, evitando-se a adoção de posturas “heroicas” do “fazer e acontecer”, da personalização e criação de mitos. Na gerência participativa as chefias não apenas orientam, supervisionam e avaliam, mas colaboram, executam e participam ativamente dos trabalhos, e os funcionários, ao entenderem o todo, são estimulados a contribuir no gerenciamento da própria Unidade.

É importante observar que, quando se depara com os valores de autoridade, responsabilidade e hierarquia, é necessário estar também atento quanto à definição da estrutura organizacional no sentido de compatibilizar a forma e o sistema de trabalho com os objetivos institucionais.

Atualmente, em face das transformações e mudanças que ocorrem no ambiente social e nas próprias organizações, a flexibilidade nas estruturas e nos processos de trabalho se coaduna com os novos desafios organizacionais e deve ser vista como adequada e necessária. Com isso, pode-se evitar a rigidez dinâmica do trabalho, possibilitando o desenvolvimento de um processo mais participativo.

Portanto, se a divisão do trabalho em áreas e funções se faz necessária pela lógica da organização, esta não deve ser uma atitude tecnicista que pretenda a objetivação dos serviços da Unidade por meio da burocratização gradativa, que neutraliza as visões diferentes, "constrói" corporações internas e disciplina o comportamento dos funcionários.

Para definição do conceito e o desenho do organograma ideal da Unidade, deve-se levar em consideração, além dos fundamentos e valores anteriormente mencionados, os principais processos e operações existentes no universo de trabalho do Centro de Atividades, evitando-se, portanto, a adoção de modelos organizacionais baseados exclusivamente em instalações físicas, áreas geográficas, formação profissional dos recursos humanos ou conteúdos de atividades, o que poderia determinar a especialização de funções, com fronteiras rigorosamente determinadas.

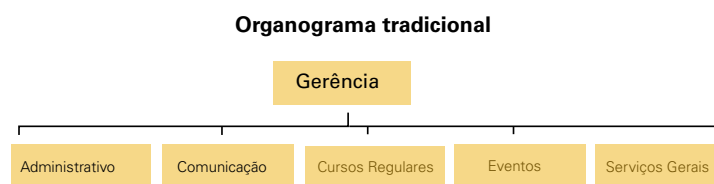


Figura 6: Organograma tradicional

Esse desenho organizacional, típico da maioria dos Centros de Atividades, pode ser representado por dois outros tipos de formatação, nas quais são facilmente identificadas distorções de valorização dos papéis sociais, uma espécie de “humanodrama”, no qual tudo gira em torno de interesses específicos e não da realização dos trabalhos.

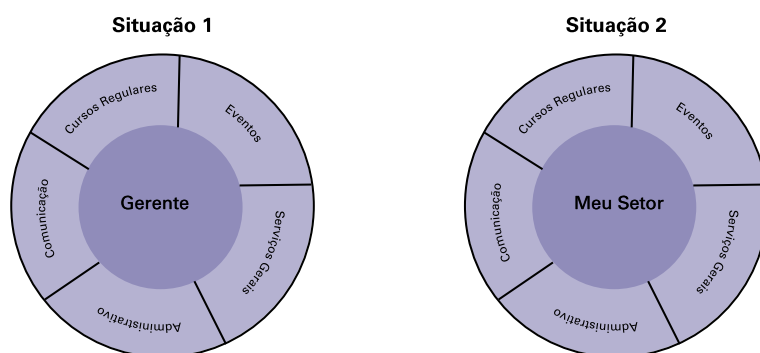


Figura 7 e Figura 8:
“Humanogramas” centrados no poder

Entretanto, a lógica, o processo e a estrutura de atendimento devem estar, no seu conjunto, submetidas aos mesmos valores e objetivos. Visões parciais, que não levem em consideração a complexidade do atendimento na sua totalidade, não podem coabitar com uma operação baseada no atendimento pleno da clientela e devem ser evitadas na definição do organograma da Unidade. Dito de outra forma, não há como não colocar o cliente no centro das atenções de todos os setores, que de forma integrada se corresponsabilizam para a satisfação das expectativas e necessidades dos participantes das atividades.



Figura 9: "Humanograma" centrado na missão da instituição

Deve-se partir do princípio da interdependência das áreas e processos e da visão que o cliente tem quando da utilização dos nossos serviços. Nessa perspectiva, precisamos entender, por exemplo, que quando o cliente vai a um centro de atividades para participar de um curso de ginástica, o atendimento ao cliente começa no estacionamento, passa pelo serviço da recepção/portaria, pelo atendimento no vestiário, serviços de lanchonete, sistemas de informação, comunicação visual e segurança, manutenção, higiene e limpeza dos equipamentos e instalações, além das estratégias prévias de divulgação e da própria aula em si. É o grau de satisfação com esse conjunto de serviços que irá determinar, na opinião do cliente, se vir ao centro de atividades foi ou não um bom programa.

Não menos importante que os aspectos relacionados ao atendimento ao cliente é a questão da transparência nos processos de decisão. Os princípios éticos precisam ter como base a ação de exemplaridade das instâncias superiores. Não existe possibilidade de cobrar comportamentos dos subordinados, por melhores que sejam os manuais, treinamentos e sistemas de controles, se não houver por parte das lideranças e chefias da organização uma postura de referência emblemática, visível e, sobretudo, comprometida com tais valores. Aqui, vale destacar aquela frase dita entre os romanos: "para a mulher de César não basta ser honesta; necessita também aparentar honestidade".

O sociólogo Eugène Enriquez, em artigo publicado na *Revista de Administração de Empresas* de abril/junho de 1997, edita-

da pela Fundação Getúlio Vargas, sob o título “Os desafios éticos nas empresas modernas”, destaca a importância do tema nas organizações. A partir das reflexões do autor francês, podemos sintetizá-las e adaptá-las ao universo de relações num centro de atividades:

- **ética do compromisso** – somos trabalhadores de uma instituição (não somos uma família, um grupo de amigos, uma associação ou partido político) que tem objetivos, campo de atuação e metas muito bem definidos e temos que estar comprometidos com a filosofia de trabalho da entidade e com a concretização dos resultados previamente estabelecidos;

- **ética da responsabilidade** – “os fins não justificam os meios”, ou melhor, “os meios é que qualificam os fins”. Temos compromissos com objetivos e metas, mas também temos uma série de normas internas, além das legislações federal, estadual e municipal, que estabelecem limites de procedimentos. Por mais nobres que sejam as intenções, não podemos agir acima desses preceitos legais, sob o risco de respondermos individualmente por atos que transgridam tais princípios. E devemos lembrar que, para grandes fins, há grandes meios. O agir de forma responsável é ainda um compromisso que assumimos com as futuras gerações de funcionários, dirigentes e público-alvo do nosso trabalho;

- **ética da discussão** – não existe apenas uma visão, verdade absoluta ou caminho exclusivo que nos leve com garantia ao sucesso ou a um porto seguro nas nossas “viagens” pela cultura, esporte, lazer e promoção da saúde. Os funcionários devem ser estimulados, independentemente do cargo, função ou tempo de casa, a elaborar diagnósticos, propor alternativas, emitir opiniões, enfim, colocar o maior número de visões e informações possíveis sobre a mesa para que as pessoas que exercem os cargos de comando e chefia tomem decisões embasadas em dados e elementos os mais contextualizados e concretos;

- **ética da finitude** – somos finitos na instituição. Na imensa maioria dos casos, as entidades já desenvolviam seus trabalhos antes da nossa chegada e continuarão a realizá-los

após a nossa saída. A trajetória percorrida por um funcionário típico passa por vários cargos, funções, Unidades, e não se devem manter relações de *status*, de poder ou eminentemente afetivas, seja com funcionários ou até mesmo com instalações e equipamentos – “minha secretária”, “meu computador”, “minha sala” – tomando atitudes personalistas. A qualquer momento pode ocorrer uma transferência ou mesmo um desligamento definitivo, o que poderá dificultar, tanto para quem sai, para quem fica ou para quem chega, a continuidade do trabalho e da própria carreira.

Penso, finalmente, que, como gestores de um centro de atividades de entidades como SESC e SESI, independentemente do nível de pressão operacional que ocorre e dos conflitos inevitáveis, e até desejáveis, que acontecem em decorrência da busca pela melhor opção, deveríamos adotar um dos temas-chave que consagraram *Reggio Emilia* – cidade localizada no norte da Itália – como um dos centros mundiais de referência em educação infantil: *Niente Senza Gioia* – Nada Sem Alegria! Todo o empenho deve ser empregado na criação de um ambiente organizacional no qual todos, funcionários, fornecedores e, sobretudo, clientes, se sintam acolhidos e compartilhem um espaço agradável e convidativo para as mais diversificadas, produtivas e criativas relações humanas.

Referências

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène Enriquez. Os desafios éticos nas empresas modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, abr./jun. 1997.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. Tradução James F. Sunderland Cook. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1999.

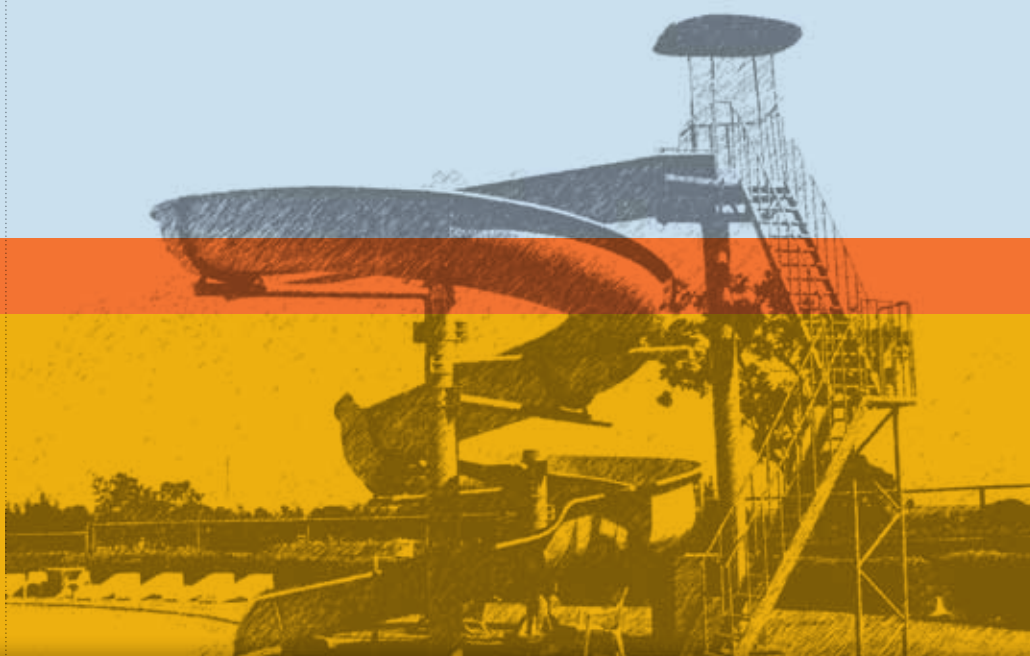
PARIKH, Jagdish. **Managing yourself**. Londres: Blaskwe, 1995

SILVA, José de Souza. A mudança de época e o contexto global cambiante. In: LIMA, Suzana Maria Valle (org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Professor de Educação Física, pós-graduado em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP, e com especialização em Desenvolvimento Gerencial pelo International Institute for Management Development – IMD, Lausanne, Suíça. Foi consultor da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1985) e da Secretaria de Educação, Esportes e Cultura de Santo André (1998). Presidente da Associação dos Professores de Educação Física no Estado de São Paulo (1985/88). Professor de Administração de Recursos Humanos SENAC/SP (2005/06). É técnico do SESC/SP, no qual exerceu as funções de gerente nas Unidades: SESC Traipú, TENISESC, SESC Itaquera, SESC Interlagos, exercendo atualmente as funções de gerente do SESC Vila Mariana.







6

GESTÃO MODERNA DE CLUBES SOCIORRECREATIVOS: POSSÍVEIS REFERÊNCIAS PARA O SESI

Edson Garcia

6.1 Entidades associativas

“Clubes – organismos vivos – são conjuntos dinâmicos de relações, e seus valores e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade.”

Os clubes surgiram em meados do século XIX como forma de manter tradições e a relação de imigrantes. Ao longo dos tempos foram acontecendo transformações e agregando-se atividades e serviços. Os clubes passaram a desenvolver atividades esportivas, sociais, culturais, de recreação e lazer, além de passar a oferecer serviços diversos, facilitando aos seus associados o acesso aos mais variados tipos de prestação de serviços.

6.2 Razão de ser dos clubes

A missão dos clubes está centrada na melhor forma de contribuir para a melhoria da **qualidade de vida** de seus associados através do desenvolvimento de ações **socioculturais e esportivas**, que caracterizam sua finalidade e razão de ser.

Clubes são entidades sem fins lucrativos

- A geração de lucros ou excedentes financeiros deve ser reinvestida integralmente na organização. Essas entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus dirigentes.

Os clubes pertencem ao terceiro setor

- É uma atividade não desenvolvida pelo **Estado (primeiro setor)** e tampouco pela **iniciativa privada**, ora representante do mercado (**segundo setor**), mas sim por uma **sociedade organizada** (entidades sem fins lucrativos) que substituiu as ações singulares, para a prática conjunta e desinteressada do bem, que formam o **terceiro setor**.

Estrutura, agentes e competências

- Mais de **53 milhões de pessoas** estão vinculadas a clubes.
- Existem **125 clubes com mais de 100 anos**.

Os clubes que no Brasil aportaram

- O mais antigo clube fundado no Brasil, e em funcionamento, é datado de 20/08/1821, com 187 anos – a Sociedade Germânia do Rio de Janeiro.

Primeiro clube fundado no Brasil



Figura 10: Sociedade Germânia, primeira própria sede na Praia do Flamengo, inaugurada em 27 de agosto de 1900. Fechada em 1929.

Estrutura, agentes e competências

- No Brasil, segundo o IBGE, existem **13.826 clubes** ativos.

No estado de São Paulo são 3.582 clubes.



Mapa 1 - Distribuição dos clubes por estado.

Recursos humanos e formação

- Os clubes no Brasil **empregam** diretamente **300 mil pessoas**.
- Os clubes são os **maiores empregadores** de **profissionais do esporte** do país.
- Existe no Brasil apenas uma universidade **especializada** em **gestão de clubes** sociais e esportivos (Universidade Corporativa Sindi-Clube).

Estrutura, agentes e competências – II

- Os clubes detêm a maior infra-estrutura de **dependências esportivas** com medidas oficiais do país (piscinas, campos, ginásios etc.).
- Os clubes são os principais responsáveis pela **manutenção das ligas e federações esportivas** no país.

Estrutura, agentes e competências – III

- Os clubes são os principais agentes responsáveis pelo **fomento olímpico nacional (esporte de base e alto rendimento)**.
- **71% dos atletas** que participaram dos **Jogos Panamericanos Rio 2007** têm **vínculo com clubes**.
- Dos **277 atletas** que participaram dos **Jogos Olímpicos de Pequim 2008**, **77% são oriundos de clubes**.

6.3 Estrutura organizacional dos clubes

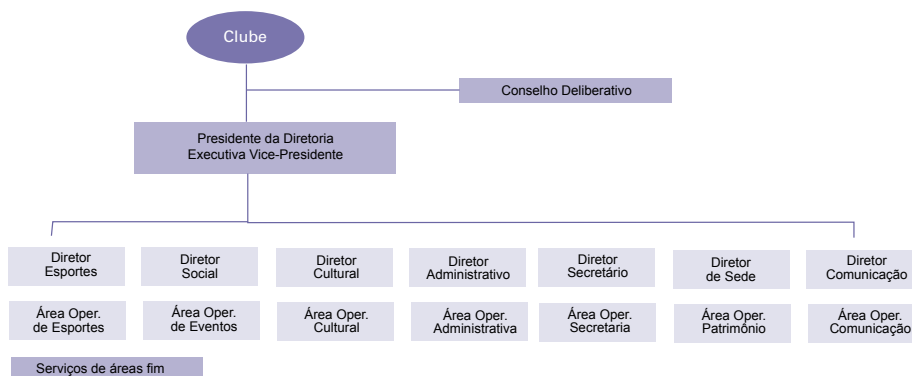


Figura 11: Estrutura organizacional dos clubes

6.4 Área de conteúdo sociocultural e esportivo dos clubes



Figura 12: Área de conteúdo sociocultural e esportivo dos clubes

Pensamento de um notável treinador de natação que brilhou no esporte aquático na década de 1960 já expressava que é muito mais difícil formar um bom dirigente do que um bom atleta ou bom técnico. Esta reflexão torna-se, de uma vez por todas, a necessidade de acabar com a improvisação e dar início a uma definitiva estruturação profissional às associações.

Administrador de Empresas, presidente do Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo (Sindi-Clube), ex-presidente do ETA Equipe Trio Avante de Campinas, diretor executivo da Confederação Brasileira de Clubes, membro do Conselho Estadual de Esporte do Estado de São Paulo e membro do Conselho Nacional do Esporte do Ministério de Esporte.

E-mail: diretoria@sindiclubesp.com.br

www.sindiclubesp.com.br







7

QUALIFICANDO FERRAMENTAS DE GESTÃO NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI

Eduardo Augusto Carreiro⁶

⁶ Mestre em Ciências da Motricidade Humana – UNESP-SP; gerente de Esportes e Lazer – SESI-SP

Qualificando as ferramentas de gestão de espaços. Esta temática se insere no que denominamos de “alinhamento de gestão”⁷, dividido em seis pilares:

1. Gestão das instalações;
2. Gestão de equipamentos e materiais;
3. Gestão dos serviços e processos;
4. Gestão do calendário;
5. Gestão das pessoas;
6. Gestão do orçamento.

7.1 Gestão das instalações

Em muitos casos nossas instalações destinadas à prática de esportes, lazer e cultura parecem estar “adormecidas”, ou seja, espera-se que elas se “autoadministrem”, que basta construí-las e pronto, o milagre da ocupação dos espaços acontece. Contudo, não é assim que acontece. Desde o projeto, os especialistas na área de esportes, lazer e cultura devem tomar parte, ou então poderemos ter projetos arquitetônicos maravilhosos, mas que podem ser pouco usuais, muitas vezes não respeitando as condições básicas para a prática das atividades para as quais foram construídos. Em instalações esportivas, por exemplo, a falta da orientação norte-sul, a falta de recuos oficiais, a luminosidade específica etc. são condições que não são acertadas quando o projeto não é concebido por equipes multidisciplinares.

Outras análises importantes acerca das instalações são as reformas e construções no ano, cujas prioridades devem ser mapeadas e estabelecidas. A elaboração de matrizes de todas as instalações é necessária para que cada projeto não se inicie do marco zero. Como exemplo, podemos citar as salas de condicionamento físico com aparelhos, que podem ser projetadas seguindo sua dimensão e já contendo o número possível de aparelhos a serem inseridos no espaço, a capacidade de ocupação de espaço de acordo com o número de aparelhos, o tipo de piso, a comunicação visual etc.

⁷ Parte destas propostas foram sugeridas pela profa. Sílvia Hena Marchi quando diretora da Divisão de Esportes e Lazer no ano de 2008.

Em instalações já existentes, um portfólio (mapeamento geral) sempre é importante, com fotos, esquemas, informações em relação a dimensões, entre outras, montando um *book* do conjunto de instalações, dando ao gestor condição de consulta imediata sobre seus espaços.

E como perspectiva futura em relação às instalações, pesquisas de novos espaços e tecnologias são de suma importância, pois materiais novos, estilos diferenciados e regras inovadoras surgem todos os dias, e o futuro...não podemos apenas esperar que chegue...as palavras aqui são antecipação e criatividade.

7.2 Gestão de equipamentos e materiais

Nesta gestão, a elaboração de um catálogo dos equipamentos e materiais é essencial para que os planos de compras anuais estejam pautados na qualidade e principalmente na rapidez da escolha. Além disso, cartilhas de recebimento dos equipamentos e materiais são importantíssimas, principalmente quando na instituição quem faz a compra não é a mesma pessoa que recebe, e isto vale para tudo, desde bolas até equipamentos da mais alta tecnologia.

Diante desse contexto, a avaliação da qualidade deve ser constante. Assim como acontece na gestão das instalações, pessoas para pensar no futuro são indispensáveis, pesquisando novos equipamentos e materiais.

7.3 Gestão dos serviços e processos

A definição dos indicadores é um dos temas mais importantes diante da necessária criação de um portfólio dos serviços – saber o que será oferecido ao cliente, suas expectativas, os objetivos, as metas, os controles e avaliações, mediados em muitas empresas pelas certificações ISO.

Tais certificações não devem ser encaradas à parte da gestão, como um circo que se monta para a certificação e, quando passa o período de auditoria, tudo volta a ser como antes.

Tais metodologias devem ser agregadas ao cotidiano da gestão, fazendo com que os gestores de esportes, lazer e cultura aprimorem o planejamento, o registro dos documentos, as evidências e as condições de avaliação através de indicadores devidamente estudados e que sirvam para avaliar se os objetivos foram alcançados, pois “sem indicadores o vôo é cego”.

Na gestão de serviços e processos, definir quais as principais competências da empresa passa a ser obrigação dos gestores, muitas vezes questão de sobrevivência.

Analisemos a figura abaixo:

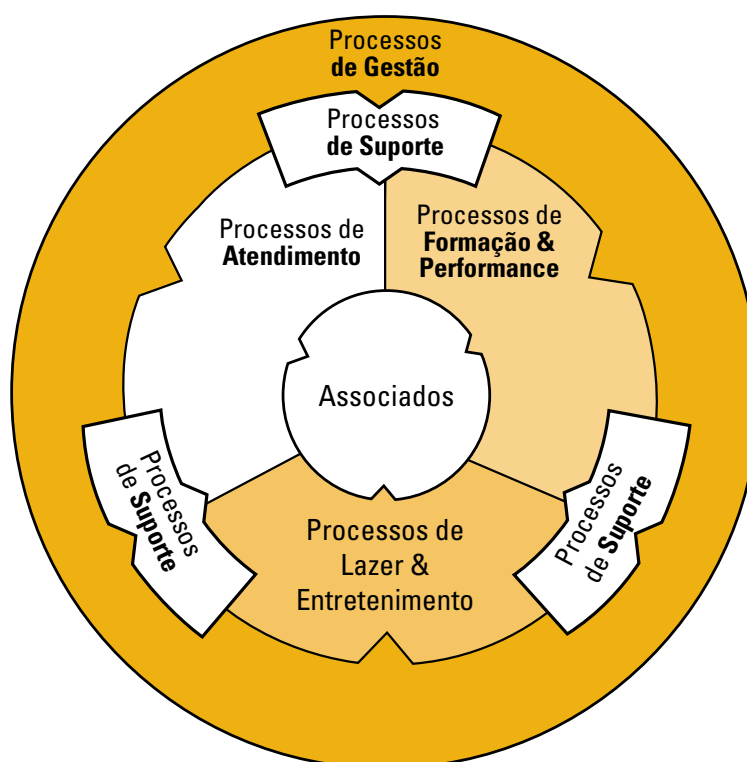


Figura 13: Área de conteúdo sociocultural e esportivo dos clubes (CRUZ JUNIOR; LAURINDO; CARVALHO, 2005).

Nesse estudo, os autores, em uma pesquisa-ação, redefinem a forma de atuação de um grande clube do município de São Paulo, onde os associados são definidos com o “ponto central”; ou seja, é a razão de existência do clube social e esportivo.

Os autores definem três principais competências (ou processos) que orientam todo o atendimento aos associados. Os Processos de Atendimento definem a total necessidade de interação e informação com os associados. Não é um simples atendimento que os associados precisam, e sim o sentido de pertencimento nas decisões do clube.

Nos processos de Formação e *Performance*, duas realidades distintas são inseridas – a formação esportiva, com o intuito de formar o indivíduo para uma vida mais ativa e saudável, não descartando o surgimento de talentos para o esporte.

O último processo é o de Lazer e Entretenimento, onde as áreas de alimentação, atividades sociais e livre utilização dos espaços aproximam a família do associado, fazendo com que a permanência das pessoas se torne mais constante dentro do clube.

Os processos de suporte são todos aqueles baseados no trabalho, onde rotinas fixas e bem definidas somam-se aos serviços principais, como os serviços de apoio de limpeza e segurança, por exemplo.

Por último, os Processos de Gestão são de extrema importância, porém não se pode cair na armadilha de considerá-los autossuficientes, ou seja, sem os associados e sem os serviços oferecidos aos associados, deixam de existir os processos de gestão. Neste caso, não pode existir subordinação entre as áreas. Por exemplo, o financeiro, o marketing e o recursos humanos têm que atuar de acordo com as necessidades geradas nas áreas que atuam diretamente com os associados, em uma relação de interdependência.

7.4 Gestão do calendário

Eventos e treinamentos devem compor os calendários do sistema de gestão de qualquer instituição que atue nas áreas de esporte, lazer e cultura. O agendamento dos eventos mais significativos e que necessitem de maior atenção na divulgação, a antecipação das ações dos eventos e o cuidado com os treinamentos fazem da gestão do calendário item que merece ser pensado não de forma fragmentada nem superestimada, mas com cuidados especiais, principalmente no monitoramento da produção alinhado à satisfação do cliente e à memória de eventos e atividades.

7.5 Gestão das pessoas

Das gestões, esta é a mais importante. Mintzberg (2004) apresenta três pilares para o desenvolvimento das pessoas – a arte, a experiência e a ciência. Não se pode menosprezar a experiência nem tampouco supervalorizá-la; ela se faz presente em várias situações. Em relação à arte, consiste principalmente nos momentos de criatividade, que são extremamente necessários. Quanto à ciência e à pesquisa, também não “funcionam” de forma isolada. Assim, na gestão de pessoas, o compasso harmonioso entre arte, experiência e pesquisa é o tripé ideal para compor grandes projetos e trabalhos de equipe.

Além disso, pensar no desenvolvimento das pessoas é premissa da gestão do conhecimento, atendendo às necessidades das equipes em relação a treinamentos, capacitações e avaliações de desempenho.

7.6 Gestão do orçamento

O orçamento é uma rotina transversal, assim como os prazos e a qualidade. É aqui que os gestores das áreas de esporte, lazer e cultura, devem envidar seu esforço. Rotinas muitas vezes fora do contexto de formação básica dos gestores dessas áreas, que merecem também atenção especial.

Planejamento financeiro, planos de negócio e outras rotinas econômicas e financeiras devem fazer parte do cotidiano dos gestores.

7.6.1 Ferramentas de gestão de esportes, lazer e cultura

No estudo de Carreiro (2007) sobre taxa de ocupação, o SESI-SP apresenta uma proposta de controle da ocupação de espaços de forma alternativa. Com o advento tecnológico ainda avançando na entidade, ferramentas como a gestão de esportes, lazer e cultura visam dar suporte aos gestores. Porém, um dado isolado não representa sucesso na análise; é necessário fazer uma composição com outros indicadores, podendo essa composição variar de serviço para serviço para que a tomada de decisão seja mais eficaz.

Ter a estratégia como aprendizagem (MITZBERG, 2004), encurtando o caminho entre quem formula e quem implanta é o primeiro passo para que as ferramentas de gestão sejam bem utilizadas, assim como a utilização de ferramentas de TI (Tecnologia da Informação) e a análise do impacto social dos serviços oferecidos em esporte, lazer e cultura, são o desafio para os próximos dez anos.

Referências

CARREIRO, E. A. Gestão das instalações esportivas: um exemplo dos centros de lazer e esporte do SESI-SP. In: _____. **Gestão da educação física e esporte**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.

CRUZ JUNIOR, A. T.; CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. Estratégia e estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo. **Gestão e Produção**, v.12, n.3, p. 429-441, set./dez. 2005.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

Formado em Educação Física pela Unesp-Rio Claro.

Especialista em Fisiologia do Exercício pela EPM/UNIFESP.

Especialista em Administração de Empresas pela FAAP-SP.

Mestre em Ciências da Motricidade Humana pela UNESP-Rio Claro.

Docente convidado dos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* da Universidade Gama Filho (UGF) e UniFMU.







8

A GESTÃO DE ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO FUTURO

Arthur Battaglia

8.1 Introdução

As atividades inerentes à prestação de serviços vêm ganhando importância na sociedade atual, tanto em termos de participação no Produto Interno Bruto (PIB) como na geração de empregos diretos e indiretos. São muitas as razões para este crescimento de demanda, entre elas, o desejo de uma melhor qualidade de vida, a urbanização crescente, mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, mudanças demográficas e outras.

Os CATs, ou Unidades (designação que será adotada neste capítulo como sendo equivalente conceitualmente a um CAT – Centro de Atividades para o Trabalhador) do SESI, inserem-se nessa realidade, prestando à comunidade industriária serviços voltados ao esporte, ao lazer, à cultura e à convivência social. Em função do excelente padrão de qualidade já existente nas instalações disponibilizadas pelo SESI aos seus usuários, estes passam a focar suas demandas de expectativas, de forma crescente, sobre o rol de serviços prestados ou a serem prestados, exigindo da administração do CAT serviços cada vez mais aperfeiçoados.

São os industriários que levam às suas respectivas empresas empregadoras as impressões acerca da qualidade e propriedade dos serviços que recebem nos CATs, construindo dentro das empresas, desta forma, a visão da validade, ou não, da contrapartida ao compulsório recolhido.

Tais características levam os DRs à necessidade de adotar uma administração crescentemente profissionalizada e aprimorada nos CATs, visando fidelizar o corpo de usuários preservando, com isso, a base industriária usuária e, consequentemente, permitindo a continuidade da existência dos CATs.

Este capítulo apresenta uma reflexão acerca da gestão para os CATs, elementos integrantes da crescente indústria dos serviços.

8.2 Qual a função do CAT na sociedade industriária?

Os CATs apresentam-se como elementos fundamentais na opção pela prática de atividades prazerosas por parte de seus frequentadores, advindos das comunidades circunvizinhas.

Os CATs exercem, ainda, papel fundamental na iniciação de crianças e jovens nas mais diversas modalidades culturais e esportivas, dando-lhes, assim, a formação ética e física complementares à formação escolar. A multiplicidade das suas atividades possibilita aos seus frequentadores maiores condições para a aquisição de vínculos de convivência intra e extrafamiliar do que aqueles oferecidos por atividades concorrentes isoladas: academias, cinemas, lanchonetes etc.

8.3 Cenário

Em função da diversidade de formas de gestão entre os DRs com relação aos CATs, todas elas visando atender às especificidades locais que se apresentam em cada estado brasileiro, o material contido neste capítulo não trata da padronização de procedimentos de gestão, mas sim das melhores práticas a serem adotadas/adaptadas dentro da realidade de cada DR, visando uma gestão integrada de todas as atividades exercidas, caracterizadas por uma grande diversificação devido à natureza abrangente dos serviços prestados nas áreas esportiva, recreativa, cultural, social etc.

Um dos fatores fundamentais para uma boa administração nos CATs é, claramente, a existência de sistemas de informação que propiciem à administração todos os controles de retaguarda, dando as condições, assim, para a operação da “máquina” do CAT, isto é, para a execução das atividades-meio, tais como cadastro de usuários, cobrança de taxas diversas, compra de materiais e serviços, manutenção patrimonial, treinamento de funcionários, visando a boa e plena realização das atividades-fim (cultura, esporte, lazer e recreação).

Cabe ressaltar que a adoção de sistemas de informação traz outros benefícios para os CATs, tais como:

- Fornecer a oportunidade de rever e racionalizar os processos administrativos;
- Propiciar melhor suporte administrativo de retaguarda às atividades-fim, visando desenvolvê-las continuamente;
- Propiciar melhores ferramentas de controle e rastreabilidade de fatos administrativos, contábeis e financeiros.

Gerenciar um CAT é estabelecer prioridades dentro de um planejamento orçamentário anual pré-estabelecido e conforme as contingências políticas e financeiras que se impõem ao longo do período.

8.4 Gestão de serviços

A essência deste tópico é levar o leitor a familiarizar-se com o assunto “Gestão de Serviços”, conduzindo-o à reflexão sobre o tema e sua passagem do patamar conceitual para uma realidade prática, traduzida na gestão da operação das inúmeras e diversas facetas envolvidas na administração de um CAT.

De forma resumida, Grönroos apud Téboúl (1999), define:

Um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente.

A opinião de Wild (1997) claramente converge com esta definição:

Clientes desejam os resultados de um determinado sistema de operação: esta é a condição primeira para que sejam clientes. Em outras palavras, o sistema deve prover algo, de acordo com uma especificação, o qual precisará satisfazer o cliente.

Outras considerações, entretanto, existirão e, para serem simplificadas, poderão ser avaliadas em termos de custos e prazo. Assim, utilizando uma frase clássica do marketing, o objetivo do gerenciamento das operações é: assegurar a satisfação do cliente através do fornecimento da coisa certa ao preço certo e na hora certa.

Segundo Téboul (1999), ainda, o relacionamento acima citado pode ser representado por uma “caixa preta”, esquematizada na Figura 14.



Figura 14: Interface entre cliente e prestador de serviços

FONTE: TÉBOUL (1999) ADAPTADA PELO AUTOR

Uma prestação de serviço tende a ser, essencialmente, imaterial, mesmo que venha acompanhada por algum produto. É o caso típico de uma lanchonete ou de um restaurante, onde, além do sabor dos pratos oferecidos, o binômio de componentes ambiente/serviço influencia fortemente o processo decisório de retorno do cliente. A análise do cliente estende-se desde a facilidade de acesso e/ou de encontrar local para estacionamento, condições do ambiente (agradável, acolhedor, íntimo, higiênico), presteza dos garçons e demais atendentes até ao tempo de atendimento, sob todas as suas formas: a) entre a solicitação do prato e sua entrega e b) entre a solicitação de fechamento da conta e sua chegada à mesa. Além disso, ainda exerce influência uma grande gama de sentimentos, positivos e negativos, despertados segundo a percepção de cada cliente.

Em um CAT a prestação de serviços (tipicamente oferecidos pelos professores de educação física, professores de arte, recreacionistas, garçons, atendentes, seguranças etc.) configura a excelência na gestão dos serviços como um item fundamental a ser buscado incessantemente pelo administrador do SESI, desde a detecção das expectativas até a obtenção da satisfação da maioria do corpo usuário. É citada a maioria e não a unanimidade, considerando-se que as sempre presentes heterogeneidades sociais e culturais refletem-se diretamente no âmbito das comunidades usuárias, não permitindo uma opinião unânime dos seus componentes quanto à qualidade dos serviços a eles prestados.

Gianesi e Corrêa (1996) apontam que, além de instalações e equipamentos, os serviços são elementos estratégicos para a determinação do diferencial competitivo de uma organização em relação às opções de concorrentes. Reforçam, também, que a crescente demanda por serviços tem induzido a mudanças estruturais, que vêm ocorrendo na economia mundial. Alguns desses fatores são:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo disponível para o lazer;
- Mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho gerando um novo contingente consumidor e submetido a pressões pessoais de tempo;
- Alterações no perfil demográfico com o aumento de crianças e/ou pessoas idosas com demandas de novos serviços.

Deve-se definir claramente qual é o público-alvo a que os serviços se destinam, indo ao encontro de suas necessidades e expectativas. A premissa básica aqui implícita é a de que, desta maneira, o CAT atenderá aos seus objetivos de forma mais efetiva ou eficiente do que as atividades que lhes são concorrentes, como, por exemplo, as academias. Alguns exemplos destas atividades são: corrida ao ar livre, ginástica dirigida a pessoas portadoras de deficiências, ginástica circense, entre outras. É a procura de um novo enfoque, acrescido às aulas de musculação,

que pode ser considerada, atualmente, uma *commodity* entre as academias. O mesmo conceito pode ser aplicado às atividades de cultura e lazer, cursos para DJs, encontros culinários etc.

É também em função da procura diuturna pela diferenciação no mercado e pela fidelização do cliente que as organizações investem em seus recursos humanos, capacitando-os no sentido de serem os agentes para a consecução desses objetivos. Schonberger e Knod Jr. (1997) ressaltam não só a importância das habilidades individuais das pessoas, mas também o trabalho em equipe, em que cada membro contribui com suas capacitações e habilidades em benefício de uma boa prestação de serviços. Ponderam, ainda, que é de suma importância para cada integrante da equipe expandir suas habilidades como meio de ascender na carreira abraçada. Neste sentido, é recomendado o incentivo à existência de equipes transfuncionais, que propiciam aos seus membros a possibilidade da citada ascensão como resultado direto da abertura dos horizontes, permitindo, com maior intensidade, o desenvolvimento de iniciativas criativas.

O administrador de um CAT não pode, entretanto, limitar-se apenas a administrar uma ampla gama de serviços, o que por si só já torna esta tarefa volumosa e delicada. Cabe, ainda, a tarefa de monitorar os anseios de seu público-alvo e, dentro das possibilidades políticas, técnicas e orçamentárias, atendê-los. Há a necessidade da percepção do que seja “valor do serviço” para o cliente e não do que é o “serviço” para o seu prestador, ou seja, não apenas focar a atenção no usuário, mas, mais do que isto, é necessário focar no foco do usuário. Dentro da realidade de um CAT, por exemplo, é lícito inferir que uma aula de dança para os frequentadores não deva ser considerada apenas a aprendizagem, por um grupo de pessoas, de técnicas de passos definidos segundo ritmos diversos, mas sim, e antes de mais nada, o aprendizado da dança como um meio encontrado por um grupo de pessoas para atender às suas diversas necessidades pessoais, tais como:

- Alargar seu círculo de amizades;
- Melhorar a forma física, por iniciativa própria ou por indicação médica;

- Descontrair;
- Preencher o tempo;
- Impressionar a alguém em particular;
- Ampliar sua cultura geral;
- Ampliar a percepção acerca de seu corpo.

Todas as atividades num CAT têm essa característica, e os exemplos são incontáveis. Quando um usuário desloca-se até uma Central de Atendimento, por exemplo, sua expectativa é, claramente, a de resolver um problema pessoal, o que pode assumir as mais variadas formas, como:

- Reclamação (como forma de ver uma determinada situação alterada de acordo com sua expectativa);
- Pedido (dar entrada num requerimento e perguntar como fazê-lo);
- Obtenção de informações (solucionar uma dúvida acerca de algum item da programação do CAT ou informar-se sobre algo que requereu);
- Aquisição (adquirir ingressos para um show ou efetuar uma reserva de mesa para um evento vindouro);
- Pagamento (uma reserva de mesa, uma inscrição em algum dos cursos oferecidos etc.);
- Requisição (obter uma 2ª via da sua carteira social extraviada);
- Denúncia (algo que não esteja em conformidade com seus princípios pessoais).

A gestão de serviços passa a assumir um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva no momento em que deixa de focar esta questão de forma segmentada para fazê-lo de forma integrada e harmônica abrangendo seus diversos aspectos: *marketing*, qualidade, operações, dentre outros.

O profissionalismo na gestão de serviços passa, então, a gerar a necessidade de meios e formas de atuação que possibilitem a garantia de ações integradas.

A tarefa dos dirigentes e administradores de CATs implica a necessidade do domínio de uma ampla gama de conhecimentos multi-disciplinares que se estendem desde a legislação pertinente à sua área de atuação até as melhores práticas para a higienização e conservação de alimentos, passando pelos regulamentos das diversas modalidades esportivas, transitando pela legislação trabalhista e sem perder de vista a excelência na prestação de serviços (a Figura 15 ilustra esta complexidade). Considerem-se estas demandas apenas como alguns exemplos.

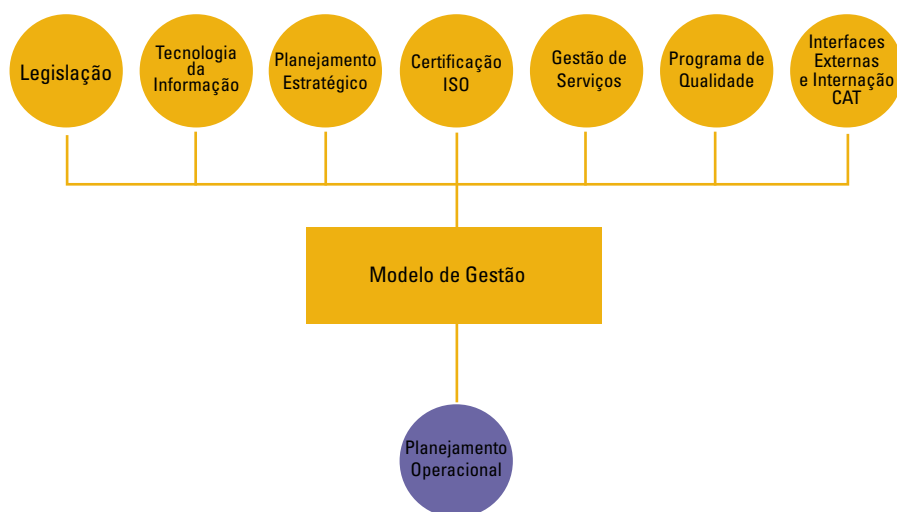


Figura 15: Complexidade na gestão de um CAT

O treinamento adequado dos funcionários para que exerçam suas atividades no atendimento direto (porteiros, garçons, telefonista, seguranças etc.), ou indireto (cozinheiros, administrativos, limpeza etc.), aos usuários é fator de sucesso para a boa prestação de serviços. Na contratação de novos funcionários é fundamental a existência de um processo de integração destes à cultura e aos valores/princípios do CAT, além de treinamentos específicos, tais como:

- Qualidade no atendimento;
- Comunicação interpessoal;
- Administração do tempo;
- Cursos de cunho técnico, quando a função a ser exercida pelo funcionário assim o exigir, informática, operação de terminais em ponto de venda, direção defensiva, combate a princípios de incêndio, primeiros socorros, higienização de alimentos, controle e acompanhamento da evolução física de usuários e muitos outros.

Para qualquer entidade que vise sua perpetuação no segmento em que atua, o assunto qualidade não pode ser omitido. Praticar qualidade não é mais apenas diferencial, é obrigação de qualquer administrador, e os CATs não são exceção a esta regra.

A boa prestação de serviços, conforme já mencionada anteriormente, é o caminho para a competitividade. A atenção aos detalhes é fundamental, e sua não-observância pode comprometer o todo.

Estratégias vitoriosas de prestação de serviços adotadas durante décadas passadas não traduzem sucesso garantido de fidelização do usuário, se aplicadas atualmente. Deve haver o entendimento e a percepção dos gestores quanto à necessidade de adoção de estratégias inovadoras e alinhadas com as expectativas do corpo usuário.

Qualidade implica, neste caso, não só a busca de uma produtividade maior dos recursos já existentes no CAT, mas, principalmente, na inovação constante, buscando-se incessantemente a satisfação do usuário. Uma definição concisa e relevante de qualidade foi elaborada por Joseph M. Juran, pioneiro do treinamento em qualidade: “adequabilidade ao uso”. A opinião de Téboul (1999) alinha-se à de Juran: “O primeiro objetivo de um serviço é responder à necessidade primordial do cliente...”

Note-se que atender a uma expectativa não se resume apenas à boa prestação de um serviço. Por exemplo: encontrar

um campo de futebol limpo e com a grama bem tratada, propiciando o início imediato de uma partida, não é suficiente. Há uma grande variedade de serviços que o usuário espera encontrar, muitas vezes inconscientemente, antes e depois do seu jogo. Esta realidade aponta para a necessidade de uma visão integradora da qualidade, mostrando não bastarem os cuidados com a manutenção do campo. Téboul (1999) menciona a necessidade de se analisar o “ciclo de atividade” como ferramental para a detecção dos serviços que se fazem necessários para a consecução de um serviço global. A Figura 16, abaixo, devidamente adaptada para o exemplo do jogo de futebol, é sugerida por Téboul (1999):

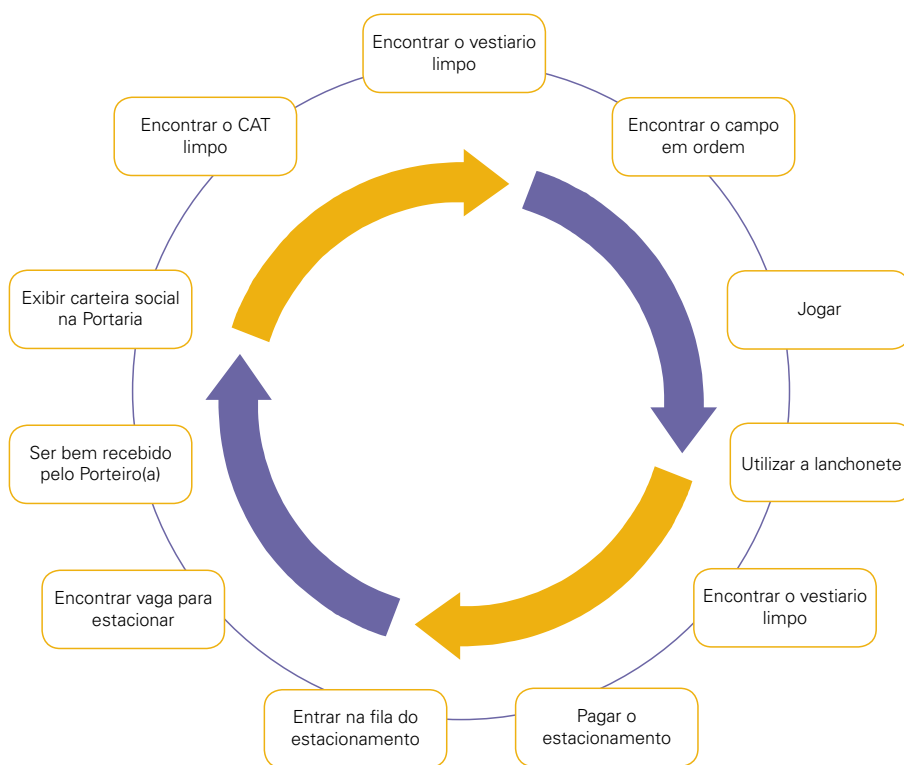


Figura 16: O ciclo de atividades numa partida de futebol

Fonte: Téboul [8] adaptada pelo autor

Schonberger e Knod Jr. (1997) apontam a necessidade da sincronização das operações de serviços, visando qualidade, para obter-se a lealdade e a conseqüente conservação dos clientes. Faz-se necessário que cada ação, neste senti-

do, seja uniformemente sincronizada com as demais que compõem o serviço como um todo. Dados, equipamentos, ferramentas, espaço, itens para venda, suprimentos e, principalmente, pessoas são os componentes-chave para uma prestação de serviços sincronizada e bem-sucedida.

8.5 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, como instrumento de gestão, é matéria fundamental para a continuidade da existência do CAT. Há dois aspectos básicos primordiais a serem observados:

- Atender às expectativas atuais e antecipar-se às expectativas futuras da maioria dos usuários, dentro das possibilidades legais, práticas e financeiras reais do CAT;
- Prover a infraestrutura necessária – legal, física, técnica e financeira – para que as expectativas acima referidas possam ser atendidas.

Kotler e Bloom (1990) definem a função de planejamento estratégico como

... o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com as suas mutantes oportunidades de mercado.

O alinhamento estratégico é fundamental para a coerência entre as linhas estratégicas do DN e dos CATs. A Figura 17 ilustra esta necessidade.



Figura 17: Alinhamento estratégico

A sociedade não é estática. Seus hábitos, suas aspirações, suas necessidades e suas expectativas mudam ao longo do tempo baseadas nas mudanças sociais, econômicas, políticas e comportamentais, às quais todas as sociedades estão sujeitas.

Uma administração que não detectar com antecedência as novas tendências não será capaz de dotar o CAT dos atrativos necessários para manter, e nem para aumentar, seu quadro de usuários, levando às dificuldades financeiras futuras irreversíveis. Certamente será considerada irresponsável a administração que fechar os olhos para essa realidade.

Manter um quadro de usuários, ou aumentá-lo, depende, fundamentalmente, da oferta daquilo que eles esperam encontrar no CAT. A sensibilidade do gestor deve procurar apoiar-se em três pilares principais:

- Experiência acumulada pelos seus dirigentes;
- Detecção das aspirações dos usuários;
- Tendências do mercado.

As fontes de informação acima citadas precisam ser convenientemente exploradas através de uma coleta, tabulação, sumarização e apresentação dos resultados, de modo que possam dar uma visão clara das novas tendências e das restrições internas da instituição, permitindo a elaboração de um Plano Diretor de Metas (PDM). Este instrumento passa a representar, então, o elo entre as necessidades detectadas e a sua implantação planejada, podendo, inclusive, e dependendo dos serviços a serem oferecidos, gerar a necessidade de elaboração posterior de um Plano Diretor de Obras (PDO).

A Figura 18, abaixo, mostra, de forma esquemática, as fontes de informação para a elaboração de um PDM.

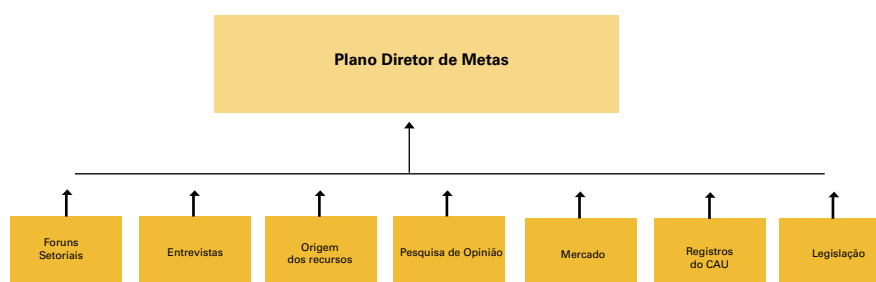


Figura 18: As fontes de informação para um PDM

Obs.: CAU significa Central de Atendimento ao Usuário.

Uma das metodologias atuais para a realização de um planejamento estratégico é a BSC – *Balanced Scorecard*, proposta por Robert Kaplan e David Norton (1997). Ela é composta de quatro perspectivas: 1) a financeira, 2) a do cliente, 3) a dos processos de negócio e 4) a do aprendizado e crescimento. Os objetivos gerais são:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A Figura 19 exemplifica a relação de causa e efeito acerca destas etapas principais:

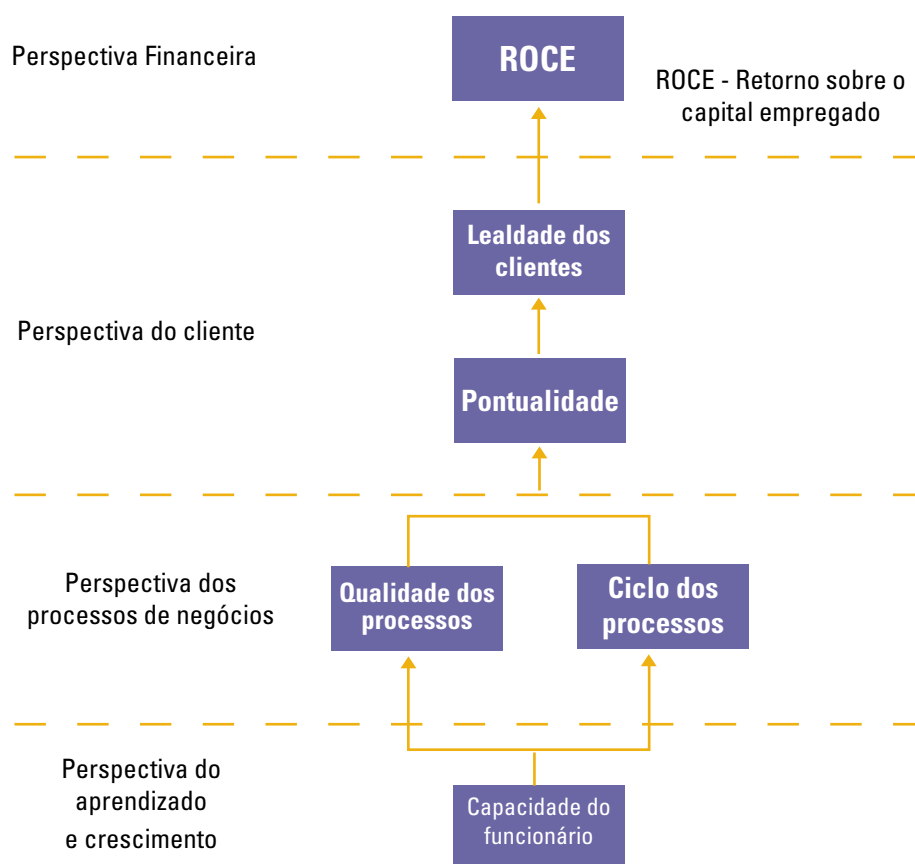


Figura 19: BSC - a relação de causa e efeito

Há farta literatura disponível a respeito do BSC, além da publicação original dos dois autores que criaram a metodologia.

O planejamento estratégico não pode negligenciar a necessidade de gerar novas fontes alternativas de receitas, além do compulsório. Esta visão traz a possibilidade de gerar receitas extras através do aproveitamento das instalações e equipamentos já existentes no CAT, pela formatação de eventos integrados que não possam ser reproduzidos com facilidade por academias ou outras entidades concorrentes.

Para esse fim é lícito estudar a viabilidade de prover facilidades no CAT, de utilização paga ou gratuita, de acordo com as instalações físicas disponíveis, dando condições para que os usuários vejam suas necessidades básicas do cotidiano atendidas dentro do CAT, tais como:

- Caixa eletrônico multifuncional;
- Central Integrada de Apoio, dotada de recursos tais como microcomputadores com acesso à Internet e *software* básico de apoio (processador de texto, planilha eletrônica e navegador Internet), impressora, *scanner*, telefone, máquina reprográfica, *fax*, pontos de eletricidade para carregadores de telefones celulares, mesas, cadeiras etc.;
- Cabine fotográfica (fotos instantâneas) ;
- Lava-rápido para veículos;
- Caixa de Correio;
- Telefones públicos;
- Oficina para pequenos reparos em roupas;
- Lavanderia rápida;
- Banca de jornais e revistas;
- Vídeo-locadora.

O processo de fidelização dos sócios passa, também, pela promoção de eventos marcantes ao longo do ano, eventos que se tornem aguardados e ansiados pela comunidade industriária devido ao ineditismo e excelência da programação, do ambiente acolhedor, da culinária irresistível e do perfeito planejamento da sua edição. Alguns exemplos de eventos já existentes nesta linha de atuação são as festas de 1º de Maio e Junina. Outros eventos podem ser programados, como, por exemplo: Festa das Nações, Dia do Meio Ambiente etc., sempre se observando as especificidades regionais da comunidade onde o CAT está inserido.

8.6 Tecnologia da Informação – TI

O planejamento estratégico não deve ignorar em seu escopo as necessidades de TI como suporte essencial para a administração de um CAT. Dessa forma, deve-se observar a abordagem de todas as formas de manipulação, armazenamento e organização da informação.

McGee e Prusak (1998) ressaltam que “A informação cada vez mais constituirá a base da competição especialmente no setor de serviços...” e alertam para a necessidade de uma visão alinhada, por parte dos planejadores e administradores, entre as estratégias de negócio e as de TI, definindo-se, claramente, o papel que a informação irá assumir no projeto e na execução da estratégia competitiva da organização.

8.7 Responsabilidade Social

Qualquer entidade, cada vez mais, não pode deixar de lado em seu planejamento estratégico o componente social. Nos CATs as ações sociais podem assumir características tais como:

- Programas externos de apoio às comunidades carentes no entorno do CAT;
- Programas internos de apoio às comunidades carentes no entorno do CAT;
- Convênios com os poderes constituídos e entidades assistenciais diversas;

e qualquer outra ação que seja necessária em função das necessidades regionais específicas.

8.8 Ciência de serviços

Face à crescente importância do segmento de prestação de serviços, estes começam a ser tratados, e estudados, como uma ciência específica: a Ciência de Serviços.

Um serviço prestado é o resultado final de um sistema de serviço, composto por um ou mais processos que interagem entre si e com o usuário de acordo com a natureza do serviço. Esse sistema é, tipicamente, composto por pessoas, organizações, métodos de trabalho, tecnologia, recursos materiais e financeiros e, principalmente, pela interação prestador-usuário. O objetivo dessa conjunção de elementos é um só: atingir a expectativa do usuário.

A Universidade de Cambridge, em parceria com a empresa IBM (2008), publicou um artigo em 2008 a respeito da Ciência de Serviços, onde encontramos a seguinte afirmação:

Os serviços são configurações dinâmicas de pessoas, tecnologias, organizações e informações compartilhadas, as quais criam e agregam valor aos clientes, fornecedores e gestores. Estes serviços têm constituído uma proporção crescente da economia e estão se tornando o foco da forma como os negócios, governos, famílias e indivíduos atuam. A inovação, um termo aplicado quase que exclusivamente às tecnologias no passado, está sendo crescentemente utilizada em relação aos sistemas de serviços (...)

(...) A crescente significância dos serviços e a sua taxa acelerada de mudanças apontam que a inovação nos serviços é, agora, o maior desafio para aquelas pessoas que os praticam nas áreas de negócios e governo, assim como nas áreas acadêmica e de pesquisa. É necessário um melhor entendimento dos sistemas de serviços.

A Ciência de Serviços está emergindo como uma área distinta de atuação. Sua função é a de descobrir a lógica não declarada dos sistemas de serviços e estabelecer uma linguagem comum e estruturas

compartilhadas de trabalho para a inovação dos serviços. Para atingir este objetivo é necessário adotar uma abordagem interdisciplinar para as pesquisas e formação de pessoas nos sistemas de serviços.

O serviço por si só não tem qualquer sentido se não houver quem o deseje e o consuma. O sistema de serviço, portanto, é composto de dois grandes elementos: o usuário e o serviço oferecido.

Quando estes dois elementos estão desacoplados não há geração de valor, isto é, os objetivos sociais do CAT não são atingidos, conforme é apresentado na Figura 20.

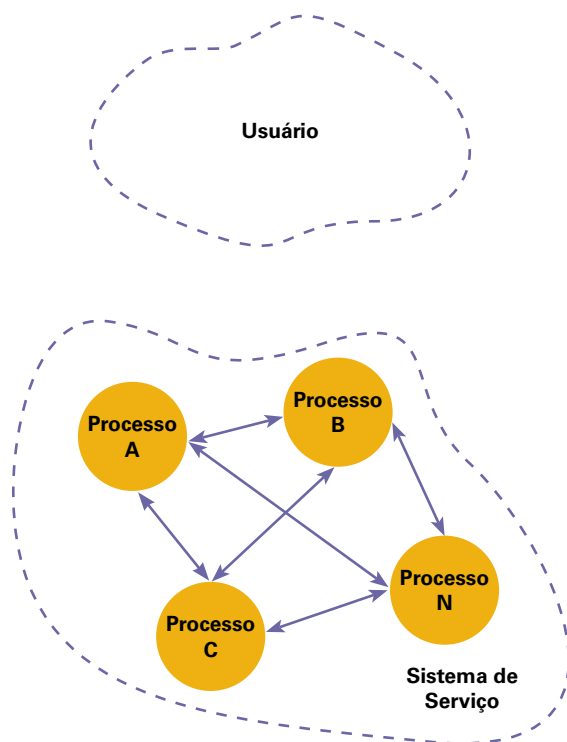


Figura 20: Sistema de serviços desacoplado. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor

A interação e a geração de valor passam a ocorrer quando o acoplamento entre usuário e prestador ocorre, como esquematizado na Figura 21.

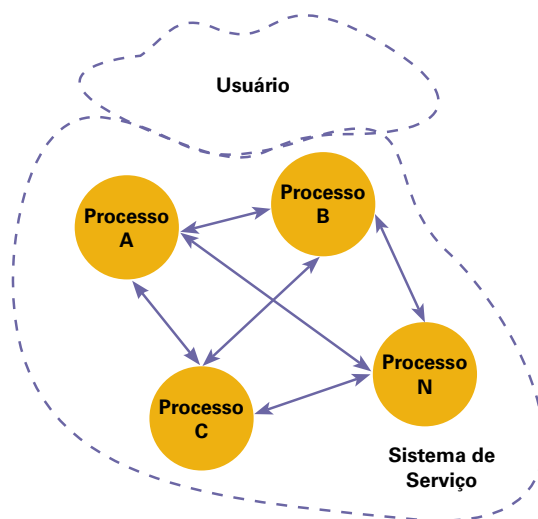


Figura 21: Sistema de serviços acoplado. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor

Trazendo esta conceituação para o âmbito do CAT, pode-se representá-la através da Figura 22.

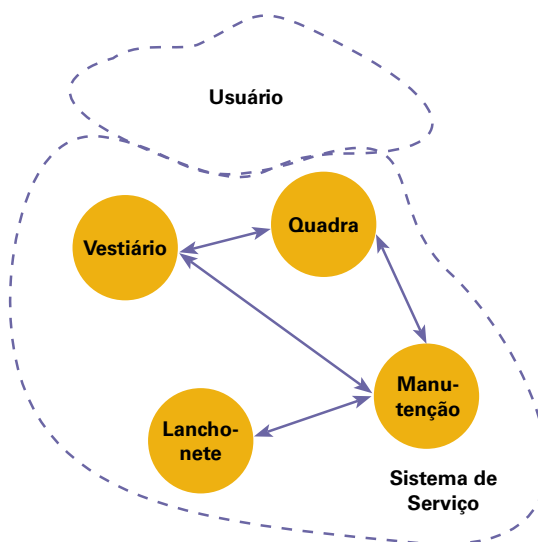


Figura 22: Exemplo de sistema de serviços acoplado num CAT. Fonte: Pinhanez (2008) adaptada pelo autor

Os sistemas de serviços podem, então, ser subdivididos em dois fatores a serem estudados: o usuário e o processo. Um não faz sentido sem o outro. Esta inter-relação é o alvo do estudo da Ciência de Serviços.

8.8.1 O usuário

No caso do SESI, a participação do usuário no(s) processo(s) é voluntária e, de maneira geral, imprevisível, o que, sem dúvida, introduz um componente significativo de dificuldade no sentido de fidelizá-lo nos serviços (atividades) oferecidos nos CATs, principalmente porque a percepção de qualidade acerca de determinado serviço não é homogênea entre os usuários. O usuário é, contudo, o elemento gerador da expectativa a ser atendida.

Um determinado serviço é prestado por uma pessoa (por exemplo, um professor de danças de salão) ou por um grupo de pessoas (por exemplo, na lanchonete). O usuário obtém, então, a sua prestação de serviço diretamente de pessoas que, para ele, e durante a prestação do serviço, são representantes do SESI, independentemente da função que exerçam. Isto traz a percepção ao usuário de que um bom atendimento pessoal denota um bom serviço prestado pelo SESI. O usuário, como regra geral, não dissocia a pessoa prestadora do serviço da instituição; pelo contrário, um bom serviço prestado por um funcionário do CAT (ou terceiro concessionário) é creditado como um bom atendimento do CAT, e vice-versa. Há uma antropomorfização inconsciente do serviço.

8.8.2 O processo

Praticamente sempre haverá dificuldades inerentes à execução de qualquer processo em qualquer organização, mormente aquelas ligadas às limitações financeiras, limitações de quadro de pessoal e, eventualmente, à limitação do espaço físico.

Tão importante quanto uma estratégia empreendedora é o conceito de inovação, que pode ser concretizado através

do exemplo de um CAT que passe a oferecer terminais *web points* aos usuários, alocados em ambientes estratégicos (nas lanchonetes, em áreas de grande circulação, próximos à Central de Atendimento ao Usuário), com acesso gratuito à Internet.

Inovar não significa, necessariamente, onerar o caixa do CAT com grandes investimentos. Pode-se inovar e obter a satisfação dos associados a custos baixíssimos, desde que a administração mantenha-se atenta aos detalhes, como já foi citado anteriormente. A título de exemplo, é conhecida a situação desconfortável, no ambiente da piscina, de sentir-se um choque térmico inicial ao tomar uma ducha de água fria após um banho de sol. Como evitar o incomodo do choque térmico? Para o observador atento virá a idéia de substituir a ducha por um borrifador d'água, o que proporcionará o mesmo prazer refrescante, com um impacto térmico muito baixo e, praticamente, a um custo zero, pela já existência de instalações de água e de esgoto no local.

Os processos devem compreender um conjunto de conhecimentos a serem perfeitamente entendidos pelo gestor de um CAT, tais como:

- Prospecção e percepção constantes das expectativas da comunidade industriária;
- Melhorias nos serviços já existentes;
- Oferta de novos serviços;
- Eliminação de serviços sem demanda;
- Conhecimento dos serviços concorrentes (fora do âmbito do CAT);
- Valor da marca SESI;
- Orçamento.

Esta postura crítica em relação aos processos demanda a ousadia de sair das zonas de conforto operacional, tático e estratégico, questionando continuamente os conhecimentos legados e anteriormente válidos.

A simples sincronização de serviços visando uma atividade (ilustrada na Figura 15), contudo, não é suficiente para uma administração empreendedora e inovadora. O gestor deve ter claro que num CAT há a necessidade de atender a vários públicos-alvo simultaneamente: a mãe, o pai, o filho(a) adolescente, o filho(a) criança, o(a) idoso(a) etc. Uma das formas mais fortes de fidelização é oferecer atividades integradas concatenadas que, ao longo do mesmo intervalo de tempo, atendam a públicos distintos. Se, por exemplo, um pai desejar ir ao CAT para um jogo de futebol e lá não houver atividades para os demais membros da família, é pouco provável que esta família sinta-se motivada a frequentar o CAT. E pode ocorrer o mesmo com este pai ao longo do tempo, já que jogar futebol implicará a perda de parte do convívio familiar no final de semana. A Figura 23 ilustra esta concepção.

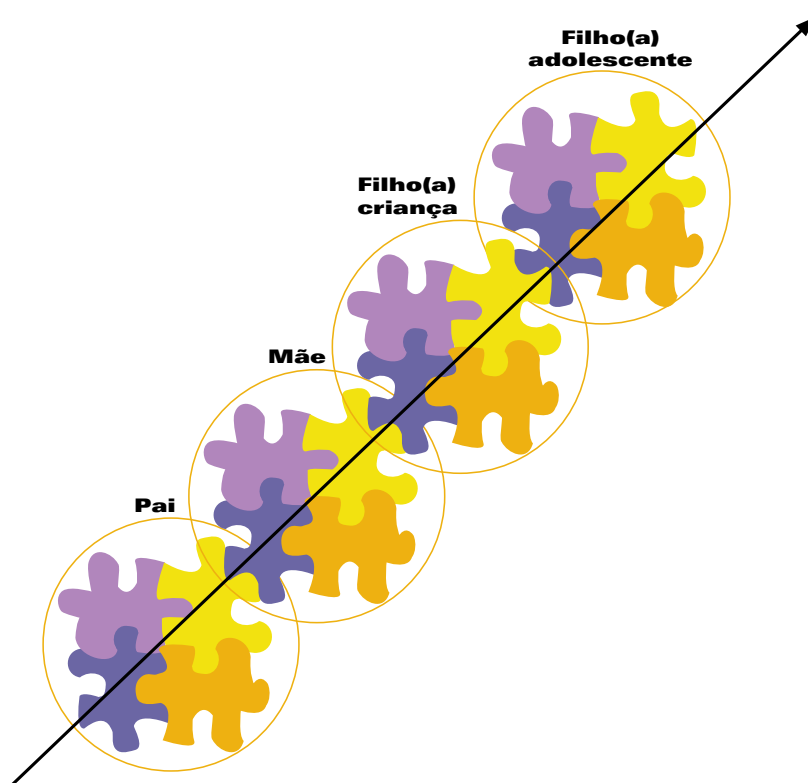


Figura 23: Atividades integradas concatenadas

Claramente são necessários profissionais com um preparo diferenciado para gerir este novo enfoque para os serviços. Não apenas novas grades curriculares são necessárias nas nossas universidades, mas também é necessário investir em pesquisa para garantir que os processos necessários, tecnologias e técnicas sejam desenvolvidos.

8.9 Conclusões

Diante das reflexões elaboradas, da complexidade existente para a administração dos CATs e face à diversidade dos serviços prestados, conclui-se pela necessidade da existência de um modelo de gestão como base para um processo profissionalizado de administração, apoiado pela Tecnologia da Informação (TI) e pelos princípios da Ciência de Serviços que propiciem as condições para:

- Satisfazer um corpo usuário, que gradualmente exige mais qualidade nos serviços prestados, visando a manutenção da base usuária e a perpetuação da existência dos CATs;
- Apoiar o processo crescente de valorização da função das operações de serviço, visando atingir os objetivos estratégicos dos CATs;
- Suportar o sistema de operações de serviços para que este esteja sempre apto a atender rapidamente às expectativas dos usuários, pois é através delas que os serviços e, conseqüentemente, o CAT serão avaliados;
- Adotar novas tecnologias de processos e de gestão como meio para desenvolver o potencial competitivo dos CATs frente às suas atividades concorrentes;
- Alinhar sempre as estratégias de serviços às estratégias de operações do DN e do DR;
- Monitorar constantemente a situação orçamentária;
- Dar suporte à adoção de novas abordagens gerenciais

na administração das operações de serviços referentes às atividades-fim, e de infraestrutura.

Portanto, gerir um CAT contempla dois aspectos distintos: a gestão de profissionais remunerados (próprios ou terceirizados) e a gestão dos usuários que o frequentam por prazer e, em grande parte, de forma aleatória.

Referências

- [1] GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- [2] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.
- [3] KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1990.
- [4] MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1998.
- [5] PINHANEZ, Claudio. Ciência de Serviços. In: IBM SERVICE MANAGEMENT, São Paulo, 23 out. 2008. São Paulo: IBM Research, 2008.
- [6] SCHONBERGER, R. J.; KNOD JR, E. M. **Serviço sincronizado**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- [7] SUCCEEDING Through Service Innovation. Cambridge: Universidade de Cambridge; IBM, 2008.
- [8] TÉBOUL, J. **A Era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- [9] WILD, R. **Production and operations management**. 5th. ed. Bath, Great Britain: Cassell Educational Ltd., 1997.

Doutorando em Engenharia Elétrica, na área de Sistemas Digitais, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP.

Mestre em Engenharia de Produção, na área de Gestão da Informação, pela UNIP – Universidade Paulista.

Especialização em Administração de Empresas, com concentração em Administração Contábil e Financeira, pela FGV - Fundação Getúlio Vargas (CEAG).

Graduado em Engenharia Eletrônica pela Escola de Engenharia Mauá.

Professor (desde 1989) e Coordenador (desde 1995) dos cursos de Sistemas de Informação e de Ciência da Computação no *campus* Paraíso, da UNIP.

Professor na Escola de Administração Mauá (de 1999 a 2008), do Instituto Mauá de Tecnologia.

Diretor Executivo de Tecnologia do Esporte Clube Pinheiros entre 1991 e 2003.

Diretor de Informática da Confederação Brasileira de Clubes entre 1999 e 2002.

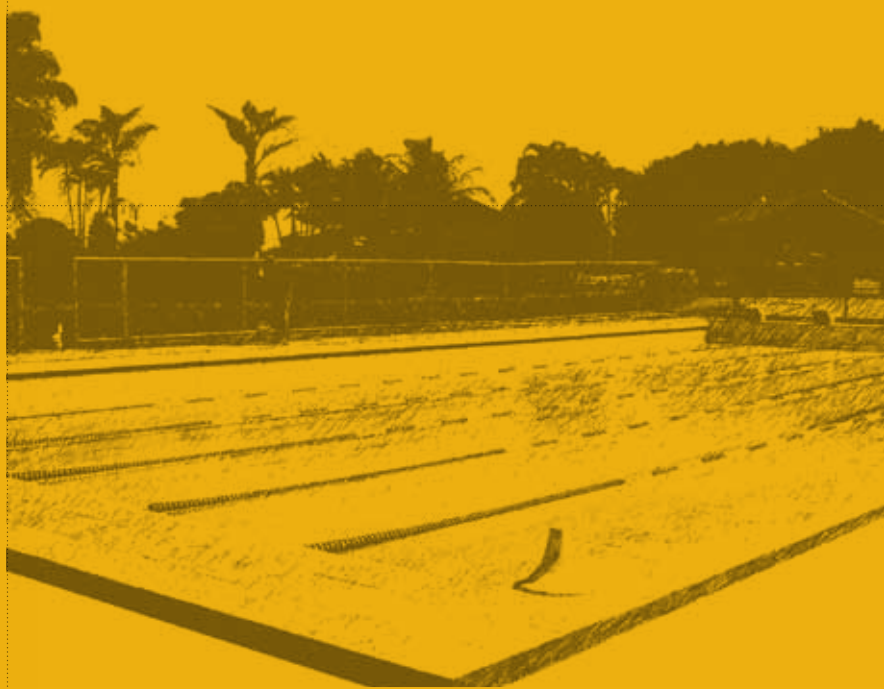
Um dos coordenadores fundadores da Universidade Corporativa Sindi-Clube / SP - Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo.

Prestou serviços de consultoria em entidades tais como: Clube Paineiras do Morumby (SP), Federação Aquática Paulista, Clube Campestre Jaraguá (SP) e Yacht Clube de Ilhabela (SP).

Atuando nas capacitações do SESI desde 2007.

Autor do livro “Administração de Clubes - Uma perspectiva inovadora no mercado profissional” Editora Arte & Ciência - São Paulo, SP – 2003. ISBN 85-7473-090-4.







9

GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER: UMA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

André Thibault

Ph.D. Observatório de Lazer de Quebec.

9.1 Introdução

Muitos centros foram construídos com base nas necessidades públicas, na tecnologia e nos padrões de segurança e meio ambiente da época, muitos dos quais se modificaram. Vários centros atingiram, inteira ou parcialmente, o fim de seu tempo médio de vida e devem competir com outras infraestruturas pela modernização. Os administradores desses centros de esporte e lazer herdaram essas instalações e espaços concebidos quando tal ou tal atividade estava no auge de popularidade e organizados de tal forma que não correspondem à demanda e ao comportamento atual de lazer dos indivíduos. Hoje em dia eles sentem que suas organizações geralmente se encontram numa situação de sobrevivência e não de desenvolvimento. Sem subsídios do governo ou do SESI, eles não estão certos se conseguirão sobreviver.

Atualmente, administrar uma organização ou centro de lazer, esporte e arte é um processo em desenvolvimento que deve estar sintonizado com as necessidades em constante mudança dos clientes, com as crescentes aceções de lazer e globalização de cultura e com os novos comportamentos durante o tempo livre.

A organização tem que aprimorar sua flexibilidade e aumentar a capacidade de adaptar seus serviços e produtos para corresponder ao seu meio político, econômico e social e aos seus clientes. Constantemente, ela também tem que aprimorar e adaptar as capacidades e competências de seus recursos humanos. Por fim, ela deve ser capaz de tomar decisões difíceis. Do contrário, a obsolescência e a falência baterão à porta.

Este documento visa discutir a maneira como a administração da organização de lazer deve buscar coesão com seu meio e apresenta fatos obtidos por meio de pesquisa sobre as crescentes aceções de lazer e a demanda dos indivíduos por uma experiência de lazer ao invés de uma atividade de lazer, por <<lazer livre>> ao invés de lazer supervisionado. Por fim, ele propõe alguns critérios que podem servir como um paradigma de referência para avaliar o nível da qualidade do centro de lazer, arte e esporte.

9.1.1 Gestão das Organizações de Lazer: em coesão com seu meio



Figura 24: Gestão das organizações de lazer

Mudanças rápidas no setor de lazer, esporte e arte nos últimos anos têm sido geralmente subestimadas. Para alcançar coesão em seu meio, a organização de lazer e esporte deve implementar uma função estratégica de observação e um processo estratégico de decisão.

Decisão e observação estratégica se tornaram ferramentas essenciais para garantir que programas, recursos e serviços permaneçam relevantes. Isto requer informações e análise regular de populações, comunidades, práticas de lazer e instituições concorrentes. As organizações devem se manter atualizadas sobre o ambiente de lazer, as práticas profissionais, a ação governamental e, sobretudo, o comportamento em constante mudança dos clientes, que se deparam com muitas ofertas e, principalmente, muitas barreiras, tais como escassez de tempo livre e limitações sociais e financeiras de acessibilidade.

Durante a última década ou mais, a maioria das organizações necessitou manter observação estratégica para obter

vantagens em vez de se tornar vítima das rápidas mudanças sociais, técnicas, legislativas, reguladoras, econômicas e individuais na sociedade. As companhias privadas observam os mercados, os passos da concorrência e a inovação tecnológica para conceber decisões estratégicas essenciais à sua sobrevivência e sucesso num mundo altamente competitivo.

É importante saber ler e interpretar os numerosos relatórios dos institutos estatísticos e organizações de prognóstico (*forecasting*). Como em muitas outras esferas tais como os setores de saúde e educação, uma boa quantidade de trabalho é destinada à criação desses sistemas de informação.

Por fim, no nível mais elevado da organização, os administradores têm que considerar os resultados da observação estratégica para tomar decisões coerentes e mobilizar recursos nesta cultura e comportamento gerencial.

9.1.2 Fatos da observação estratégica do ambiente de lazer

9.1.2.1 As acepções crescentes de lazer: lazer já não é apenas uma atividade

A maioria dos centros é concebida para fornecer atividades de lazer que são mais ou menos regidas de acordo com padrões e normas. Hoje em dia, observamos que lazer não significa apenas atividade. Esta consideração oferece aos administradores dos centros uma nova maneira de conceber seus programas e serviços. Atualmente as pessoas procuram uma experiência holística e não apenas uma atividade.

Os estudiosos concordam em

...abandonar a busca por uma acepção a favor de acepções múltiplas (...) Formas de explicar as acepções de lazer serão examinadas a partir de cinco estruturas não mutuamente exclusivas que parecem evidentes na última metade do século XX e início do

século XXI: tempo, atividade/recreação, estado de espírito, lugares e espaços, e contextos culturais⁸.

A comunidade científica (JACKSON, 2006; CORDES and IBRAHIM, 1999; SESSOMS and HENDERSON, 1994) e o público em geral concordam parcialmente que as acepções de lazer podem ser entendidas a partir de ângulos complementares – tempo livre, atividade, estado de espírito e experiência; cada qual se associa à cultura social, econômica e política, criando referências e desafios às organizações de lazer. Atividades que são realizadas durante o *tempo livre* só possuirão algum significado se corresponderem à importância que damos ao nosso tempo livre (estado de espírito). Estas atividades proporcionam satisfação desde que despertem os sentidos, estimulem novos sentimentos ou descobertas e criem memórias agradáveis. Em resumo, desde que constituam uma *experiência*. Vamos examinar a natureza e interação destes aspectos de prazer.

Tempo livre é o tempo que nos resta após termos cumprido nossas responsabilidades cívicas, sociais, familiares e pessoais. Esse tempo é parcialmente regulado por leis referentes ao número de horas de trabalho, às férias trabalhistas e aos estilos de vida dos indivíduos. A noção atual de tempo livre surgiu logo após a industrialização e o advento da era mecânica, em contraste a uma época anterior, então regulada pela natureza. Com a industrialização, começamos a contar as horas de trabalho e exigir horas livres para cuidar de nós próprios e de nossa família. Em 1880, Paul Lafargue escreveu *O direito à preguiça*. O lazer contemporâneo se desenvolveu inicialmente em resposta ao trabalho mecanizado e industrializado e aos abusos que os trabalhadores sofriam. As condições nas fábricas nos primórdios da industrialização estavam muito distantes do que se poderia chamar de um ambiente saudável para o convívio. A urbanização dos espaços de convivência, que se desenvolveram lado a lado com a industrialização, levou a uma nova racionalidade das relações humanas e dos ambientes de convivência, reservando, de forma notável, espaços separados para o trabalho, a convivência e o lazer.

⁸ HENDERSON, Karla. Expanding the Meanings of Leisure in a Both: And World. *Leisure and Society*, v.31#1, 2008.

De conformidade com a nova racionalidade de tarefas ocupacionais fragmentadas, as atividades de lazer apareceram como uma fragmentação do lazer em comportamentos que eram codificados em graus variados por regras que definiam a área de lazer e atitudes requeridas de cada um. E aí eles desenvolveram uma distinção entre “lazer” e “atividades de lazer”. O advento das atividades nos setor comercial acrescentou equipamentos à mistura como um fator de especialização. É comum ver uma nova atividade surgir com a introdução no mercado de um novo item de equipamento. Atividades de esporte na neve, por exemplo, cresceram em variedade à medida que a tecnologia e os equipamentos se desenvolveram. Enquanto nossos bisavôs realmente “brincavam na natureza”, nós só temos que examinar a longa lista de atividades oferecidas para apreciar as variadas maneiras que existem para “brincar na natureza” hoje em dia.

Essas atividades, ou cápsulas de lazer, se você preferir atrair pessoas que gastem quantidades variadas de tempo livre e energia pessoal nessas atividades, especializam-se em vários níveis e geralmente proporcionam satisfação considerável deles. No esporte como também na arte e nas atividades ao ar livre, a competição com outros ou com si próprio ajuda a separar a elite das massas, os participantes obstinados dos recreativos. As virtudes de excelência foram provadas. Elas justificam a presença de numerosas organizações e inspiram suas ações.

Embora essas atividades, as quais Stebbins⁹ chama de “lazer sério”, possam satisfazer um grupo numeroso, mas minoritário (...), para a maioria lazer é meio ambiente e experiência. Para alcançar e experimentar o estado de espírito que buscam nas atividades de lazer, as pessoas primeiramente escolhem seus objetivos; outras, o período e o ambiente e depois a atividade. Buscamos a experiência de lazer antes da atividade específica. Esta atitude levou os fornecedores comerciais, públicos e civis a definirem sua tarefa como o fornecimento de um conjunto de componentes e atividades na prática do lazer. Desta forma, a noção de “experiência” é de grande relevância.

9 STEBBINS, R. Antinomies in Volunteering: Choice, Obligation. *Loisir et société / Society and Leisure*, v. 23, n. 2, p. 314. 2001.

(...), estamos migrando gradualmente de uma abordagem baseada na atividade para uma abordagem baseada na experiência, notadamente em centros recreativos comunitários e espaços de lazer individual, tais como trilhas e parques para ciclismo. Esta mudança geralmente é resultado de um comportamento mais proativo das pessoas na busca do lazer. Como resultado, a noção de programação mudou, tornando-se menos uma lista de atividades e mais uma variedade de espaços, eventos e atividades organizadas.

Em nossa era pós-moderna, em que tudo parece estar desintegrado ou espalhado em várias direções, o tempo livre espalhou-se em muitas cápsulas de tempo livre. Esses “momentos de prazer” precisam conter muita emoção, intensidade e satisfação, socialmente, fisicamente e psicologicamente. Assim, a necessidade de uma experiência de lazer satisfatória é aumentada pela nova distribuição de tempo livre no orçamento do tempo.

9.2 O que é uma experiência de lazer ¹⁰

Segundo Sessoms e Henderson, as abordagens de “tempo de lazer” e “atividade de lazer” tendem a subestimar os aspectos qualitativos da experiência de lazer. Essas abordagens são consideradas muito simplistas para corresponderem à complexidade do comportamento humano. A abordagem do “lazer como **experiência**” pode remediar isso. É uma teoria que surgiu na era pós-industrial, de que lazer e trabalho são igualmente importantes. O lazer é percebido como uma experiência pessoal condicionada pelos valores da sociedade¹¹.

10 THIBAULT, André. **Public and civic leisure in Quebec**: dynamic, democratic, passion-driven, and fragile. Quebec: Presses e l'Université du Québec, 2008. p 78-80.

11 FORTIER, J.; AUGER, D. **Définitions du loisir**. Québec, 2006. Texto apresentado ao Musée de la civilisation du Québec como parte da preparação para a apresentação “Tempo Livre”.

O que estes fatos dizem aos gestores dos centros

- Devem ser fundamentados em respostas e não em ofertas.
- Devem oferecer experiência e não apenas atividade
- Devem ser polivalentes em tempo e espaço para garantir viabilidade

Figura 25: O que estes fatos dizem aos gestores dos centros

O importante papel que o lazer desempenha na sociedade atual o torna um bom exemplo da economia de experiência, uma economia que superou o estágio de produção e consumo de bens tangíveis e atingiu o próximo estágio de serviços personalizados e teatralizados¹². A sociedade pós-industrial é também uma sociedade pós-materialista. À medida que percebemos que não podemos comprar nossa felicidade, as experiências – incluindo experiências de lazer – tornam-se cada vez mais a fonte de satisfação pessoal e uma maneira de dar sentido à vida. Para isso, as experiências devem ser memoráveis num nível pessoal, de aprendizado e de entretenimento. Embora as residências sejam, de modo geral, bem equipadas com aparelhos audiovisuais e equipamentos esportivos, são as experiências intangíveis e hedonísticas proporcionadas por estes aparatos, tais como festas familiares e saídas com os amigos, que motivam as pessoas a adquiri-los. Os bens de lazer não são consumidos simplesmente pelo que são, mas pelas experiências que criam. O lazer como espaço/tempo livre corresponde então à noção de experiência como um momento de liberdade, inovação e escape.

Experiência implica também que não é apenas o momento da atividade que importa. Os períodos que precedem e sucedem a atividade também são importantes e aumentam seu valor e importância percebida. Programas e planejamentos de lazer devem ser concebidos para gerar interesse, prometer uma experiência única e oferecer uma oportunidade singular de crescimento pessoal. O lazer é também uma memória feliz que produz vínculos, cria lembranças compartilhadas

12 PINE II, J.; GILMORE, J.H. **The experience economy**. Boston: Harvard University Press, 1999.

*das e desperta o desejo de reviver a experiência*¹³.

Os teóricos de marketing entenderam que os consumidores não são simplesmente seres racionais que calculam o melhor retorno de seus investimentos (HOLBROOK and HIRSHMAN, 1982). O lazer é uma forma hedonística de consumo cuja escolha não pode ser explicada por critérios meramente racionais e mensuráveis. É precisamente nesta irracionalidade, nesta gratuidade que a liberdade se mostrará possível e será buscada.

A experiência de lazer, conforme definida por Csikszentmihalyi (1975; 1990), é uma aspiração à felicidade, ou experiência ótima. Esta experiência ótima, alcançada quando a atenção e concentração de um indivíduo em uma atividade solicitam todas suas habilidades, fazendo com que perca a noção de tempo e propondo um desafio que, ao mesmo tempo em que é suficiente para manter seu interesse é também superável, evitando dessa forma a ansiedade pela possibilidade de uma falha. Já que a atividade de lazer é escolha do indivíduo, ela cria entusiasmo e um investimento emocional.

Hoje em dia, promotores de museus, festivais, atrações turísticas e até de cervejarias (a cerveja é, afinal de contas, a bebida do lazer, da comemoração e do esporte) focam suas propagandas nas experiências criadas por seus produtos. Os museus são interativos, os festivais convidam seus participantes a cantarem, a fazerem algum trabalho artístico, a se fantasiarem ou pintarem os rostos. As atrações turísticas oferecem experiências de jantar *gourmet*, corridas de adrenalina, encontros amistosos e descobertas premiadoras. Seus anúncios são designados para inspirar, e os souvenirs vendidos, a prolongar a experiência. O que estes comportamentos têm em comum? Eles prometem lhe envolver, desafiar e estimular, incitar seus sentidos. Eles prometem que você sempre lembrará com prazer daquele momento. Será uma experiência maravilhosa!

Os administradores dos centros são desafiados por essas novas acepções de prazer que possuem grande influência na configuração da demanda dos consumidores e participantes. Essas acepções pedem um *design* de espaços, instalações e programas que facilitarão a experiência de lazer pessoal dos indivíduos.

¹³ Estes parágrafos foram de contribuição do Professor Pascale Marcotte, Departamento de Estudos do Lazer, Cultura e Turismo da Universidade de Québec em Trois-Rivières

9.3 O crescimento de valores que impactam o lazer

Visto de outro ângulo, é óbvio que o lazer está agora integrado ao nosso estilo de vida. Deste ponto de vista, o lazer contribui para alcançar objetivos sociais, individuais e econômicos. Já que as organizações voltadas ao lazer se sustentam e se desenvolvem dentro da comunidade e sociedade em que estão implementadas, elas devem participar da conquista desses objetivos.

Quais objetivos? É claro que cada comunidade identifica seus próprios objetivos; outros objetivos emergem. Qualidade de vida, saúde, sentimento de pertencimento, vínculos sociais e livre escolha estão no topo da lista como valores que conduzem políticas e justificativas sociais de investimentos em serviços e centros de lazer.

Esses valores, juntamente com valores locais, convidam os administradores dos centros a conceber seus projetos e argumentos a partir deles.

9.4 O crescimento do lazer livre

O desenvolvimento inicial dos serviços públicos no setor de lazer foi geralmente caracterizado por atividades estruturadas, mantidas sob supervisão de auxiliares e educadores e oferecidas dentro de um calendário específico. Já que o lazer ocorre num mundo em que o tempo livre não é distribuído igualmente entre as pessoas, e já que o lazer havia sido experimentado por vários anos, observa-se que cada vez mais as pessoas querem uma maior liberdade para praticar o lazer onde, quando e com quem escolherem.

Esta demanda afeta o uso dos centros de lazer, arte e esporte, que têm de proporcionar livre acesso.

9.5 Critérios de qualidade dos centros

A partir dos fatos demonstrados pelo ambiente das organizações de lazer, é possível identificar critérios que definem o escopo de qualidade dos centros. Esses critérios foram propostos inicialmente pela ICMA (*International City/County Management Association*), com o *Urban Institute*¹⁴, dedicados a analisar políticas, avaliar programas e encorajar o desenvolvimento da comunidade para melhorar o bem-estar social, cívico e econômico.

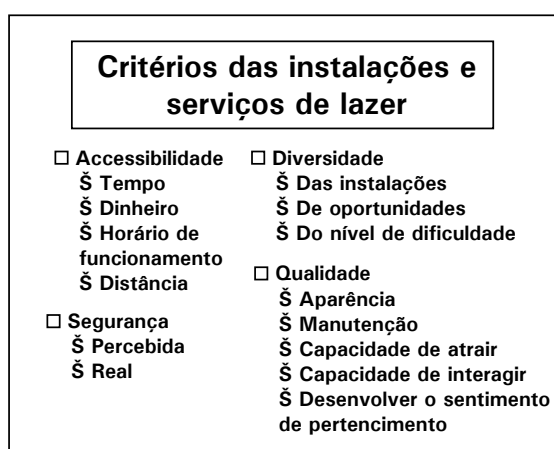


Figura 26: Critérios das instalações e serviços de lazer

Esses valores são considerados em todos os ambientes de lazer e expressos como indicadores observáveis e mensuráveis.

Acessibilidade

A acessibilidade é sem sombra de dúvida o valor mais influente e o aspecto mais característico do lazer público numa sociedade democrática. É transmitida por meio de um número de indicadores como preço, distância, horários e a ausência de barreiras físicas ou sociais. A implementação de todas as dimensões de acessibilidade, mais do que qualquer outro valor, é definida em relação às características dos indivíduos e grupos e é fundamentada na participação pública. A aplicação

14 THE URBAN INSTITUTE AND INTERNATIONAL CITY; COUNTY MANAGEMENT ASSOCIATION. *How Effective Are Your Community Services? Procedures for Measuring Their Quality*, 1992. p. 35–55.

deste valor origina-se nas crenças e opiniões da população.

Para que o lazer seja acessível, as seguintes condições, entre outras, devem estar presentes:

- A capacidade de acessar uma atividade ou um local ou centro onde ocorra a atividade;
- A capacidade de entender e participar da atividade;
- Bom contato e interação.

A tabela de análise de acessibilidade cobre quatro dimensões ou vetores de acessibilidade: tempo (tempo livre disponível versus horas de funcionamento), espaço (acesso à área geográfica e acesso físico), custos (capacidade de pagar versus programa de taxas) e adequabilidade cultural (respeito por valores, tradições e contexto social e educacional). Para alcançar estes objetivos, a tabela sugere ações políticas e administrativas concernentes a taxas, atividades e comunicações. O local, os serviços, as informações e as instalações devem ser acessíveis.

Segurança

Segurança física e psicológica é uma questão de importância crescente na sociedade, principalmente nas comunidades urbanas. Dessa forma, essa questão deve ser levada em consideração ao se implementar e desenvolver atividades de lazer. O risco de acidentes e lesões físicas e o sentimento de segurança por parte daqueles que se engajam nas atividades determinam o nível de segurança, o qual é medido por meio de comparação com certos padrões¹⁵ e em termos de expectativas e percepções públicas.

15 Tais como aqueles da Canadian Standards Association (CSA) ou outras federações esportivas.

A qualidade, diversidade e flexibilidade dos ambientes e programas de lazer.

Podemos definir a qualidade dos ambientes de lazer (locais e instalações) em termos de aparência, manutenção, capacidade de atrair usuários e capacidade de atender as necessidades da comunidade. Dada a disponibilidade dos serviços comerciais e o desejo das pessoas de uma experiência de lazer de amplo alcance, é claro que os locais e instalações de lazer devem atender aos padrões cada vez mais elevados em termos de atrativos e aparência.

Atratividade, condição, velocidade e regularidade de manutenção e reparos e flexibilidade de uso são critérios que às vezes são comparados a padrões externos e outras vezes configurados para atender as expectativas e percepções da comunidade ou os requerimentos objetivos de atividades específicas.

Embora o *design* e construção do local sejam governados pela legislação e padrões públicos, os locais e instalações também devem atender às exigências de atividades e práticas variadas. Muitos jogos e esportes possuem normas compulsórias (tal como o tamanho do campo), enquanto outros aspectos permitem mais flexibilidade. Por exemplo, alguns campos necessitam de iluminação devido ao horário em que o público os utiliza.

Há então uma tendência na direção de instalações multifuncionais que sejam fáceis de adaptar às diferentes necessidades do público. O crescimento forte e contínuo das atividades de lazer, a evolução das práticas e a ampla variação das necessidades são grandes razões para tornar os serviços flexíveis e variados.

A própria natureza da experiência de lazer, baseada na livre escolha e nas muitas expectativas decorrentes disso, a variedade de atividades possíveis e reais e a diversidade demográfica, sociológica e cultural da população são razões adicionais para a busca de variedade.

9.6 Centros de lazer e esporte desafiados a uma constante adaptação

O que se pode aprender dos fatos e critérios apresentados neste documento? Que os locais e instalações de lazer e esporte, como qualquer organização de serviços e comércio, devem ter implementado um processo de gestão que busque um constante ajuste a uma demanda e comportamento em constante mudança de seus clientes ou membros.

Principalmente a demanda e o comportamento de lazer mudaram de um paradigma de atividade de lazer para experiência de lazer. Mudanças no “orçamento do tempo” e a consequente dificuldade de engajamento numa prática e uso regular de prazer e esporte levaram as pessoas a preferirem um livre acesso, o que significa que elas querem ter acesso quando, com quem e, às vezes, onde quiserem.

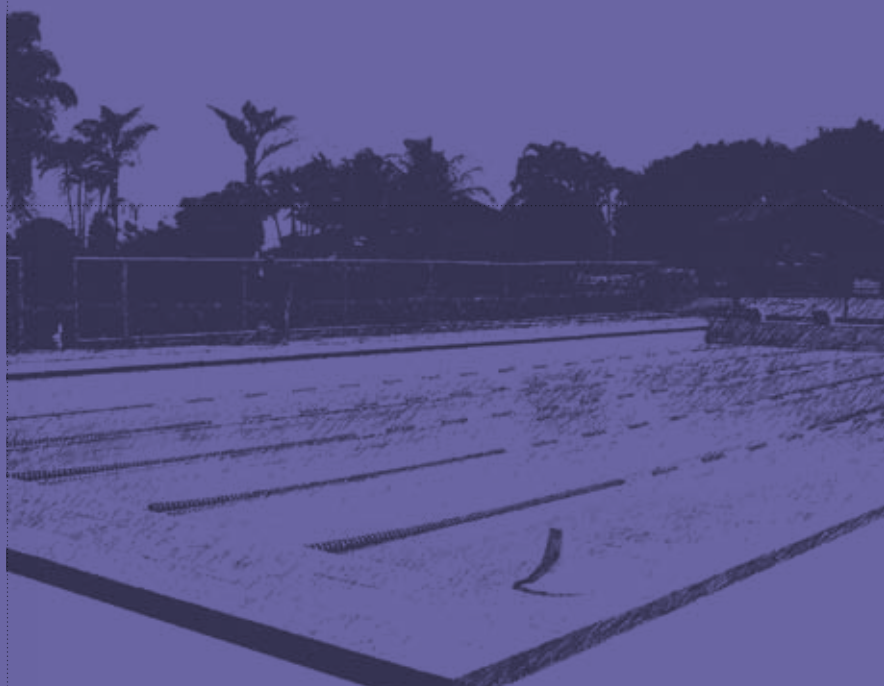
Finalmente, embora durante as últimas décadas as instalações, os locais e programas tenham sido concebidos e desenvolvidos sob uma lógica fundamentada em atividades e esportes específicos, atualmente eles devem aumentar a flexibilidade e capacidade de usos múltiplos e atender as exigências de uma experiência de lazer de qualidade.

Professor-pesquisador do Departamento de Estudos do Lazer, Cultura e Turismo na Universidade de Quebec em Trois-Rivieres.

Diretor do Observatório de Lazer de Quebec.



PARTE II: ASPECTOS VIVENCIAIS – BOAS PRÁTICAS





10

DR/RS: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI-RS

Viana, Sérgio Luis.¹⁶

10.1 Introdução

O atual cenário urbano, que restringe os espaços públicos destinados ao lazer, implica momentos onde as pessoas não dispõem de alternativas acessíveis para as diferentes práticas e melhor aproveitamento do seu tempo livre. A revolução industrial fez surgir o fenômeno do êxodo rural, com perspectivas de um ganho pecuniário maior. Também com a falta de apoio para permanecer no campo, a migração dos camponeses para as cidades se tornou uma atitude inexorável, criando um processo praticamente desordenado de urbanização. De Masi cita:

...Não se pode organizar o trabalho na grande indústria sem obrigar milhares de pessoas, que antes desenvolviam uma outra atividade no próprio lar, a sair de casa e ir para a fábrica. Mas estes milhares de pessoas, além de modificar o próprio ritmo de produção, deverão também modificar suas relações afetivas com os outros, sua relação com o bairro em que vivem e com a própria casa. (DE MASI, 2001, p. 54)

Neste momento, e a partir daí, o que menos se vislumbrava num plano diretor era a preocupação com os espaços lúdicos, obrigando esse trabalhador a uma clausura, algo muito diferente e inesperado até então.

Assim como De Masi, Dumazedier (2001) citava em seus ensaios a cultura ao lazer, em que ele propunha, de uma forma muito ampla, a interação do ser humano com o meio ambiente buscando uma mudança de hábito para o tempo livre que cada um dispunha. O viver em sintonia com a natureza permite ao homem tornar-se um ser melhor e mais completo, podendo interagir e auxiliar na sustentabilidade, fazendo com que ele, o ser humano, ocupe o seu tempo livre contribuindo para a perenidade da raça humana.

Podemos considerar também que existe uma associação bastante forte entre a falta de espaços de lazer e o aumento da violência, especialmente no que se refere ao envolvimento de jovens no crime organizado, pois, sem possibilidades de praticar atividades físicas ou até mesmo conviver socialmente, o jovem fará desse seu tempo livre um momento de degradação, tanto de si mesmo quanto de outrem.

A discussão do lazer em ambientes públicos também é um assunto novo e, por isso, observa-se que os investimentos ainda são escassos, o que causa uma controvérsia, pois, de um lado vemos a falta de espaços de lazer, em virtude da “metropolização”, e, de outro, a falta de ações ordenadas nos poucos espaços públicos. Atualmente, porém, a própria sociedade começa a exigir um investimento maior em atividades de lazer como forma de ocupar o seu tempo livre de uma forma mais qualificada. Bramante³, em entrevista ao *Diário de Sorocaba*, afirma que “...de nada adianta construir uma praça esportiva sem um programa para se utilizá-la regularmente e de forma organizada”.

O SESI-RS, detentor de uma das maiores áreas de espaços lúdicos dentro do estado, vem, através de sua missão, princípios e valores, buscar de uma forma ordenada a construção de uma política de lazer em seus espaços, com vistas ao atendimento das necessidades de sua clientela prioritária. A área de atuação que contempla tais ações é a Unidade Estratégica de Resultados de Lazer (UER Lazer).

Bramante, em outra entrevista, esta à *Revista Bahia Indústria*, contextualiza a dimensão e importância das atividades do SESI:

O SESI constitui-se em uma estrutura de apoio à concretização das políticas públicas nas áreas da educação, saúde e lazer, inexistente em outros países. A “Carta da Paz Social”, de 1946, foi uma proposta de grande avanço para a época, com enormes repercussões até aos nossos dias, representando um grande avanço conceitual, bem como na qualidade dos serviços que presta aos industriários, seus dependentes e à comunidade na qual se insere. O SESI, a meu ver, tem e desempenha um papel de vanguarda na mediação entre o tempo das obrigações (notadamente o trabalho) com o das não obrigações (especialmente o lazer), proporcionando oportunidades diversificadas de vivenciar o lúdico, promovendo a boa qualidade de vida de seus beneficiários. (FIEB, 2007, p. 08)

10.2 Missão da UER de Lazer

“Prestar serviços com tecnologia diferenciada em lazer para empresas e comunidade, criando e personalizando projetos que propiciam o desenvolvimento, divertimento e descanso, contribuindo para a qualidade de vida.”

A área de lazer do SESI é a responsável pelo desenvolvimento dessa política e, pautada nos pilares dos programas Indústria Saudável e Educação para a Nova Indústria, possui um portfólio de serviços que busca atender os trabalhadores, bem como seus dependentes, nas suas necessidades fundamentais.

O desenvolvimento das atividades acontece, prioritariamente, nos centros de atividades, que em sua maioria oferecem boas condições para o desenvolvimento dessas atividades, facilitando a gestão de eventos pelos profissionais do SESI.

A concretização das políticas, diretrizes e estratégias de ocupação desses espaços acontece de maneira qualificada por meio dos seguintes produtos:

- Cidade dos Brinquedos;
- Comemorações e festividades;
- Consultoria e administração de eventos;
- Crescendo com Arte;
- Descobrimo Talentos;
- Eventos artísticos;
- SESI FIT;
- Grupo 3ª idade;
- Iniciação esportiva/Atleta do Futuro;
- Jogos do SESI;
- Lazer Ativo;
- Oficinas culturais;

- Sesi Catedrais;
- Sesi Turismo;
- Torneios e campeonatos.

Não obstante o desenvolvimento das atividades, as instalações dos centros de atividades permanecem abertas praticamente o dia inteiro para que o próprio trabalhador possa, indo até lá, usufruir os equipamentos e exercitar a autogestão da atividade.

O Rio Grande do Sul está dividido em 14 regiões e possui 35 centros de atividades, objetivando o atendimento prioritário aos trabalhadores das indústrias e seus dependentes, conforme quadro abaixo.

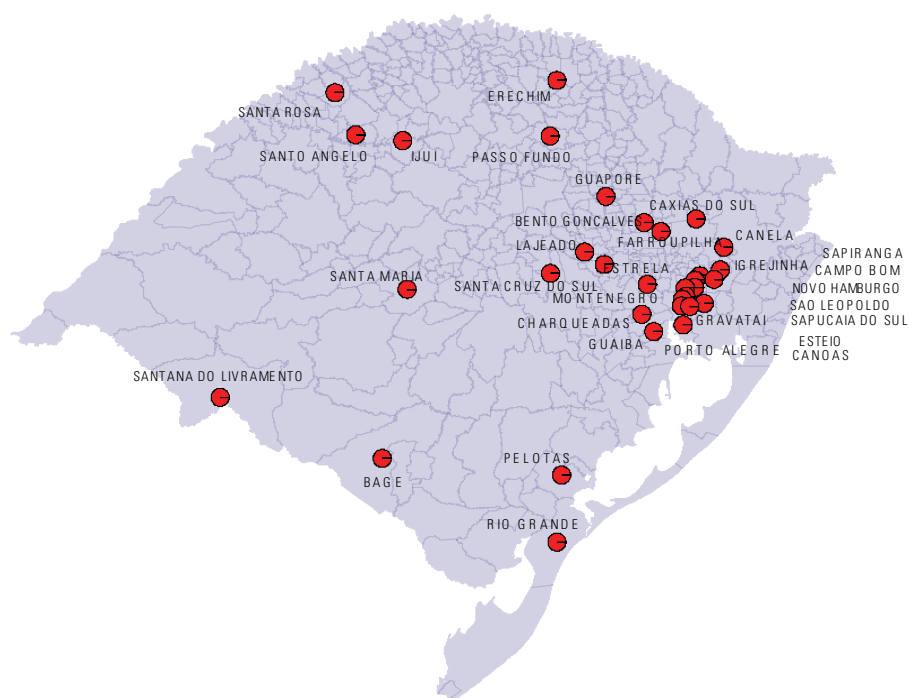


Figura 27: Cidades onde existem Centros de Atividades do Sesi-RS

A capacidade instalada nestes centros de atividades é de 407 equipamentos, que se destinam ao desenvolvimento das atividades em lazer e, conseqüentemente, para a ocupação do tempo livre dos trabalhadores. No quadro abaixo, apresentamos a divisão destas instalações.

Tabela 2 - Capacidade instalada dos Centros de Atividades do SESI-RS

Instalações	Quantidade
Área Verde	23
Academias	04
Campos de futebol	22
Campos de futebol sete (suíço)	19
Canchas de bocha	15
Canchas de bolão	15
Centro de turismo e lazer	01
Churrasqueiras	157
Ginásio de esportes	27
Parque infantil	30
Pistas de atletismo	11
Quadras de areia	26
Quadras externas	21
Salão polivalente	35
Teatro do SESI	01

A reestruturação da gestão dos equipamentos de lazer do SESI

O SESI-RS, visando melhor atender à clientela externa (usuários) e direcionar as ações da clientela interna (promotores de lazer e administração), a partir do ano de 2004 propôs uma reestruturação na gestão dos espaços de lazer, focada em cinco grandes questões.

1ª – Prioridade de atuação do setor de lazer.

Os profissionais da área de lazer ocupavam muito do seu tempo com a administração dos espaços no que diz respeito, especialmente, à locação destes para terceiros.

2ª – A inexistência de espaços onde as programações possam efetivamente contemplar as famílias dos trabalhadores.

A deterioração e a depreciação dos espaços e equipamentos começam a dificultar sua utilização para o desenvolvimento das atividades.

3ª – A capacidade técnica resumida às atividades permitidas pelos ambientes existentes.

Os equipamentos começam a se tornar obsoletos, levando os profissionais da área de lazer a buscar alternativas na comunidade visando a realização de suas atividades.

4ª – A ociosidade dos espaços em determinados períodos.

Em determinados locais os espaços eram subutilizados, restringindo-se às atividades noturnas.

5ª – Evolução na participação dos processos decisórios, de planejamento e definição de novas instalações a serem construídas.

As decisões pertinentes a novas obras, reformas e melhorias não eram acessíveis aos profissionais da UER Lazer, fato que se reverteu; atualmente, sua participação é plena.

Estas questões pautaram a atuação das áreas de Administração e da UER Lazer com vistas a dar novo formato à utilização e gerenciamento dos espaços de lazer do SESI.

10.3 Objeto da ação

- Área de Administração
- Unidade Estratégica de Resultados - lazer

Objetivos previstos

- Controlar e reduzir os custos;
- Concentrar a gestão dos espaços físicos na área administrativa;
- Focar a gestão dos técnicos na promoção das ações de lazer (atividades e eventos);

Metas

- Retirar dos custos da UER os R\$ 4.000.000,00 gastos em manutenção anual, que correspondiam a 45% do custo total;
- Aumentar a receita com locação, que estava em torno de R\$1.000.000,00;

Descrição da ação

A partir do fato gerador, a Gestão Patrimonial (GP) assume definitivamente as ações de coordenação dos espaços de lazer do SESI-RS, ficando responsável por todas as demandas advindas do processo, tais como:

- Locação dos espaços;
- Manutenção destes espaços.

Não obstante o fato de a administração dos espaços ficar a cargo da gestão patrimonial, a prioridade de utilização desses espaços permanecia com a UER – Lazer a fim de realizar as suas demandas de atividades nos espaços próprios do SESI, apenas com um diferencial – o agendamento antecipado do espaço.

10.4 Fluxograma do processo

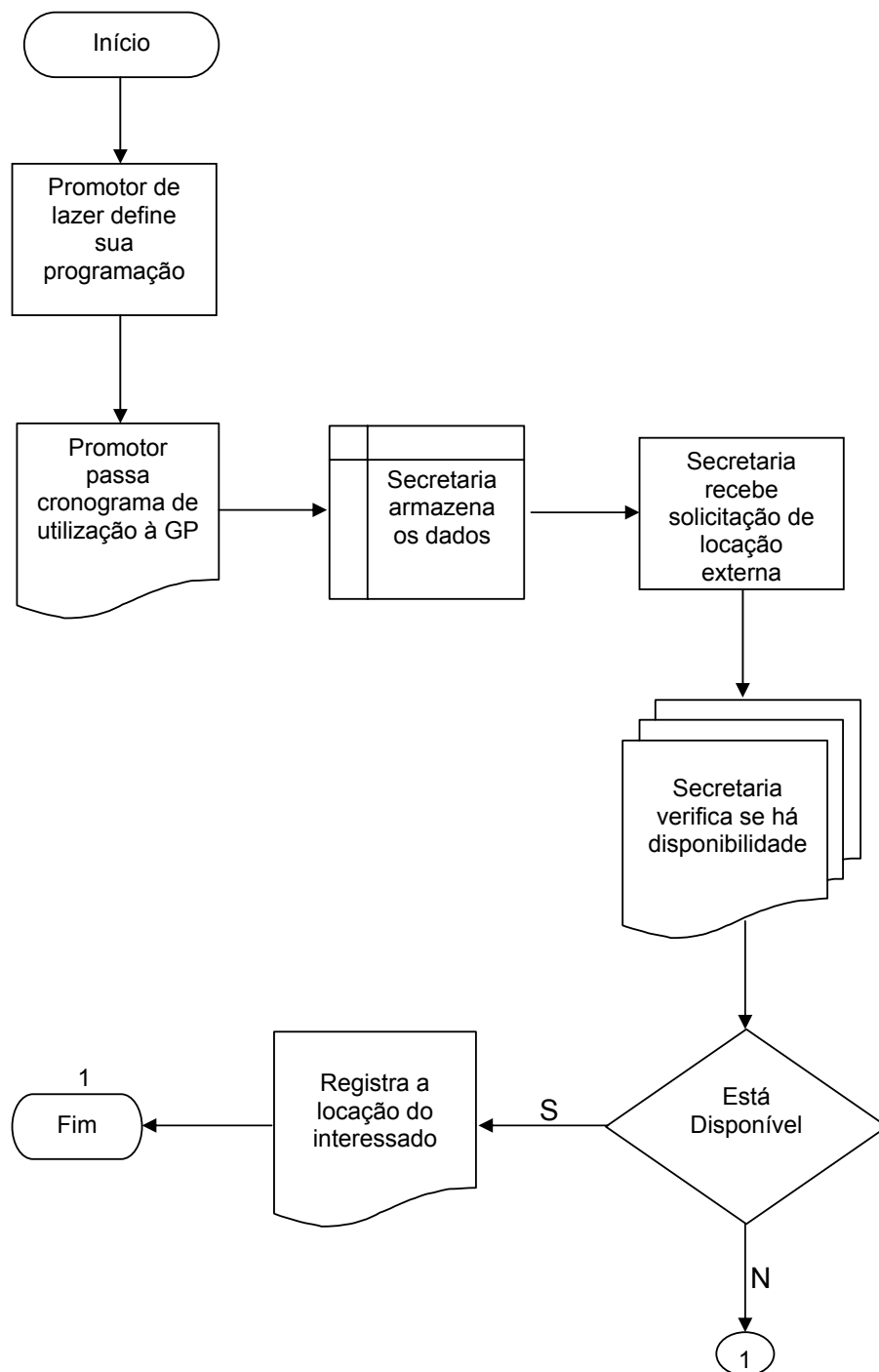


Figura 28: Fluxograma do processo

10.5 Recursos físicos otimizados

OCUPAÇÃO GERAL	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
ESPAÇOS	65%	85%
ATENDIMENTO	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
ESPAÇOS	700.000	1.000.000

Recursos humanos envolvidos

RECURSOS HUMANOS	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
SECRETARIA	20	100
LAZER	75	35

Recursos materiais necessários

TEMPO NA AÇÃO *	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
SECRETARIA	20% do tempo	35% do tempo
LAZER	60% do tempo	5% do tempo

* percentual por profissional

Recursos financeiros investidos

ATENDIMENTO	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
SECRETARIA	200.000,00	10.000.000,00
LAZER	4.000.000,00	2.000.000,00

Avaliação

Os indicadores de avaliação da atividade são:

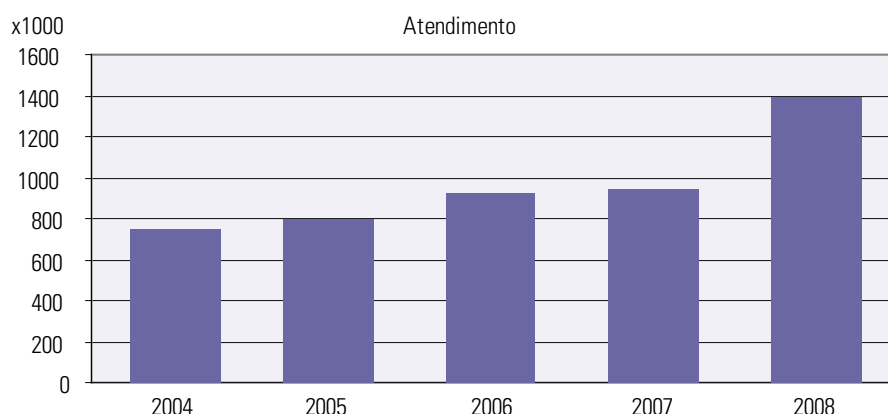


Gráfico 1 - Evolução no atendimento

Este indicador é medido a partir do número de pessoas que utilizam as instalações do SESI diariamente.

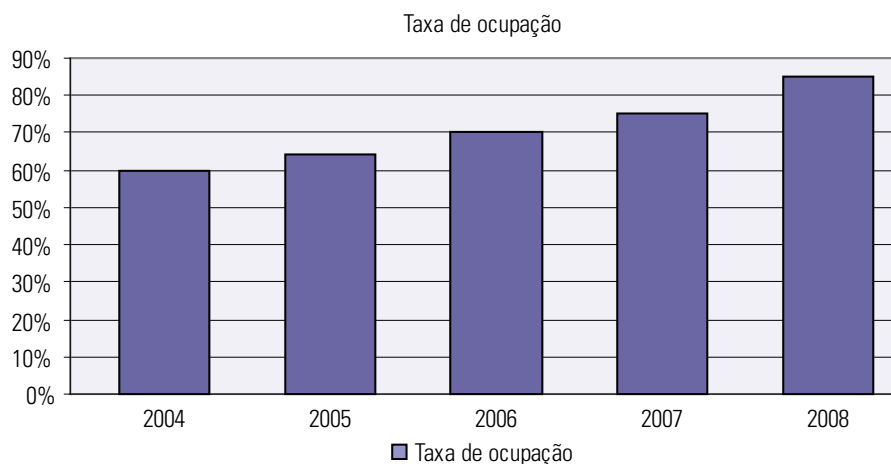


Gráfico 2 - Aumento da taxa de ocupação

Este indicador é medido a partir do número de pessoas que frequentam os centros de atividades pela capacidade instalada.

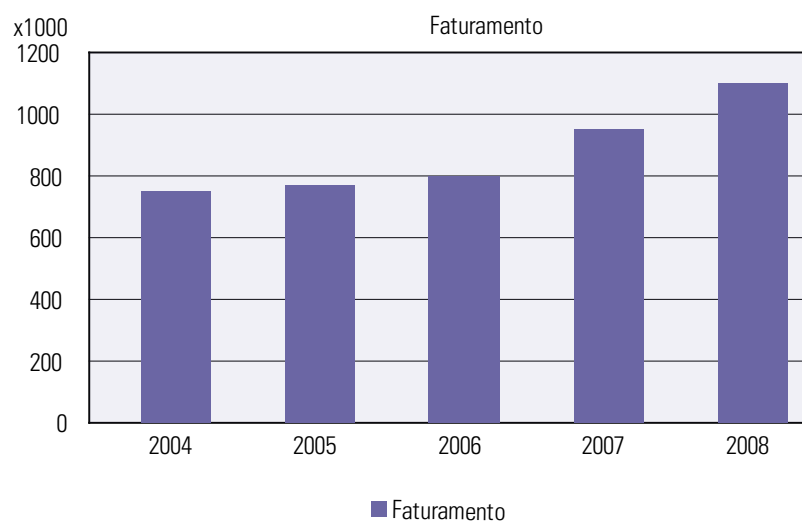


Gráfico 3 - Ampliação do faturamento

Este indicador é medido considerando-se o valor que é arrecadado junto à secretaria do CAT através da locação dos espaços aos clientes.

Objeto da ação

- Profissionais da área de lazer do SESI

Objetivo previsto

- Preparar os profissionais da área de lazer para melhor uso e aproveitamento dos espaços próprios.

Metas

- Ampliação das ações em espaços próprios;
- Melhoria dos equipamentos;
- Implantação de novas atividades.

Descrição da ação

Foram desenvolvidos ao longo dos anos vários treinamentos específicos com os profissionais de lazer objetivando o entendimento da nova proposta de atividade no que diz respeito à utilização dos espaços.

Recursos físicos otimizados

TREINAMENTO	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
LAZER	02 POR ANO	04 POR ANO

Recursos humanos envolvidos

R.H	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
LAZER	35 profissionais	80 profissionais

Recursos financeiros investidos (fontes internas e externas)

FINANCEIRO	ANTES da REFORMULAÇÃO	PÓS-REFORMULAÇÃO
LAZER	1.000.000,00	4.000.000,00

Avaliação

Com a transferência da administração dos espaços para a gestão patrimonial, os profissionais passaram a se dedicar às atividades do setor em tempo integral, possibilitando com que essas ações fossem ampliadas.

PROFISSIONAIS	ANTES	PREVISÃO 2009
ÁREA ESPORTIVA	04	40
ÁREA CULTURAL	02	08
ATENDIMENTOS *	ANTES	PREVISÃO 2009
INICIAÇÃO ESPORTIVA	25.000	200.000
OFICINAS CULTURAIS	12.000	26.000
* Anual		
INVESTIMENTO	ANTES	PREVISÃO 2009
INICIAÇÃO ESPORTIVA	150.000,00	540.000,00
OFICINAS CULTURAIS	22.000,00	570.000,00

10.6 Conclusão

O cliente sempre perceberá qualquer melhoria que surja, especialmente quando esta ensejar uma maior qualificação no atendimento a ele; seja tácita ou explicitamente, o que importa é a busca incessante do aumento da satisfação que o usuário deve sentir.

O que poderia ser visto como “perda” do controle da atividade pelo promotor de lazer, uma vez que a gestão dos espaços saiu do comando do setor, possibilitou uma maior dedicação à atividade-fim, propósito principal da existência desse educador.

A administração dos espaços, no que diz respeito a sua locação, emissão de recibos e tantas outras atividades burocráticas, demandava um grande período de seu tempo, deslocando-o de seus afazeres, forçando que este viesse a reduzir sua produtividade, tanto na arte de pensar/projetar, quanto na de executar.

Pode até parecer um paradoxo, mas os profissionais do setor de lazer passaram a otimizar mais ainda os espaços antes controlados por eles, com atividades mais qualificadas e com uma abrangência muito maior do seu cliente preferencial.

Ao fim, acreditamos que ações inovadoras, como a migração da gestão dos espaços físicos do setor de lazer para a área administrativa, buscando melhorar os processos-fim, serão sempre bem-sucedidas junto aos trabalhadores da indústria sesiana.

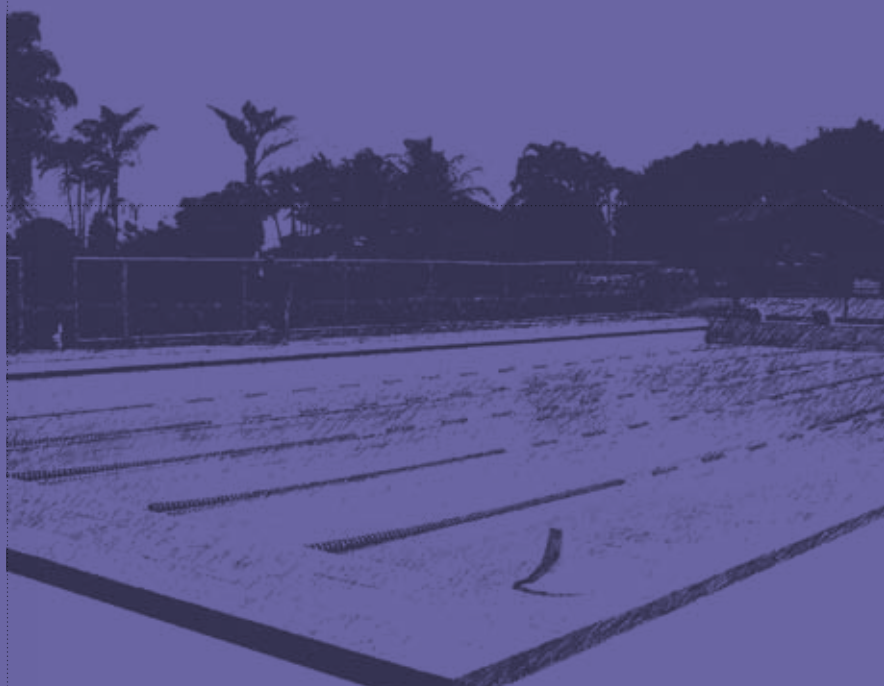
Desenvolver ações que busquem a qualidade de vida dos trabalhadores medindo o impacto social que essas atividades causam permite que, constantemente, haja a correção de curso, proporcionando a melhoria contínua da prática social.

Referências

BRAMANTE, Antonio Carlos. Lazer: concepções e significados. **Licere Revista do Centro de Lazer e Recreação**, Belo Horizonte, v.1, n. 1, set. 1998.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia empírica do lazer**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001. Disponível em: <[www.fieb.org.br/bahia_industria/Arquivos/ setembro_2007/Entrevista.pdf](http://www.fieb.org.br/bahia_industria/Arquivos/setembro_2007/Entrevista.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2009.





11

**DR/PE: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE
CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI**

**Fernando Antonio Coelho de Medeiros
Juranci Sobral Neto**

11.1 Introdução

O lazer, como o conhecemos hoje, é um fenômeno moderno que tem sua origem na sociedade urbana e industrial, sendo frequentemente relacionado ao tempo de não-trabalho. O lúdico sempre esteve presente nas sociedades humanas em contraposição ao trabalho, expresso através das artes, dos jogos e das festividades religiosas. Segundo Guerra Filho, os gregos denominavam de ócio o tempo livre, atribuindo-lhe maior valor que a vida de trabalho, principalmente os atenienses.

Alguns autores esclarecem que se o homem sempre teve suas atividades laborais, evidentemente deveria dispor de momentos de não trabalho focado no repouso e divertimento. Como esses momentos não eram vistos isoladamente da dinâmica social, acreditava-se que trabalho e lazer se entrelaçavam, razão por que alguns adeptos dessa corrente creem que o lazer antecede a era moderna, representado de formas distintas no decorrer dos tempos.

Dumazedier contesta a tese de que o lazer antecede as sociedades pré-industriais. Ressalta que no período arcaico trabalho e jogo, embora diferentes, têm significação de mesma natureza no cotidiano da comunidade. Como trabalho e jogo se mesclam e apresentam oposição mínima, o autor percebe o lazer como um conceito inadequado para o período arcaico.

Para Dumazedier, o lazer surgiu como oposição ao trabalho, uma consequência das conquistas sociais dos trabalhadores urbanos no período pós-Revolução Industrial. A regulamentação e a progressiva diminuição da carga horária de trabalho, associadas ao desenvolvimento tecnológico e da gestão das organizações ampliaram o “tempo livre” dos trabalhadores e geraram a necessidade de regular o uso desse tempo pela crescente população urbana.

11.2 Análise na área do lazer realizada em Pernambuco

- O que vai bem?
- O que melhorar?
- O que pode e deve ser incluído?

11.3 Indagações reflexivas

- Quem é o nosso público?
- Quais os parceiros institucionais?
- Os interesses e necessidades dos diversos públicos estão claramente identificados?
- Existe a participação dos diversos públicos na definição dos serviços e programas?
- Os métodos para a participação estão adequados?
- Existe equilíbrio na oferta de atendimento para homens e mulheres?
- Estão definidos os públicos de acordo com o perfil dos espaços?
- Existem privilégios no atendimento?

11.4 O que melhorar?

- Implantar pesquisas visando à identificação dos interesses e necessidades do cliente.
- Definir uma política de treinamento para os recursos humanos objetivando o atendimento aos diversos públicos.

- Estimular a participação dos diversos públicos na definição dos programas desenvolvidos pelo SESI.
- Reestruturar as atividades de lazer dentro das Unidades de negócios.
- Investir numa divulgação de maior impacto, focando todos os serviços, para deixar claro qual a identidade do Lazer no SESI.
- Promover estudo para definição de uma política de subsídios focando alguns serviços de lazer.

11.5 Ações que foram desenvolvidas

Capacitação e treinamento dos profissionais que lidam diretamente com o público.

Adequação e reforma estrutural nas Unidades de Negócios que desenvolvem as modalidades de futebol e natação, fundamentada principalmente na grande procura por parte dos industriários de todo o estado.

No ano passado, aproximadamente 80 mil pessoas foram beneficiadas pelo uso dos campos de futebol e piscinas de todas as unidades do SESI/PE.

Considerando a demanda, faz-se necessário que os espaços sejam devidamente adequados, seguros e atrativos para os usuários e seus dependentes.

Em 2009 teremos a reforma de duas piscinas e seis campos de futebol, transformando estes em campos de futebol *society* com grama sintética para melhor atender os nossos usuários.

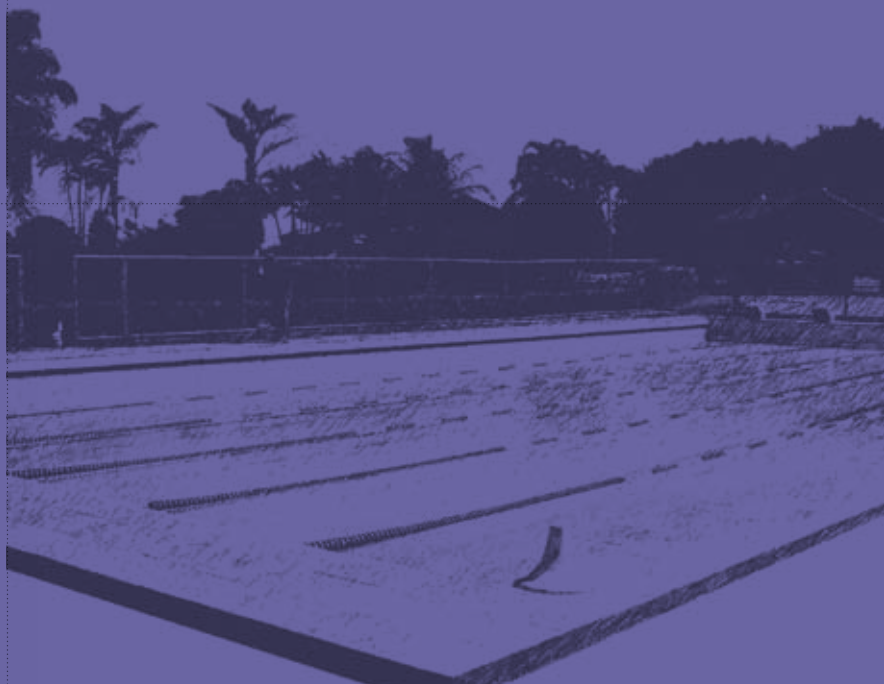
Esperamos que de forma gradativa o SESI Pernambuco possa melhorar o atendimento a todos aqueles que se utilizam de nossos espaços de lazer.

Referências

DUMAZEDIER, Jofre. **Lazer e cultura popular**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.

GUERRA FILHO, Raulito Ramos. **Reflexões sobre o tempo livre, o lazer e o antilazer**. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed48/turismo2.asp>>. Acesso em: 14 maio 2007.







12

DR/MT: TEMPO DE TRABALHO, TEMPO DE DESCANSO: O LÚDICO COMO “REFRESCO” PARA UM CORPO QUE TRABALHA

João Batista Franco Borges¹⁷

Sandro José Abraão¹⁸

17 Professor de Educação Física, especialista em Educação Lúdica e Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso. Gerente da unidade operacional SESIPark – SESI-DR/MT.

18 Professor de Educação Física, especialista em Educação Lúdica. Coordenador de Lazer SESI-DR/MT.

Este estudo teve por objetivo entender o ócio como “refresco” para um corpo que trabalha e emergir novas posturas saudáveis no fazer cotidiano do trabalhador. O olhar sobre o trabalho e seus intervalos, “construção do objeto de nossa discussão”, foi a mola mestra de nosso estudo.

Considerando que o processo educativo das boas práticas é uma “aposta” e que é, portanto, difícil garantir suas respostas, o que menos se pensa é alavancar a ludicidade como “luz da salvação” do tempo de trabalho nas empresas, e, sim, compreender que ela é mais uma das ferramentas a serem utilizadas no período de trabalho e de descanso. Isso levaria a crer que a busca desta necessidade deve ser concebida pela convicção de que este novo representa uma perspectiva necessária à sociedade que só fala em trabalho.

O autor De Masi (2000), em seu livro *Ócio criativo*, de forma brilhante mostra em um fluxograma a interação entre trabalho, brincadeira e lazer, onde os colocamos um a um em um tubo de ensaio, transformando-os em um colírio, que será utilizado no olhar tradicionalista das empresas, de que o corpo foi feito só para produzir. Busca-se, com isso, fazer com que não só o industrial, mas também as empresas percebam a importância que a ludicidade e o prazer têm no ato do trabalho, que são necessários para melhorar a qualidade de vida, bem como aumentar a produtividade. As empresas devem se preocupar com o tempo livre dos empregados, promovendo a interação entre trabalho, brincadeira e lazer.

Esta tríade revela como se dá o ensino-aprendizado, refletindo a importância da ludicidade e do brincar na formação e desenvolvimento do profissional da indústria.

O ócio tem que estar para o trabalho como ponto de equilíbrio, ou seja, é o estado em que a pessoa está em atividade que não se configura como obrigação ou compromisso de produção, assumido voluntariamente. Também se identifica como “tempo livre”.

Assim, como o trabalho é imprescindível para o desenvolvimento da inteligência, para evolução das pessoas, da mesma forma também o é o repouso e o ócio. Dentro das leis naturais o ócio veio primeiro, sendo o sistema vivido em socie-

dade o responsável pela sua expulsão e corrupção através dos tempos. O ócio é tão natural que o corpo grita através da dor quando atinge seu limite no trabalho. O tempo livre é uma receita medicinal natural, alivia os males do corpo e da alma, proporcionando prazer e alívio do *stress*.

Para tanto, é necessário questionar como o ócio se faz presente em nossos afazeres, perguntando a nós mesmos se ele está presente em nossas vidas e em nosso trabalho. O ser humano esqueceu ou está sendo obrigado a não sentir a presença de seu tempo livre?

Para que possamos ter claro entendimento dos termos “tempo do trabalho”, “tempo do ócio” e “prazer” vamos dar-lhes significado sem pretensão de esgotar o assunto.

Tempo do trabalho – Utilizamos aqui a noção que se refere ao momento em que os industriários são submetidos à tarefa da produção. É a busca incessante do sustento do corpo, e nesse tempo o ócio é proibido.

Comungamos com Russell (2002) quando diz que o trabalho não é o principal objetivo da vida. Se fosse, as pessoas gostariam de trabalhar.

Tempo do ócio – Momento que o indivíduo não tem obrigação de trabalhar e/ou estudar, produzir algo por força exterior.

Prazer – É o estado de satisfação ou alegria de estar ou não fazendo algo. Como exemplo, citamos o momento em que os trabalhadores podem vivenciar o ócio voluntariamente, produzindo ou não, acompanhando ou não o trabalho desenvolvido pelos seus supervisores/gerentes.

Para Lowen (1984), o prazer é considerado como um processo biológico, e suas manifestações, muito marcadamente corporais. O segredo está escondido no fenômeno da excitação:

há uma excitação contínua no organismo vivo que aumenta ou diminui em resposta aos estímulos procedentes do meio ambiente. *Grosso modo*, o aumento da excitação traz prazer; a diminuição, tédio e depressão¹⁹.

19 LOWEN, Alexander. **Prazer**: uma abordagem criativa da vida. São Paulo: Summus, 1984.

O autor quer com isso mostrar a relação direta que há entre o processo contínuo da vida e o prazer. Logo, num estado de prazer/excitação não se pode ficar sentado, parado; temos que trabalhar, conversar, saltar, gritar, rir, chorar, cantar, correr etc. O prazer se revela no corpo, no fazer.

Através de alguns teóricos descreveremos a importância da ludicidade e o que ela desenvolve no ser humano:

Gomes (2004) entende a ludicidade como um atributo de espírito, sintetiza uma necessidade do ser humano em qualquer idade e não pode ser vista apenas como diversão, mas um rol de atividades que promovem a aprendizagem, os desenvolvimentos pessoais, sociais e culturais e prepara para um estado interior, facilitando a comunicação e expressões humanas²⁰.

Santin (1994) revela-nos que o homem da ciência e da técnica perdeu a felicidade e a alegria de viver, perdeu a capacidade de brincar, perdeu a fertilidade da fantasia e da imaginação guiada pelo impulso lúdico²¹.

Camargo (1998) relata-nos que um corpo que brinca é o melhor receptáculo para um espírito aprender e se desenvolver²².

Como esboça Ginzburg²³ sobre os caçadores, com seus saberes em “visualizar” no mato as pegadas deixadas pelos bichos, buscamos, através de nosso instinto de caçadores, olhar, tatear, farejar e escutar os rastros deixados pelos industriários no decorrer do ano. Como “pegadas” tomamos a relação entre sala de produção e intervalo – mais precisamente (trabalho, tempo do ócio e prazer).

Levantamos algumas hipóteses: 1) Como o profissional da indústria se comporta em seu local de trabalho quanto a sua produção e seu relacionamento com os demais companheiros de trabalho? 2) Como ocorre a participação dos industriários nas ações do lazer ativo: há muito diálogo, conversas paralelas ou os industriários ficam em silêncio para acom-

20 GOMES, Cleomar Ferreira. **Relato em uma oficina realizada no SESC-MT**. Cuiabá, [19--?]

21 SANTIN, Silvino. **Educação física: da alegria do lúdico à opressão do rendimento**. Porto Alegre: EST, 1994.

22 CAMARGO, Luis O. de Lima. **Educação para o lazer**. São Paulo: Moderna, 1998.

23 GINZBURG, Carlo. **Mitos, emblemas, sinais: morfologia e história**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

panhar/participação as explicações/atividades? 3) Quando algum industriário está triste, alguém se importa com ele? 4) Quando o industriário demonstra cansaço, está desatento, foi chamada sua atenção ou dado intervalo para descanso? 5) Os industriários têm acesso/contato com atividade do lazer ativo? 6) Durante o descanso, o industriário busca atividades de lazer? 7) Há participação em atividades extratrabalho proporcionadas pela indústria aos industriários (festas, passeios, eventos etc.)?

Apropriamo-nos da etnografia para descrever tudo aquilo que “é”, não aquilo que “deve ser”, buscando clarificar o que fora deixado no percurso pelos industriários objeto deste estudo.

12.1 Desenvolvimento

Tempo do trabalho – Momento em que se ganha o sustento do corpo, o trabalho projeta os corpos na tentativa de expulsar as mazelas do mundo profano²⁴.

Tempo de ócio – Observamos que desde a chegada há momentos de prazer, alegria, descontração; o simples relembrar de algum fato torna-se motivo de excitação, mesmo com a sobrecarga de produção.

Nas aulas de Ginástica na Empresa, em nossas Unidades de Lazer, tudo se transforma; o clima esquenta e a adrenalina entra em cena para ocorrer a excitação do espírito. Neste momento o corpo é esquecido, pois é hora do “refresco” ao trabalho. Os professores do SESI-MT, já sabendo desse momento importante e “oportuno”, ressaltam a necessidade da boa prática de participar de atividades que gerem prazer/alegria. Assim ocorreu durante todo o ano de 2008. Quando sentíamos que o grupo caía de produção, os professores sugeriam atividades livres à sua escolha – “hora de recarregar a bateria”.

Do momento da liberação até seu término ocorria tanta troca de informações que ficamos interessados em refletir sobre esse tempo.

24 Fome, a mais cruel de todas...

O ocorrido – Os profissionais recebem um treinamento. Para melhor compreensão oportunizamos uma prévia do conteúdo abordado. Na sala de descanso, na mesa do refeitório, nas Unidades de Lazer, ocorre a mesa-redonda dos conteúdos recebidos, até mesmo de piadas – momento que denominamos “mágico”. O grupo sente a necessidade de fazê-lo “sempre que é permitido”. Notamos que os grupos que recebem esse tratamento se destacam perante os demais.

O aprendido – Importância do “ser - estar junto com”, socialização dos conhecimentos adquiridos, anedotas variadas, puxões de orelhas, o combinar das festas etc. Nesse momento quem estava de fora ou não se sentia fazendo parte era recebido no grupo como parte do todo. Cabe aqui uma ressalva: existem pessoas que continuam a acreditar que isso é coisa de loucos e desocupados.

O interessante que observamos e esperamos levar para reflexão dos demais leitores deste artigo é que, mesmo sabendo que, neste momento, não tendo obrigação de produzir, produzimos muito e com qualidade, pois estamos alimentando nosso *homo ludens*. O corpo e o espírito se unem com harmonia, sem falar nos cafezinhos que eram/são consumidos sem sentir. Este é o precioso tempo livre criativo que muitos insistem em jogá-lo fora/negá-lo.

Prazer – Esteve em todos os locais onde estávamos presentes: 1) corredores; 2) salas; 3) banheiros; 4) salas/galpões de trabalho; 5) escadaria; 6) cantina/cozinha; 7) pátios; 8) sombras de árvores; 9) unidades de lazer; 10) chegada e saída.

Esses momentos também poderão ser entendidos como excitação gerada no trabalho e no ócio. Ex: produção, alegria, conquistas, devaneios, objetivos, superação de obstáculos, o aperto que antecede uma meta a ser superada e o alívio após a conclusão – isso tudo tem o sabor/valor de conquista/grandezas, que jamais poderá ser retirada de nossos trabalhadores. É a relação harmoniosa do ócio e do trabalho.

Constatamos ainda que no tempo de trabalho e no tempo do ócio tudo se transforma, sendo ele o palco principal para formação da aprendizagem e expressão da corporeidade e da ludicidade “É o *homo ludens* presente nos corpos”.

12.2 Conclusão

Mesmo não sendo a indústria local de ócio²⁵, e sim de trabalho, a tríade comer, correr e brincar acontece em seu lócus, ou seja, a ludicidade/ócio é tão importante quanto o trabalho para sobrevivência do homem/indústria.

O direito ao trabalho, estudo e lazer legado aos homens possibilita garantir a edificação do *homo plenus*²⁶ através de suas experiências intelectuais, culturais, físicas e amorosas para não cair no fracasso de um ócio pelo ócio “morto”²⁷. O trabalho enobrece, o saber ensoberbece, o amor edifica, o ócio atinge a completude do *homo plenus*.

Desfrutar/oportunizar o ócio com sabedoria é dar importância ao modelo de formação humana integral através do projeto “Lazer Ativo” e que possibilita o desenvolvimento da vontade do indivíduo em gerenciar seu processo de formação através das boas práticas. O ócio não é só tempo de descanso, mas tempo de elaboração voluntária de outras perspectivas que não sejam somente a produção na Indústria, mas também a ludicidade, o prazer, a corporeidade, a relação humana, etc. E por mais que este aspecto não esteja na configuração da Indústria Tradicional, foi nos revelado que esteve presente em nossas ações. Lembramos que este assunto necessita ser levado a sério em todas as esferas.

As Indústrias não podem continuar utilizando seu método de produção + produção na busca de seu melhor desempenho. Na atualidade as Indústrias deverão praticar a tríade “Produção + Lazer + Prazer” para atingir suas metas, ou seja, esta prática é a argamassa que alivia o tédio/improdutividade que se instala nos tempos de hoje.

Como reflexão, esperamos deixar entendido nesta proposta:
1) Importância das atividades lúdicas “Lazer Ativo” no decorrer da produção; 2) Necessidade de iniciar atividades de boas práticas como refresco ao trabalho.

25 Ócio – Nosso entendimento vem da leitura de Aurélio Buarque de Holanda, onde percebemos seu significado como “Descanso do trabalho, folga, repouso, preguiça, indolência, moleza, trabalho mental ou ocupação suave, agradável, tempo que se passa desocupado, quietação, contemplação”.

26 Homo Plenus - o que é cheio, completo, inteiro, total.

27 Morto – Seria, no olhar de Holanda, a falta de trabalho, desocupação, ociosidade por falta de trabalho. Ou até mesmo sem lazer.

A falta de atividades que garantam esses momentos de descontração leva a indústria a ter corpos frios, plastificados, robotizados. É o mesmo que dizer “Adeus ao Corpo”²⁸; fica explícito o quanto o homem esqueceu que já brincou um dia, e aos poucos a convivência em uma sociedade cada vez mais sedentária e demente tira nossa marca digital, que é a ludicidade²⁹.

Desta forma comungamos com Russell (2002), o qual afirma que a luta principal do ócio é ter um mundo em que todos possam se dedicar a atividades agradáveis e compensadoras, usando seu tempo livre não só para se divertir como também para ampliar seu conhecimento e capacidade de reflexão³⁰. O homem que não consegue distinguir o verdadeiro do falso sempre estará submisso a ideias de outros que o fazem.

Não temos a ludicidade como um novo paradigma ou uma nova vocação para a indústria: ela já tem tantos! Não! Achamos que nossa prática deve ser evidenciada quanto à importância do “lazer ativo” no cotidiano/viver do trabalhador. Cabe a nós, profissionais do lazer e promotores de saúde, aprimorar nosso “fazer” na busca de garantir experiências de lazer ao trabalhador.

É o nosso dever e salvo-conduto levar/oportunizar mais qualidade de vida a nosso cliente-alvo. Esta é a grande tarefa de casa, não se esqueçam: “brincadeira é coisa séria!”³¹.

Com isso desenvolvemos o projeto Indústria Ativa, que tem por objetivo a valorização do lazer como forma de qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes. O projeto se baseia em trazer a indústria ao SESIPARK, nos finais de semana, sem custo algum para o empresário. Lá, começamos o dia com uma palestra de 40 minutos que fala sobre esse corpo “cansado dentro da empresa” e os benefícios que o lazer pode trazer para ele e seus familiares, contribuindo para uma adoção de um estilo de vida mais saudável.

28 Título do livro de David Le Breton, 2003.

29 Ludicidade: marca digital do homem – termo utilizado pelo Prof. Drº. Cleomar Ferreira Gomes em palestra no Seminário de Educação.

30 RUSSELL, Bertrand. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

31 Termo utilizado por GOMES, Cleomar Ferreira, em oficinas e artigos de sua autoria.

Referências

BORGES, João Batista Franco. **Tempo de estudar, tempo de brincar**: um estudo do lazer na formação do professor de educação física. Cuiabá: UFMT/IE, 2007.

CAMARGO, Luis O. de Lima. **Educação para o Lazer**. São Paulo: Moderna, 1998.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

GOMES, Cleomar Ferreira. **Meninos e brincadeiras de interlagos**: um estudo etnográfico da ludicidade. São Paulo: USP, FEUSP, 2001.

_____. **Rasteiras e pontapés ou brincadeiras de escola**: ouvindo professores e alunos pré-adolescentes. Niterói: Intertexto, 2004.

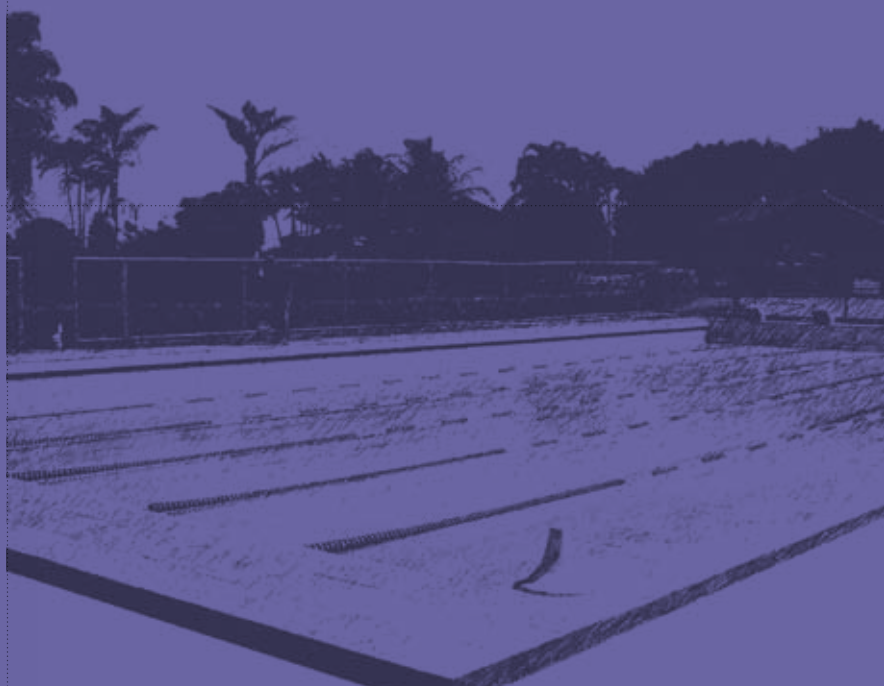
GINZBURG, Carlo. **Mitos, emblemas, sinais**: morfologia e história. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LE BRETON, David. **Adeus ao corpo**: antropologia e sociedade. Campinas – SP: Papirus, 2003.

LOWEN, Alexander. **Prazer**: uma abordagem criativa da vida. São Paulo: Summus, 1984.

RUSSELL, Bertrand. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SANTIN, Silvino. **Educação física**: da alegria do lúdico à opressão do rendimento. Porto Alegre: EST, 1994.





13

**DR/AM: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E
OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E
LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS
NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS**

Nelsi Maria Ladeira Lunière

13.1 Otimização dos espaços da academia

13.1.1 Objeto da ação

Segmento esportivo, contemplando e melhorando a qualidade de vida dos usuários/clientes, público interno e externo.

13.1.2 Objetivos

Proporcionar uma melhor comodidade e conforto ao público da academia, ampliando e otimizando os espaços, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos usuários.

13.1.3 Meta

Ampliação de 100% da capacidade de atendimento. Superando as expectativas, registramos um aumento de 200 para 736 usuários atuais, ultrapassando as metas em 300%.

13.1.4 Descrição da ação

O espaço reformado para as novas instalações da academia entrou em reforma no mesmo momento em que todas as instalações do SESI iniciaram as reformas para os Jogos Nacionais do SESI. A comunicação se deu através de *fliers* eletrônicos, panfletagem e mídia impressa. No momento do retorno das atividades do clube, houve comunicação em massa pelos meios de mídia televisiva, de rádio, mídia impressa e *fliers* eletrônicos.

13.1.5 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

Aquisição de novas máquinas; ampliação das turmas de ginástica; construção de um vestiário exclusivo para uso dos clientes; melhor distribuição dos aparelhos no espaço, realizada com uma consultoria de *design*; estacionamento exclusivo para a academia e armários individuais. Os atendimentos são feitos por profissionais capacitados. Está havendo um investimento sistemático nesse sentido, com base no plano de treinamento do SESI.

Recursos humanos envolvidos

Antes o atendimento era realizado com apenas três profissionais e três estagiários, um em cada turno. Hoje são cinco profissionais e nove estagiários, distribuídos entre os turnos matutino, vespertino e noturno.

Recursos materiais necessários

Equipamentos modernos/atualizados e diversificados/diferenciados.

Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

Os custos operacionais antes eram de ordem de R\$ 10.000,00, e sua arrecadação era de aproximadamente R\$ 4.000,00. Os custos hoje são de R\$ 26.000,00, e a arrecadação mensal é de aproximadamente R\$ 30.000,00.

13.1.6 Cronograma de ação

ATIVIDADES REALIZADAS	MESES					
	Janeiro–Maio 2008		Junho–Setembro 2008		Janeiro-Abril 2009	
	Pre- visto	Real- zado	Previsto	Realiza- do	Pre- visto	Real- zado
Troca dos maquinários	X	X				
Troca dos maquinários	X	X				
Manutenção das instalações			X	X		
Manutenção das instalações			X	X		
Manutenção das instalações			X	X		
Entrega das obras			X	X		
Manutenção dos vestiários					X	X
Manutenção dos vestiários					X	X
Manutenção dos vestiários					X	X
Manutenção dos vestiários					X	X
Entrega das obras					X	X
Definição de indicadores (BSC)					X	X
Comunicação interna/externa			X	X	X	X
Estratégias de otimização previstas no planejamento (mercado, divulgação, pesquisa etc.) a serem implementadas.			X	X	X	X
Avaliação dos processos (BSC)					X	X

13.1.7 Avaliação

Utilizamos como instrumento de avaliação a caixa de sugestões.

13.1.8 Outros comentários que se fizerem necessários

Estamos sentindo as melhorias até mesmo na arrecadação e na satisfação dos clientes.

Estamos em processo de replanejamento em negócios, em parceria com a área de relações com o mercado, a fim de garantir maior sustentabilidade da capacidade instalada e agregar valor aos serviços para maior atratividade/capacitação/fidelização de clientes.

13.2 Otimização dos espaços da sala de dança e criação do Núcleo de Dança SESI Amazonas

13.2.1 Objeto da ação

Lazer cultural, contemplando público interno e externo (industrialário e dependentes, alunos das escolas SESI e clientes de outras modalidades do clube e comunidade).

13.2.2 Objetivos

Oferecer maior comodidade e conforto ao público de dança, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos usuários.

13.2.3 Meta

Oferecer mais espaço aos usuários, ampliando o seu atendimento e capacidade instalada. Verificamos um aumento de 60 para 162 usuários atuais, uma ampliação de aproximadamente 170% da sua utilização.

13.2.4 Descrição da ação

O espaço foi ampliado para melhor atender aos públicos interno e externo. A comunicação no momento da paralisação das atividades do clube, no momento da reforma, ocorreu diretamente com os usuários (corpo a corpo) e seus responsáveis. No momento do retorno das atividades houve a comunicação novamente com os usuários e responsáveis por meio de *fliers* eletrônicos.

13.2.5 Recurso físico otimizado

Ampliação da sala de dança (troca do piso, colocação de barras fixas e espelhos adequados, e aquisição de equipamento de som). Os horários e as modalidades oferecidas também foram ampliados. Antes, apenas com Dança de Salão; hoje, oferecendo diversificação com ballet clássico, *baby class*, jazz, dança do ventre e dança de salão.

13.2.6 Recursos humanos envolvidos

Antes o atendimento era realizado com apenas um profissional, no período noturno. Hoje são três profissionais, distribuídos entre os turnos, e um estagiário no turno matutino.

13.2.7 Recursos materiais necessários

Para a modernização do espaço, foi feita a adequação do piso, colocação de barra fixa, aquisição de equipamentos de som, microfones e cd's diversos, além de armários, bambolês e colchonetes.

13.2.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

Os custos operacionais antes eram de R\$ 1.400,00, e a arrecadação era de R\$ 1.800,00. Os custos hoje são de R\$ 2.400,00, e a arrecadação é de R\$ 4.020,00.

13.2.9 Cronograma de ação

ATIVIDADES REALIZADAS	MESES							
	Abril – Julho 2008		Agosto 2008		Dezembro 2008		Janeiro – Abril 2009	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Troca do piso	X	X						
Colocação das barras fixas	X	X						
Colocação dos espelhos	X	X						
Entrega das obras			X	X				
Definição de indicadores (BSC)							X	X
Comunicação interna/externa			X	X			X	X
Estratégias de otimização previstas no planejamento (mercado, divulgação, pesquisa etc.) a serem implementadas.			X	X			X	X
II Mostra de Dança					X	X		
Avaliação dos processos (BSC)							X	X

13.2.10 Avaliação

Utilizamos como instrumento de avaliação a caixa de sugestões.

13.3 Reconfiguração do Organograma na Gestão, em que houve o desdobramento em duas gerências, sendo uma Gerência de Lazer – Unidade Operacional e uma Gerência das Ações de Lazer – Gestão Técnica

13.3.1 Objeto da ação

Segmento esportivo; público interno e externo.

13.3.2 Objetivos

- A) Melhorar/modernizar a gestão, visando torná-la mais eficiente e efetiva; aperfeiçoar/otimizar processos e espaços; potencializar a utilização da capacidade instalada em busca da sustentabilidade e direcionar esforços para melhor aproveitamento/posicionamento dos recursos humanos existentes;
- B) Executar o planejamento estratégico para utilização racional dos recursos humanos e financeiros no uso de ferramentas como BSC e MEG;
- C) Promover uma gestão mais moderna com foco no cliente e do cliente, com melhor administração do tempo e aproveitamento de oportunidades para oferta de novos serviços e diferenciação (valor agregado/diferenciais competitivos).

13.3.3 Meta

Ampliar a receita de serviços e locação das instalações em 30% no médio prazo; ampliar o atendimento às indústrias do município de Manaus, buscando atingir 60% do universo do Pólo Industrial de Manaus (aproximadamente 600 empresas), haja vista que atualmente não atingimos nem 20% desse universo;

criar um indicador da taxa de ocupação das instalações pelas indústrias, ousando uma meta da ordem de 70% no médio prazo, com base no BSC (*Balance Scorecard*).

13.3.4 Descrição da ação

Foi proposto pelo superintendente do SESI o desdobramento da gestão operacional e técnica, no sentido de renovar a gestão do CTAM, dando-lhe nova roupagem, pois face ao estudo-diagnóstico realizado pelo DN por meio deste projeto, em 2006, além das manifestações da gerente Rosana nos

exercícios anteriores, ficou evidente a necessidade de maior compartilhamento da gestão, para efeito de otimização dos recursos, e maior foco na gestão a fim de inverter o perfil do tempo utilizado na gestão do dirigente principal, em que (conforme conclui o diagnóstico neste item) o foco deve estar nos clientes finais (internos e externos), reduzindo-se cada vez mais o tempo gasto com a burocracia do sistema.

Nesse novo formato, estão sendo revistos processos, procedimentos, ações estratégicas de mercado, relacionamento, precificação e formação de parcerias estratégicas visando à sustentabilidade.

13.3.5 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

Por ocasião da reforma para adaptação das dependências que inicialmente receberiam os Jogos Nacionais em 2008 e cujas novas instalações seriam promovidas para maior utilização das indústrias e industriários, por meio de um Plano Estratégico de Marketing e Comunicação (em fase de elaboração pelo Marketing local), inclusive como fonte de renda e sustentabilidade da capacidade instalada, houve ampliação com a construção de duas quadras de grama sintética (futebol sete *society*), um ginásio poliesportivo, duas quadras de tênis, duas quadras de vôlei de praia, dois chapéus de palha, reforma e climatização do salão de festas e delimitação com blindex, climatização do restaurante e limitação da área com blindex, reforma do parque aquático.

Estratégias de otimização: Parcerias com empresas, federações esportivas e grêmios; divulgação nas empresas (*in company*); divulgação em mídia impressa (paga e espontânea), *banners* eletrônicos às empresas e sob a forma de permuta de serviços; formatação/confecção de um novo portfólio de produtos e serviços de lazer para o *staff* empresarial; confecção de fôlderes de produtos e serviços e fôlderes educativos, no intuito de atingir o trabalhador-industriário; promoção de eventos estratégicos de sensibilização, oportunizando visibilidade das instalações pessoalmente pelos empresários e industriários; sinalização para um plano de mídia pela área

responsável; alocação de recursos financeiros para investimentos em mídia e divulgação por meios diversificados; pesquisa de eemanda junto aos usuários e não-usuários em nível local (em fase de planejamento); parceria com a equipe da RCM, Marketing e Comunicação para promoção do clube como um todo (serviços e instalações).

13.3.6 Recursos humanos envolvidos

Neste aspecto, trabalhamos o replanejamento/reposicionamento de pessoal em funções específicas, otimizando os recursos já existentes. Não houve aumento expressivo de mão de obra, mas sim adequação das pessoas às necessidades administrativas, operacionais e técnicas.

Realizamos remanejamento de alguns colaboradores da sede do SESI para as frentes de trabalho relacionadas às instalações (manutenção, locação e monitoramento das ações).

Na Gerência Técnica permaneceram dois assistentes administrativos e acrescentou-se de mais um, que atuava na Central de Atendimento e que agora é responsável pelos processos de RH de toda a equipe técnica.

Na Gerência Geral do clube (otimização, manutenção e locação dos espaços/dependências) foi acrescentada apenas uma colaboradora, a qual foi indicada para também coordenar os processos de RH da equipe operacional.

A equipe de manutenção e limpeza permaneceu a mesma (há planos para contratação de mais dois técnicos de manutenção).

Na Gerência Técnica totalizamos três assistentes administrativos e um gerente técnico das ações de lazer; na Gerência Geral são um gerente, três encarregados e um assistente administrativo.

Tabela 3 - Recursos Humanos Envolvidos na ação

FUNÇÕES	ANTES		ATUAL
	Gerência Geral	Gerência de Lazer	Gerência das Ações de Lazer
Gerente	01	01	01
Administrador	01	-	-
Encarregado	02	03	-
Assistente Administrativo	04	01	03

13.3.7 Recursos materiais necessários

Os recursos materiais foram em sua maioria aproveitados da gestão anterior, havendo apenas mudança de *layout* para acomodação das duas Gerências e desdobramento de Centros de Responsabilidade para efeito de melhor gerenciamento/monitoramento. No que diz respeito a equipamentos de informática, já havia sido feita a atualização necessária.

Foi potencializada a gestão de recursos visando seu melhor aproveitamento, culminando em melhor administração do tempo.

13.3.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

Com o desdobramento/descentralização da gestão, que reconfigurou-se em duas, sendo uma gestão administrativa da estrutura físico-operacional e uma gestão programático-técnica, imprimindo assim maior agilidade aos processos e ações, permitindo a identificação de elementos comuns entre a questão espaço e a questão técnica; permitindo maior sintonia e integração/interdependência entre os processos; permitindo a identificação de habilidades distintas, bem como a administração mais racionalizada do tempo, haja vista a descentralização e especificidade de atribuições, favorecendo e potencializando a Gestão do Negócio com foco em resultados.

Conseqüentemente, houve desdobramento do orçamento, onde foram especificados Centros de Custos/Responsabilidade diferenciados, favorecendo a gestão/aplicação dos recursos financeiros de forma mais eficiente, buscando a eficácia na execução, monitorada por indicadores definidos pelo BSC, com base no Mapa Estratégico da Indústria no Amazonas.

13.3.9 Cronograma de ação

ATIVIDADES REALIZADAS	MESES			
	DEZEMBRO/2008		JANEIRO 2009	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Resgate do estudo-diagnóstico		X		
Planejamento de ações de implementação com base no diagnóstico		X		
Repasse das atividades/projetos aos novos gestores		X		
Transição para a nova gestão/desdobramento em duas gerências (administrativa e técnica); ajustes/adaptações		X		X
Definição de indicadores (BSC)		X		
Comunicação interna/externa				X
Estratégias de otimização previstas no planejamento (mercado, divulgação, pesquisa etc.) a serem implementadas.				Em andamento
Avaliação dos processos (BSC)				Mensal

13.3.10 Avaliação

Com base em indicadores específicos das ações contidas no Objetivo Estratégico do Mapa Estratégico do Amazonas, por meio da Ferramenta BSC, implementada desde outubro/2008.





Bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFAM – Universidade Federal do Amazonas, Especialista em Gerenciamento de Marketing e Negócios, Curso de Extensão em Responsabilidade Social Empresarial (UniSESI-UFRJ) e Especialização em Gerência de Marketing e Negócios pelo CIESA/AM – Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas.

Elaboração, participação e gerenciamento do Programa SESI Qualidade de Vida para o Trabalho, no período de 1998 a 2000, como gerente de Cooperação Social, com equipe interprofissional.

Elaboração e execução de projetos especiais para fidelização de clientes e de responsabilidade social, a partir de 2001, inicialmente no cargo de gerente de Projetos Especiais e posteriormente, como Gerente de Relações com o Mercado.

Coordenação e execução do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

Coordenação e execução do Programa AÇÃO GLOBAL NACIONAL, em nível local.

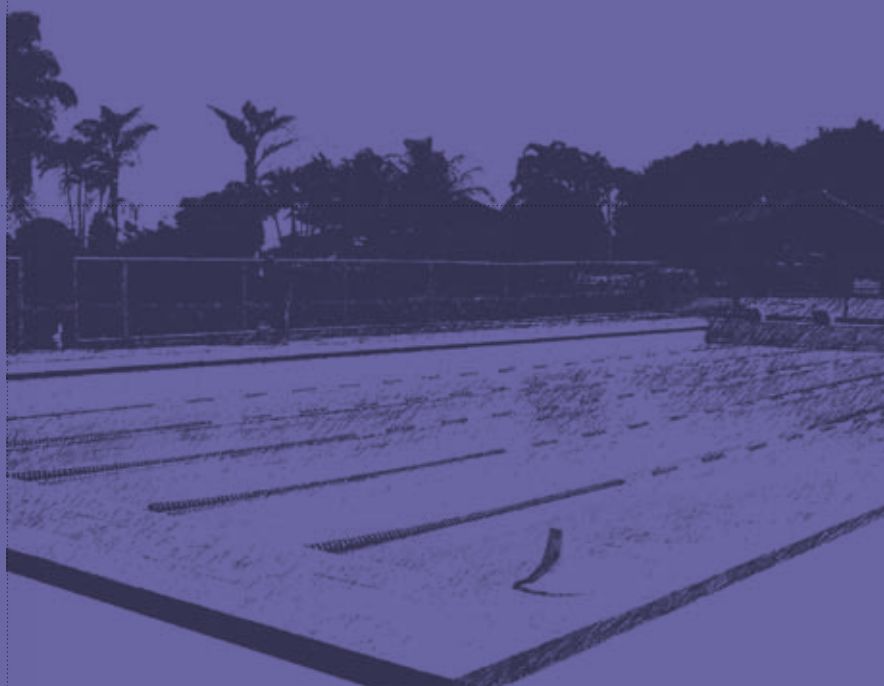
Coordenação de eventos em *marketing* institucional.

Coordenação das ações articuladas de *marketing* corporativo na Região Norte junto ao DN.

Ações diversificadas de marketing institucional, prospecção de negócios, pesquisas de mercado, *endomarketing*, *marketing* de relacionamento e fidelização de clientela.

Atualmente é Gerente de Cultura, Esporte e Lazer do SESI AM.







14

DR/SP: 10 ANOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LAZER E ESPORTE DO SESI-SÃO PAULO: INFLUENCIANDO A GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS

Eduardo Augusto Carreiro³²

Em 1998 a então Diretoria de Esportes e Lazer (DEL) do SESI-SP é contemplada com uma consultoria espanhola, cujo membro foi um dos organizadores da olimpíada de Barcelona (1992).

Tal consultoria permitiu à DEL rever seu planejamento e, como um marco, reformulou seu modo de pensar e de agir. Com relação a esse período, seria injusto não citar a liderança do então diretor professor Hélio Silveira de Moraes Pinto, que capitaneou a DEL por quase duas décadas e foi responsável, naquele momento, pela transformação necessária.

O plano de desenvolvimento de lazer e esporte (PDLE) foi fundamental para o crescimento do lazer e do esporte no SESI-SP, pautado na organização e no planejamento. O desenvolvimento inicial do plano vislumbrava que os gestores teriam o olhar no futuro, pautado em três pilares: “quem somos, de onde viemos e para onde vamos”.

Nessa fase de desenvolvimento, com o envolvimento dos coordenadores, supervisores e analistas, cada unidade elaborou o seu PDLE identificando o seu público-alvo, estudando a concorrência, as entidades assemelhadas, o perfil sociodemográfico do município/localidade onde estavam inseridas, bem como o estudo das parcerias internas e a relação de cliente e fornecedor.

A Diretoria de Lazer e Esporte passa a compor suas metas (plano de metas) baseada em duas vertentes: a do lazer e a do esporte. O lazer era composto por programas como *fitness*, atividades sociais e recreativas, terceira idade, e os programas de esporte eram compostos pelos programas Atleta do Futuro, escola de esportes, competições esportivas, programas para pessoas com necessidades especiais e esporte de rendimento, este dois últimos realizados até 2007 exclusivamente com parcerias.

O plano continha também um aspecto organizacional específico com:

- Envio anual do plano de metas, com as metas por programa;

- Levantamento das macroinformações sobre o número de alunos, comparecimentos, número de usuários e o indicador “taxa de ocupação”;
- Composição das necessidades estaduais de materiais e equipamentos;
- Levantamento da necessidade de obras, adaptações e reformas das instalações esportivas e de lazer.

Além disso, eram organizados, de forma sistemática, quatro planos sazonais, que acompanhavam as quatro estações do ano: Explode Verão, Movimento Outono, Inverno Quente e Estação Primavera. Cada um destes planos sazonais continha uma conceituação e delineava a forma de atuação em rede no que dizia respeito a consultorias tematizadas, eventos específicos por temporada e comunicação visual.

O desenvolvimento do PDLE permitiu que estudos específicos sobre vocação fossem iniciados. Os Centros de Lazer e Esporte passaram a definir os seus “produtos estrela”, aqueles que eram identificados como os principais de cada unidade, bem como seus programas complementares – como o próprio nome apresenta, eram os serviços que complementavam a programação principal.

Outra sistematização interessante que o plano previu foi a definição das unidades como:

Unidades Piloto: eram aquelas que recebiam programas, projetos ações que eram testados para posterior disseminação em rede;

Unidades Polo de Desenvolvimento: nestas unidades acontecia o aprofundamento dos estudos de um ou mais programas;

Centros de Excelência: eram unidades que atingiam graus de excelência da gestão do(s) programa (s) e recebiam inclusive outras unidades para serem capacitadas.

A premissa dessa organização foi a definição do foco do desenvolvimento técnico-científico e da valorização das pessoas; com isso, conseqüentemente, muitas vezes as metas

foram superadas e muitas instalações ocupadas com os usuários na “livre utilização”, com os eventos ou com as atividades permanentes (aulas).

Nesse período também se aprofundaram os estudos sobre taxa de ocupação, que serviram como parâmetro de verificação do nível de utilização dos espaços e eram indicadores que poderiam compor projetos de viabilidade.

14.1 O futuro – Divisão de Esportes e Lazer

O atual superintendente do SESI-SP, professor Walter Vicioni, comenta com frequência que nossa atuação muitas vezes deve ser entendida com o objetivo de uma diligência: rápida e bem feita.

Em tempos de mudança, o SESI-SP tem a chance de fomentar o desenvolvimento do esporte e do lazer, mudando alguns paradigmas, principalmente no que se refere à formação esportiva. O Programa Atleta do Futuro (PAF) completa em 2009 dezessete anos, com a chance de ser um dos maiores programas de formação esportiva do país, em parceria com o Departamento Nacional e Departamentos Regionais de todos os estados da Federação, além do Distrito Federal. Além disso, sua nova vertente, integrando as metodologias da antiga escola de esportes, passa a ser denominada também como PAF receita e PAF treinamento, além do PAF em parceria com indústrias beneficiárias e prefeituras municipais.

O Programa Atleta do Futuro é um exemplo de como o desenvolvimento de um programa pode influenciar a otimização dos espaços, pois fomenta a participação de crianças e jovens, com vários interesses e com várias opções de esporte e lazer.

Neste sentido a Divisão de Esporte e Lazer acaba se posicionando de outra forma, a partir de 2009, com três focos de atuação:

- O do esporte de participação e escolar;
- O da formação e rendimento esportivo;
- O desenvolvimento de esporte e lazer para a indústria.

14.2 Esporte de participação e escolar

A “nova ordem” é continuar realizando o que estava dando certo e melhorar e fomentar o desenvolvimento de novos programas. Nessa nova fase a educação física escolar, como componente curricular da educação, passa a ser organizada pelo esporte e lazer. No SESI-SP são mais de 100 mil alunos nas escolas, da educação infantil ao ensino médio, articulado inclusive com o Senai. Destas 100 mil, cerca de 30 mil crianças e jovens estão nos CATs, e a participação efetiva destas crianças e jovens nos espaços de esporte e lazer do CAT mudam, sem dúvida, o mapa de ocupação.

A educação física escolar passa a utilizar sistematicamente as piscinas, os campos, as quadras, as salas de ginástica olímpica etc., proporcionando aos alunos a possibilidade de aumento da variabilidade motora, respeitando os limites e proporcionando outras vivências. Nesse contexto, o mapa de ocupação passa a ser influenciado de três formas, convivendo harmonicamente os alunos das escolas SESI e os usuários dos Centros de Lazer e Esporte (CLE):

- A) O mapa de ocupação registra as atividades permanentes das aulas do CLE, que são normalmente fixas em horários e instalações.
- B) As aulas de educação física escolar possuem horários (grade) fixos, porém espaços que mudam conforme a atividade que está sendo desenvolvida;
- C) As atividades eventuais, que são componentes motivadores das atividades permanentes, hoje são desenvolvidas de forma ampla no segmento escolar, de lazer ou para a indústria.

Para os gestores é um desafio compor este novo mapa de ocupação e acomodar público, gênero e segmento, influenciados pela educação física escolar, pelos torneios esportivos, pela participação da indústria e pelo desenvolvimento dos programas de interesse do lazer, que estão sendo re-dimensionados, atendendo aos diversos interesses do lazer com estudos sobre equipamentos e materiais diversificados, que atraiam a atenção dos mais diversos públicos e também fomentando a participação feminina.

14.3 Formação e rendimento esportivo

No Brasil as experiências de continuidade de investimento no esporte de rendimento são escassas. O SESI-SP, com mais este investimento, procura atrair a atenção dos jovens que são apaixonados pelo esporte.

Programas como este mudam a rotina do ambiente onde se instalam. Mas as oportunidades são inúmeras: entre elas, a possibilidade, tanto do aluno da escola quanto do industrial que ali pratica atividades esportivas, de convívio no mesmo espaço com grandes ídolos do esporte.

Voleibol, polo aquático, judô, futsal feminino, nado sincronizado, natação e luta olímpica são alguns dos exemplos de esportes que mudaram e influenciaram o mapa de ocupação das unidades onde estão sendo desenvolvidos.

14.4 Desenvolvimento de esporte e lazer para a indústria

Nossa missão é intensificada com o desenvolvimento do esporte e lazer para a indústria. E, sem dúvida, também influencia o mapa de ocupação – o dos CATs ou do ambiente corporativo das indústrias.

Os Jogos Industriários do SESI-SP, com mais de 110 mil participações, com todas competições e comemorações e os eventos de comemoração e de saúde e educação compõem a linha de atuação de **esporte e lazer para a indústria**, que é completada com o Circuito SESI de corrida de rua e o Espaço Indústria, na São Silvestre.

A linha de **saúde e bem-estar** e de **gestão de clubes e desenvolvimento humano** cria a possibilidade de atuação dentro da empresa, com a ginástica na empresa, as atividades físicas personalizadas, a academia corporativa, os programas de preparação para a aposentadoria, os treinamentos corporativos, o PAF empresa e a gestão de clubes e ADCs das indústrias, e também atrai as indústrias para conhecerem o

SESI e desenvolverem suas atividades dentro das instalações do SESI, usufruindo o ambiente com suas famílias.

14.5 Considerações finais

Aprendemos com o PDLE e devemos aprimorar a ferramenta. O aumento do investimento em esporte e lazer e a valorização do capital humano exigem do gestor de esporte e lazer outras competências, entre as quais a atitude pro-ativa e a visão multifocal são premissas para o futuro.



Gerente de Esporte e Lazer para a indústria

Formado em Educação Física pela Unesp-Rio Claro

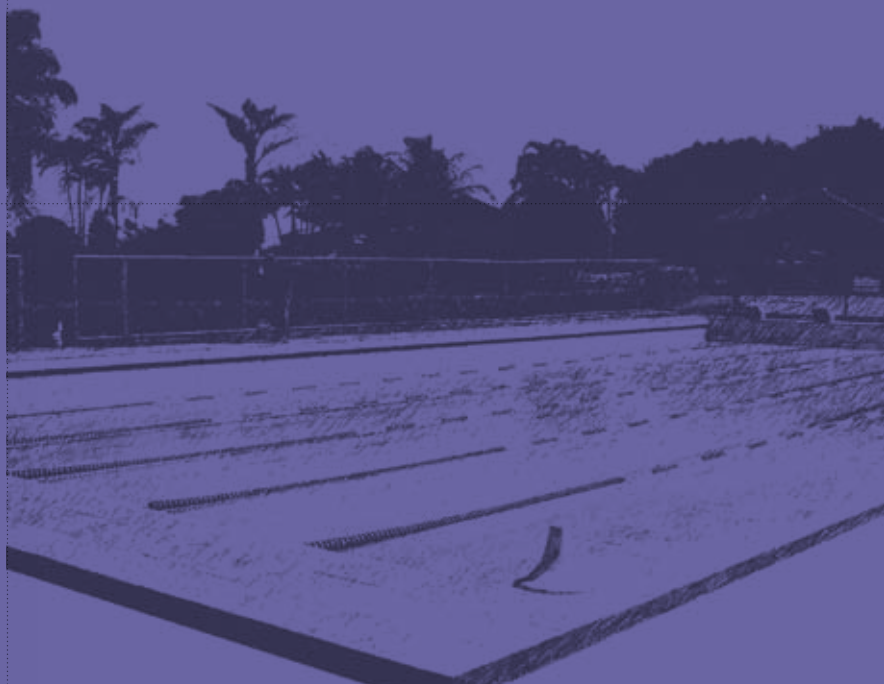
Especialista em Fisiologia do Exercício pela EPM/
UNIFESP

Especialista em Administração de Empresas pela
FAAP-SP

Mestre em Ciências da Motricidade Humana pela
UNESP-Rio Claro

Docente convidado dos cursos de pós-graduação
Lato Sensu da Universidade Gama Filho (UGF)







15

**DR/CE: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO
DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER NO SESI:
COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS NA OTIMIZAÇÃO
DE ESPAÇOS: SALA DE MUSCULAÇÃO E DOJÔ**

Paulo de Tarsio Maia Pereira

15.1 Objeto da ação

Espaços físicos para as práticas de *fitness* - musculação e judô.

15.2 Objetivos

Disponibilizar para os trabalhadores das indústrias da região do Cariri, seus familiares e comunidade atividades de judô e *fitness* - musculação.

15.3 Meta

Atendimento inicial na musculação em janeiro de 2009 com 210 pessoas, passando para 370 no mês de março e com atendimento/capacidade máxima para 450 pessoas/mês a partir de agosto de 2009, haja vista o comprometimento da direção do SESI em já ampliar o citado espaço no mês de maio considerando o impacto da atividade para a clientela.

O DOJÔ vem atendendo a 200 alunos das turmas de formação esportiva e Atleta do Futuro nas modalidades de judô e jiu jitsu.

15.4 Descrição da ação

- Realização de uma pesquisa de mercado para identificação da demanda;
- Levantamento de investimento para implantação da academia;
- Elaboração de projeto para encaminhamento ao DN;
- Adequação do espaço físico existente às necessidades do projeto e aquisição de equipamentos;

- Capacitação e contratação de profissionais para atender a demanda;
- Divulgação do serviço por meio de mala direta, fôlderes;
- Implantação do serviço.

15.5 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

- O espaço físico existente era utilizado como sala de judô e depósito de materiais diversos de limpeza e manutenção do Núcleo. Entretanto, o referido espaço era subutilizado, pelo fato de ser muito grande para a atividade. O judô foi transferido para um espaço menor, raramente utilizado, do tipo palco para pequenas apresentações artísticas, nos fundos do ginásio, passando doravante a ser utilizado diariamente. Assim foi possível otimizar dois espaços: a antiga sala de judô foi transformada em uma moderna sala de musculação, e o pequeno palco foi transformado em espaço para a prática das atividades de judô e jiu jitsu.
- A sala de musculação foi cuidadosamente estruturada para atender até 450 pessoas em vários horários (manhã, tarde e noite).
- A atividade foi iniciada em janeiro de 2009, com demanda reprimida entre as 17h e 20h.
- A previsão de abertura em novos horários visa atender mais 240 pessoas, totalizando o atendimento de aproximadamente 700 pessoas. Por essa razão, estamos dando maior destaque para esse novo serviço.

15.6 Recursos humanos envolvidos

- Gerente da unidade SESI Juazeiro do Norte;
- Coordenador de lazer da unidade de Juazeiro do Norte;

- Coordenador administrativo
- Professores de educação física.

15.7 Recursos materiais necessários

- Maquinário para musculação (ergometria, máquinas, pesos, barras etc.);
- Móveis em geral (cadeiras, mesas, bebedouros, TV);
- *Software* de avaliação física;
- Computador.

15.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

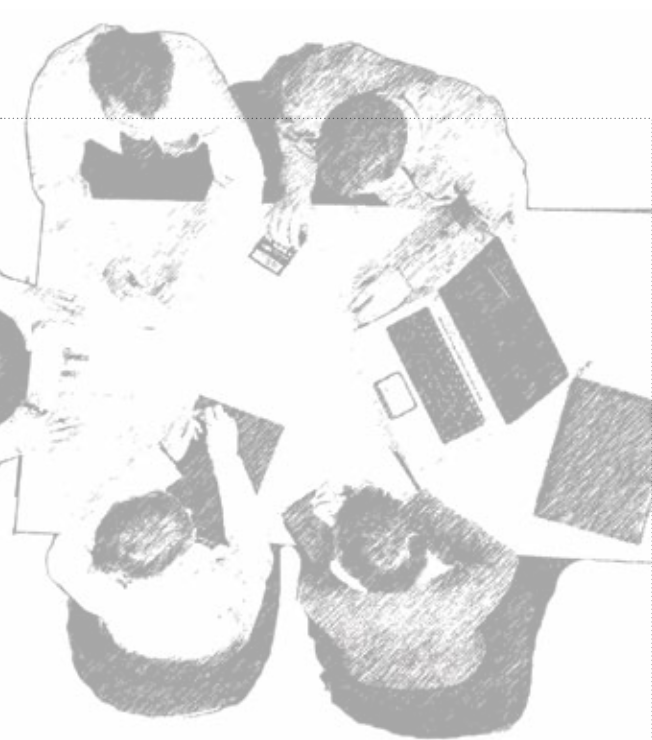
- Foram investidos recursos da ordem de R\$ 250.000,00 em equipamentos/materiais e R\$ 37.000,00 em melhorias do espaço físico.

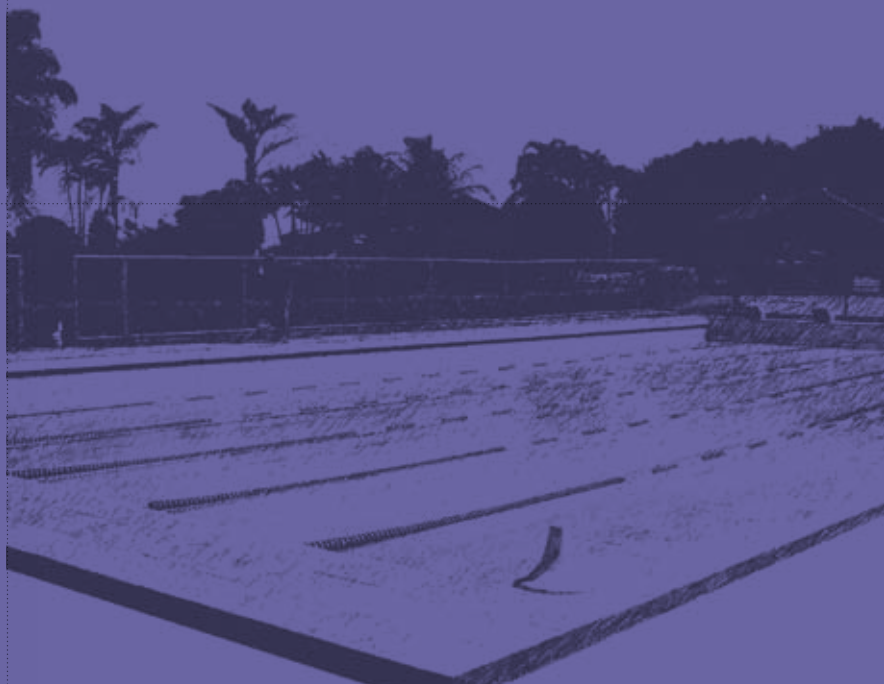
15.9 Cronograma de ação

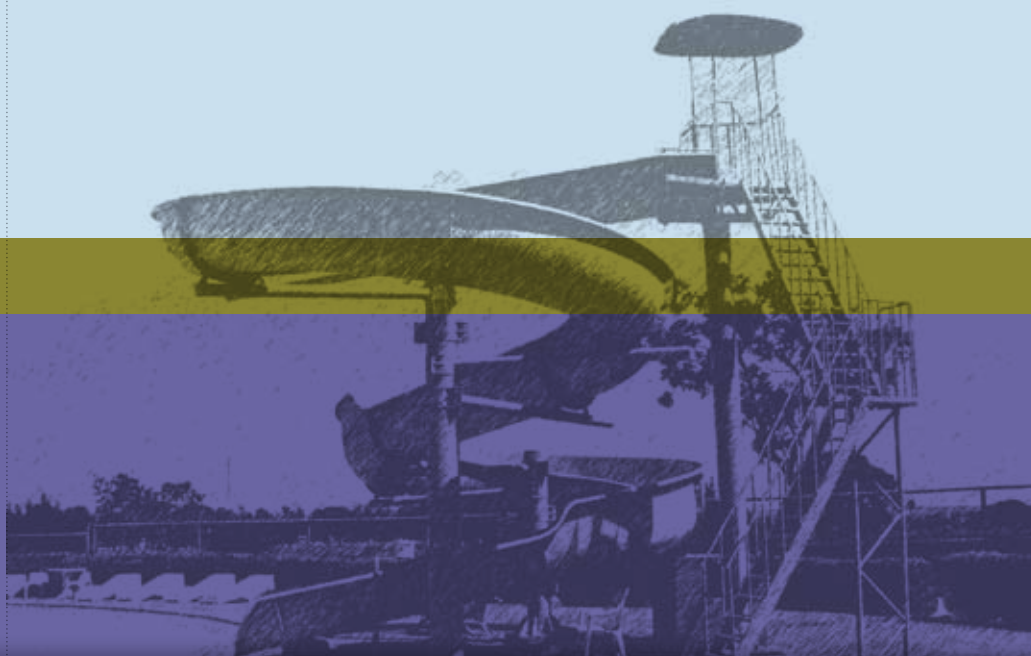
- Manutenção preventiva permanente dos equipamentos para garantir o bom funcionamento e durabilidade dos mesmos;
- Avaliação da demanda (registros de demanda);
- Monitoramento do processo de gestão por meio da ISO 9000;
- Qualificação permanente da equipe técnica;
- Aquisição de novos equipamentos conforme necessidade e demandas.

15.10 Avaliação

- Pesquisa de satisfação com usuários do serviço;
- Relatórios internos de observação gerencial.







16

**DR/GO: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E
OTIMIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E
LAZER NO SESI: CONSTRUINDO SOLUÇÕES**

Aida Inácio Fernandes - Gerente de Lazer do SESI
Francione Cardoso - Coordenador do Programa Atleta do Futuro
Marcelo Ortega - Coordenador do Lazer Cultural

16.1 Programa atleta do futuro

Aida Inácio Fernandes – Gerente de lazer do SESI;

Francione Cardoso – Coordenador do Programa Atleta do Futuro

16.1.1 Objeto da ação

Dependentes da indústria, comunidade em geral.

16.1.2 Objetivo

Oportunizar ao filho do trabalhador da indústria e à comunidade o acesso à prática esportiva, promovendo a inclusão pelo esporte e estimulando ações socialmente responsáveis em parceria com a indústria goiana.

16.1.3 Meta

- Participação de 9.980 alunos durante o ano.

16.1.4 Descrição da ação

- Programação de formação esportiva (inclusão pelo esporte) que visa atender crianças de 7 a 15 anos de idade em parceria com a indústria goiana;
- O programa desenvolve aulas de iniciação motora, pré-desportiva e aprendizagem e manutenção esportiva em diferentes modalidades;
- Em Goiás, o Programa Atleta do Futuro é desenvolvido em todas as unidades do SESI, garantindo otimização das instalações esportivas das unidades operacionais.

16.1.5 Recursos físicos otimizados

- Instalações esportivas (quadras poliesportivas, piscinas, piscina de saltos ornamentais, ginásio de ginástica, sala de dança, campo de futebol);
- Reestruturação da unidade integrada SESI/SENAI Niquelândia.

16.1.6 Recursos humanos envolvidos

- Gerência de lazer, técnico de lazer, área de projetos (COAF), equipe de apoio (secretaria) e estagiários.

16.1.7 Recursos materiais necessários

- Materiais esportivos (bolas, redes, raquetes, balizas de gol, aro de basquete, *kit* de tênis de mesa e campo, jogos de mesa, pranchas, flutuadores etc.);
- Uniformes (camisa, short, maiô, toca etc.);
- Materiais de divulgação (*banners*, cartazes, *flyers*, *outdoor* etc.).

16.1.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

- R\$ 1.640.800,00 (anual - DN)
- Valor *per capita*: R\$ 20,00

16.1.9 Cronograma de ação

Ação	Especificação	Período	Responsabilidade
Disseminação do programa	Capacitação nacional do Programa Atleta do Futuro em Ribeirão Preto	Outubro de 2007	DN/DR SP
Capacitação	Capacitação estadual para atuar com a metodologia do programa	Março a junho de 2008	GELAZ
Implantação	Implantação do programa em todas as unidades do SESI	Março a dezembro	GELAZ/Unidades
Consolidação do programa	Adequação da metodologia e capacitação contínua		GELAZ
Avaliação	Avaliação contínua de metas (físicas e financeiras) e avaliação qualitativa do programa.	Março a dezembro	GELAZ

16.1.10 Avaliação

Pesquisa de satisfação do aluno, avaliação do professor, avaliação de metas e relatório de gestão.



16.2 SESI Quinta Cultural

Aida Inácio Fernandes – Gerente de lazer do SESI

Marcelo Ortega – Coordenador do lazer cultural

16.2.1 Objeto da ação

Trabalhadores da indústria, dependentes, comunidade em geral, colaboradores do Sistema FIEG.

16.2.2 Objetivo

Este projeto tem como proposta a formação de plateia oportunizando ao trabalhador da indústria, seus dependentes e comunidade o acesso a atividades culturais como teatro, música e dança. A programação é realizada na última quinta-feira do mês e acontece no auditório João Bênio da Casa da Indústria, sede administrativa do SESI em Goiás. Este projeto visa promover a inclusão cultural e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador no estado de Goiás.

16.2.3 Meta

Ano de 2008:

- Quatro espetáculos: agosto, setembro, outubro e novembro;
- Trabalhadores das indústrias: 90 espectadores;
- Quatro empresas: MABEL, Sobrado Engenharia, Halex Istar e Liquigás;
- Escolas participantes – alunos do EJA: SESI Aparecida de Goiânia, SESI Planalto, SESI Canaã e SESI Campinas, no total de 297 alunos;

- Espectadores da comunidade: 533 pessoas;
- Total de 920 expectadores.

16.2.4 Descrição da ação

- **Desenvolvimento do projeto** – Este projeto foi idealizado nos meses de julho e agosto de 2008.
- **Validação junto à Superintendência do Departamento Regional** – A aprovação do projeto foi realizada no mês de agosto/2008 em reunião com a participação do Coordenador de Atividade Fim (COAF), do Departamento de Projetos e Gestão e Gerência de Lazer e Cultura.
- Execução do Projeto SESI Quinta Cultural

O Projeto SESI Quinta Cultural teve início nos mês de agosto de 2008 e encerramento no mês de novembro do mesmo ano. Para 2009 as apresentações tiveram início no mês de março com espetáculo Juiz de Paz da Roça, do autor Martins Penna.

16.2.5 Recursos físicos otimizados

- Auditório João Bênio da Casa da Indústria, sede administrativa do Sistema FIEG em Goiás.

16.2.6 Recursos humanos envolvidos

- Gerência de Lazer, técnico de lazer, área de projetos (COAF), equipe de apoio (Gerência de Lazer) e equipe de teatro.

16.2.7 Recursos materiais necessários

- Figurino, cenário, som e iluminação.

16.2.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

Divulgação/Produtos	Período	Valor Unitário	Valor Total
Rádio Executiva FM e 99,5 FM	4 meses	R\$ 2.500,00	R\$ 10.000,00
02 Banners/mês	4 meses	R\$ 50,00	R\$ 400,00
Grupos de teatro	4 meses	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Som e iluminação	4 meses	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
		Total	R\$ 18.000,00

16.2.9 Cronograma de ação

Ação	Especificação	Período	Responsabilidade
Planejamento	Desenvolvimento do projeto e aprovação do DR	Jun/Jul - 2008	GELAZ
Divulgação	Rádio, banners e visitas a indústrias	Ago/Set/Out/Nov - 2008	ASCOM
Organização do evento	Contratação de grupo de teatro, som e iluminação	Ago/Set/Out/Nov - 2008	GELAZ
Execução	Realização do evento (Quinta Cultural)	Ago/Set/Out/Nov - 2008	GELAZ

16.2.10 Avaliação

O projeto SESI Quinta Cultural foi idealizado em decorrência da capacitação "Otimização e Gestão de Espaços de Cultura, Esporte e Lazer" realizada no ano de 2008 pelo SESI/DN.

Na concepção do projeto, a ideia era ofertar ao trabalhador da indústria uma ação cultural que estimulasse e fomentasse o seu interesse pela cultura e entretenimento. Desde então, o processo se inverteu, e passamos a ter uma demanda por grupo de indústrias, para as quais a maioria dos convites é direcionada.



16.3 Projeto Sesi Clube

16.3.1 Objeto da ação

Otimizar as instalações do Sesi Clube nos finais de semana, levando o trabalhador da indústria, seus dependentes e comunidade para as unidades do Sesi.

16.3.2 Objetivos

Desenvolver programas diferenciados de lazer nos finais de semana para os trabalhadores da indústria, dependentes e comunidade, buscando o crescimento do número de frequentadores do Sesi Clube e do seu grau de satisfação.

16.3.3 Meta

Aumentar em 30% o número de participantes nos finais de semana.

16.3.4 Descrição da ação

- Promover um calendário diversificado de atividades de lazer, cultura e esporte nas unidades do SESI;
- Incrementar as unidades com novos produtos e serviços de lazer. Exemplo: *paintball* e pesca esportiva;
- Melhoria dos equipamentos e instalações;
- Aquisição de um novo *software* de comunicação interna (Rádio SESI).

16.3.5 Recursos físicos otimizados

- Parque aquático;
- Quadras poliesportivas;
- Quadra de areia;
- Quadra de tênis;
- Bosque (churrasqueiras);
- Lago;
- Academia;
- Campo de futebol.

16.3.6 Recursos humanos envolvidos

Gerência de Lazer, COAF (projetos), Gerência da unidade, coordenadores de lazer, auxiliar de apoio, terceirizados e outros prestadores de serviço.

16.3.7 Recursos materiais necessários

- Toboágua, brinquedos aquáticos, guarda-sol, espreguiçadeira e brinquedos infantis;
- Novos aparelhos para academia do SESI;
- Novo *software* (Rádio do SESI);
- Materiais esportivos.

16.3.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

- Orçamento em estudo.

16.3.9 Cronograma de ação

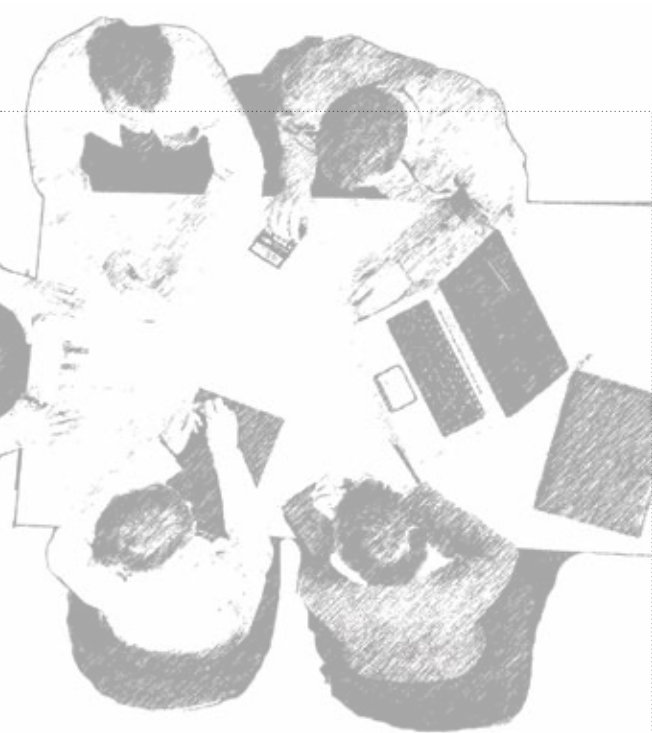
Ação	Especificação	Período	Responsabilidade
Projeto	Elaboração	Março a Maio	COAF (Projetos)/GELAZ
Validação	Aprovação pelo DR e pelo DN	Junho	COAD/DN
Implantação	Melhoria da infraestrutura (equipamentos e melhorias)	Julho/Agosto	Unidades
Consolidação	Divulgação/Atividades diferenciadas de lazer	Agosto de 2009 a Dezembro de 2010	GELAZ/Unidades

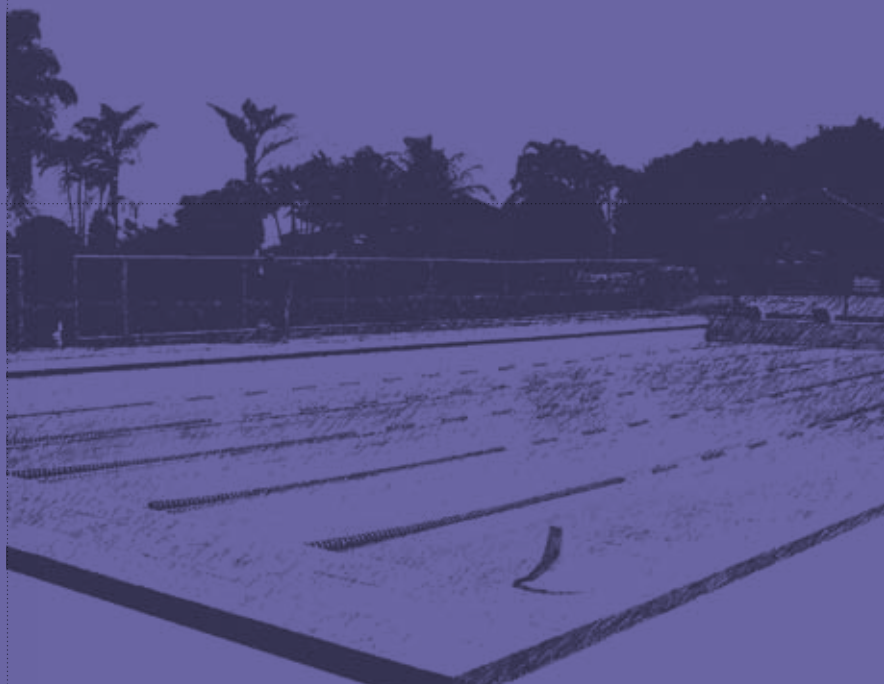
16.3.10 Avaliação

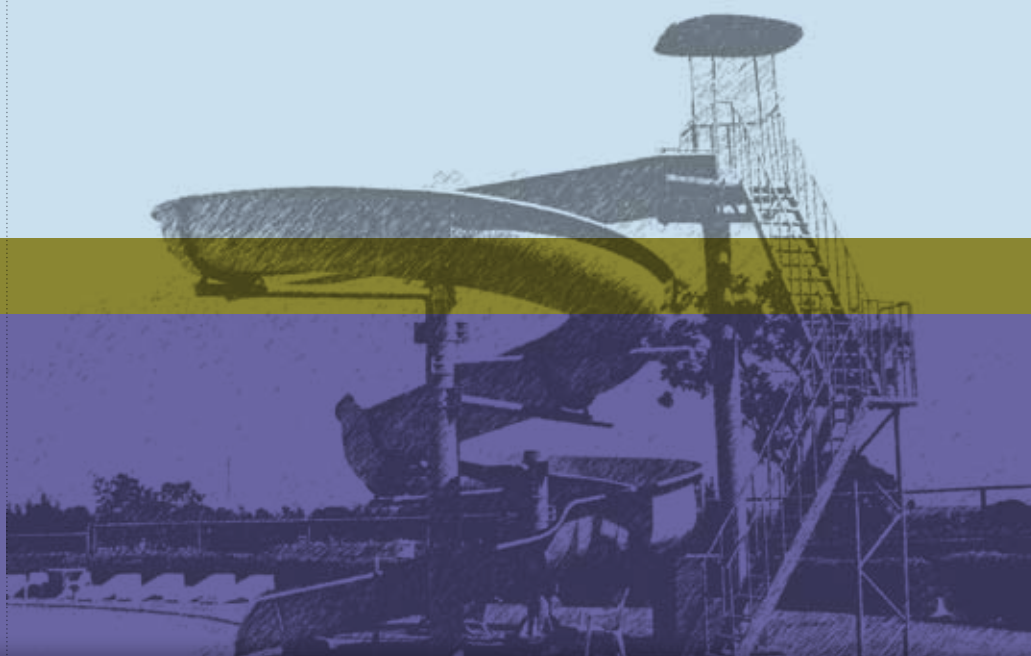
- Sistêmica e contínua.

16.3.11 Outros comentários que se fizerem necessários

- Este projeto está em fase de elaboração pelo DR.







17

**DR/BA: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E
OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E
LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS
NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS: PROGRAMA SESI
CULTURA – TEATRO SESI RIO VERMELHO**

Maria Angélica Ribeiro Santos

(Gerente da Unidade de Cultura SESI Rio Vermelho)

17.1 Objeto da ação

Otimização do teatro Sesi Rio Vermelho com ações direcionadas ao público alvo: trabalhadores da indústria, seus familiares e comunidades.

17.2 Objetivos

Contribuir para:

- a conquista da cidadania;
- o fortalecimento da identidade cultural;
- a promoção da equidade;
- a democratização da cultura como lazer;
- a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores;
- exercício da responsabilidade social da indústria.

17.3 Metas

Número de **atendimentos a espectadores (incluindo trabalhadores e dependentes)**.

Anos	2006	2007	2008
Previsto	36.000	47.500	40.000
Realizado	34.767	36.345	46.439

O Teatro não estava atingindo a meta prevista, daí todo o esforço de direcionar as atividades para os trabalhadores da indústria e seus dependentes, principalmente através do projeto Formação de Plateia Industriária, com ações pertinentes que trouxeram ótimos resultados em 2008.

Número de pautas

Anos	2006	2007	2008
Previsto	375	312	309
Realizado	334	336	357

17.4 Descrição da ação

O Teatro Sesi Rio Vermelho foi criado com a proposta de estimular as produções artísticas locais e incentivar novos talentos. Tornou-se, nesses 12 anos, um polo divulgador de novos talentos e da cultura local. Atualmente está direcionado para a formação de plateia industriária.

O Teatro nos últimos anos desenvolveu ações gerenciais importantes como a certificação da ISO 9001/2000, padronização de processos que favorecem a utilização plena da sua capacidade, acontecendo vários espetáculos em um mesmo dia.

Outro fator importante é a sua localização em bairro de vocação cultural, o que favorece essa utilização.

É um teatro pequeno, com 100 lugares, e bastante procurado pelas produções locais, que começam nesse espaço e depois vão conquistando outros maiores.

17.5 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

Localizado em um casarão antigo, construído na segunda metade do século XIX, o Teatro Sesi Rio Vermelho se consolidou como um polo divulgador e incentivador da cultura local. Espaço intimista, com 100 lugares, e uma área externa para 150 pessoas, o Teatro tem se destacado por sua ocupação sistemática. São atrações todos os dias em diversos horários, mostrando que, apesar de pequeno, consegue movimentar a área cultural da cidade.

Fundado no dia 6 de março do ano de 1997, até outubro de 2008 já foram realizadas 3.810 apresentações, totalizando

310.000 espectadores. No ano 2000 sua gestão foi certificada pelo selo de qualidade ISO 9001:2000, sendo o primeiro teatro no Brasil a receber tal certificação. Os procedimentos foram sistematizados, proporcionando melhor atendimento aos clientes e dando condições para que o público baiano se sinta à vontade num espaço que busca constantemente a sua qualificação.

O Teatro tem como principal ação o projeto Formação de Plateia Industriária – um passaporte para a cultura, com objetivo de ampliar o acesso do trabalhador da indústria e seus familiares à cultura. O projeto tem três linhas básicas de atuação: a primeira, em parceria com o Núcleo de Educação de Jovens e Adultos, leva os alunos para o teatro, dentro do seu programa curricular, sendo os temas trabalhados pelos professores em sala de aula. A segunda linha é o trabalho em parceria com as empresas que se cadastram para que seus funcionários recebam o Passaporte Cultural e tenham acesso gratuito ao teatro no primeiro ano, criando o hábito de frequentar ações culturais. O projeto tem feito parte do programa de benefícios das empresas, que contribuem na parceria facilitando o acesso do trabalhador. O passaporte, um cartão que dá acesso a um sistema informatizado, permite as empresas acompanharem a frequência dos seus funcionários e suas preferências culturais. A terceira linha são os eventos comemorativos da indústria, que são realizados em parceria com os sindicatos, como o Dia da Construção Civil, Dia dos metalúrgicos, Talentos da Indústria e o trabalho com pequenas empresas, onde mobilizaremos os arranjos produtivos locais a exemplo das confecções.

A avaliação das solicitações de pauta do teatro tem como critérios: a qualidade da proposta, adequação à estrutura do espaço cultural, o currículo do grupo e o atendimento aos princípios do projeto Formação de Plateia. Na escolha dos espetáculos procura-se contemplar a diversidade cultural, buscando colocar música, teatro, dança e audiovisual em seus diversos estilos.

Durante a semana o teatro desenvolve alguns projetos de incentivo à cultura local com pautas gratuitas: às terças-feiras a prioridade de pauta é para *show* musical de novos

artistas, lançamento de Cd. Nas quartas-feiras a prioridade é para grupos de teatro de comunidades, que têm a oportunidade de experimentar seus trabalhos com recursos cênicos profissionais. No horário infantil aos sábados e domingos a prioridade é para os espetáculos de teatro de bonecos, dentro do projeto de revitalização e incentivo ao Teatro de Bonecos da Bahia.

Os espetáculos que participam do Projeto Formação de Plateia recebem gratuidade na pauta durante a temporada mensal com a contrapartida de duas apresentações para o projeto com os alunos da educação de jovens e adultos.

17.6 Recursos humanos envolvidos

Envolvidos diretamente na atividade do Teatro são sete pessoas mais o apoio administrativo, segurança, limpeza e portaria, que totalizam 19 pessoas.

Através da descrição clara dos processos com certificação ISSO, pode-se observar a melhoria do desempenho destacando o nº de pautas no ano, que em 2008 foi de 357, o que significa que o Teatro funciona plenamente quase todos os dias do ano.

Pesquisas comparativas com outros teatros do mesmo porte comprovam que o Teatro SESI tem o menor número de funcionários e o maior número de apresentações.

17.7 Recursos materiais

O Teatro possui um sistema de sonorização e iluminação modernos e eficazes para o melhor desempenho das suas ações.

17.8 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

Quadro das despesas

Anos	2008 (R\$)
Previsto	274.529,00
Realizado	286.767,74

Observação: O Teatro recebeu recursos do Departamento Nacional do SESI para o projeto de Formação de Plateia Industriária.

Quadro das receitas

Anos	2008 (R\$)
Previsto	9.200,00
Realizado	28.663,40

17.9 Avaliação

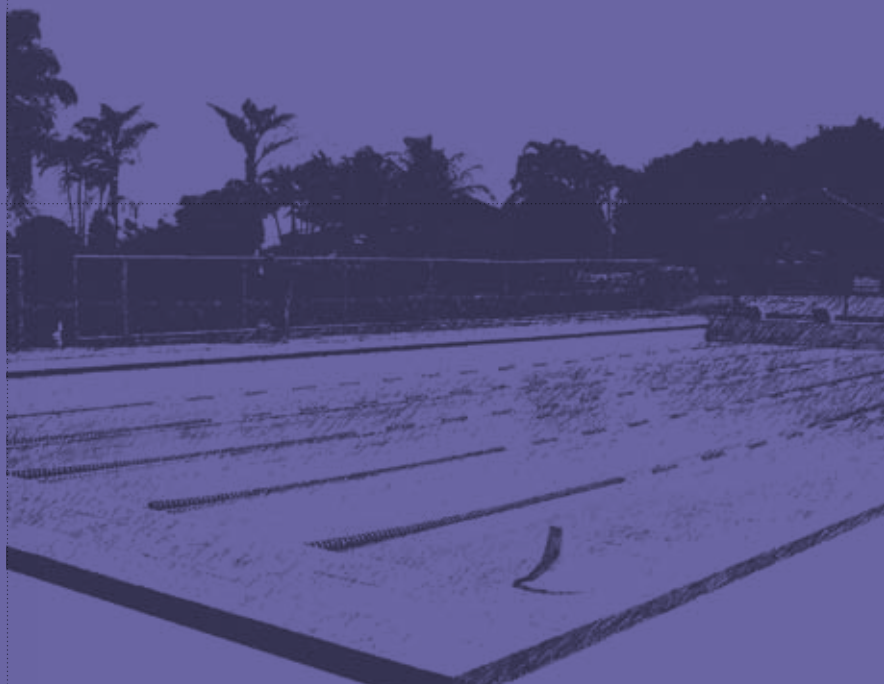
Pesquisas de satisfação com clientes espectadores e produtores garantem a avaliação dos serviços prestados.

Resultados da pesquisa com os espectadores:

Anos	2006	2007	2008
Previsto	8,5	8,5	8,5
Realizado	8,5	8,3	8,6

Resultados da pesquisa com produtores culturais que alugam o espaço.

Anos	2006	2007	2008
Previsto	90	90	90
Realizado	96	95	94





18

**DR/PA: PERSPECTIVAS INOVADORAS NO PROCESSO
DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE LAZER
DO SESI - ANANINDEUA: VALORIZANDO O LAZER EM
CONTATO COM A NATUREZA**

**André Luís Oliveira dos Santos
Carumairá Corrêa Gabriel
Dário Deivid Silva da Silva**

18.1 A avaliação física como ferramenta de promoção da saúde, qualidade de vida e do lazer

André Luís Oliveira dos Santos³³

O século XX foi marcado pela rapidez nas mudanças tecnológicas e sociais, principalmente a partir de 1950. Observou-se uma série de mudanças tecnológicas no processo e organização do trabalho com o advento da microeletrônica e da robótica, levando a indústria a obter um avanço espantoso em termos de implementação de novas tecnologias. Com isso, a automação de muitos setores deste segmento foi inevitável, contribuindo para que o perfil do trabalhador da indústria mudasse, ou seja, o esforço agora não é tão físico, mas sim mental (DE MASI, 2000). Deste modo, a inatividade física entre os trabalhadores da indústria vem sendo uma realidade. Na saúde pública, o século XX foi marcado pela transição das principais causas de morte prematura, ou seja, tais mortes começaram a ser mais frequentes por doenças crônico-degenerativas do que por doenças infecto-contagiosas, refletindo o novo *modus vivendi* da sociedade ocidental cem anos depois. Atualmente o lazer está sendo associado a hábitos saudáveis e à qualidade de vida, seja no âmbito individual ou coletivo. Segundo Carvalho (2005), o lazer é compreendido como uma das dimensões da vida para se intervir no processo saúde-doença. Na perspectiva da saúde no lazer, em outubro de 2007 o SESI – PA realizou a pesquisa do estilo de vida e hábitos de lazer dos trabalhadores das indústrias do Pará em 77 empresas e entrevistou 1.960 trabalhadores. Os resultados, por exemplo, mostraram que 32,8% dos trabalhadores não realizam qualquer tipo de atividade física no lazer. Em 34,5% dos pesquisados foi constatado excesso de peso (IMC 25 kg/m² ou superior). Com base nesses dados, o SESI – PA expandiu e otimizou os serviços de avaliação física, realizado pelo Laboratório de Fisiologia do Exercício (LABFEX), criado em 2005, para mais cinco CATs (Centro de Atendimento ao Trabalhador) espalhados pelo Pará com o

33 Pós-graduado em Fisiologia do Exercício pela Universidade de Volta Redonda – UniFoa. Técnico em Ed. Física do Serviço Social da Indústria – SESI Ananindeua DR/Pa. E-mail: andresantos@sesipa.org.br.

objetivo de oferecer os serviços de avaliação física para um número maior de trabalhadores da indústria. De acordo com Carvalho (2005), o profissional de lazer promove saúde através de sua prática, em que vivenciar as dimensões lúdicas da vida, estimular a capacidade criativa e inventiva das pessoas ou grupos é investir na qualidade de vida e nas condições favoráveis de saúde. Baseado nesta afirmação, estamos desenvolvendo atividades de lazer que levem esses trabalhadores a um estilo de vida mais ativo no seu tempo livre, seja nos jogos do SESI, nos eventos recreativos, nos esportes de aventura, nas atividades em família. Exemplo desta ação é o “Estação Verão Lazer Ativo” (evento criado para suprir as necessidades de lazer do trabalhador da indústria no mês de julho). Entre outras coisas, oferecemos serviços gratuitos de avaliação antropométrica aos participantes desse evento de lazer. Acreditamos que a avaliação física pode e deve ser uma ferramenta de promoção do lazer voltado à saúde.

Palavras-chave: avaliação física, saúde, qualidade de vida.

18.2 Estação Verão Lazer Ativo: uma proposta de diversificação das opções de lazer aos trabalhadores das indústrias de Ananindeua - Pará

André Luís Oliveira dos Santos³⁴

Atualmente o homem está cada vez mais dependente das facilidades da vida moderna. Na indústria observa-se que isso não poderia ser diferente, pois com a automação, os trabalhadores deste setor passaram a ter uma pré-disposição à inatividade física, tendo como consequência um menor gasto de energia corporal. Diante desse quadro, percebemos que o trabalhador da indústria está cada vez mais sedentário, o que leva a uma queda da sua qualidade de vida. O Lazer Ativo, como um conceito norteador, expressa a ideia

34 Pós-graduado em Fisiologia do Exercício pela Universidade de Volta Redonda – UniFoa. Técnico em Ed. Física do Serviço Social da Indústria – SESI Ananindeua DR/PA. E-mail: asantos@sesipa.org.br.

de um estilo de vida mais ativo e saudável, dando preferência a atividades fisicamente mais ativas, na companhia da família e amigos, valorizando o contato com a natureza. O SESI Ananindeua DR/Pa desenvolveu o projeto Estação Verão Lazer Ativo com o objetivo de proporcionar aos trabalhadores da indústria e seus familiares uma opção a mais de lazer no mês de julho. A Estação Verão Lazer Ativo consiste em oferecer, em um dos finais de semana do mês das férias escolares, oportunidades de lazer em família em um único evento com opções variadas, entre elas: rapel, jogos recreativos, massagem expressa, brinquedos infláveis, cama elástica, jogos esportivos, oficinas de desenho, pintura e estamparia, bem como o circuito do bem-estar, onde são trabalhados de modo educativo os cinco pilares do Lazer Ativo (alimentação saudável, atividade física, gerenciamento do estresse, comportamentos preventivos e relacionamentos saudáveis). Em dois anos de implantação do projeto Estação Verão Lazer Ativo pelo SESI Ananindeua DR/Pa, já é possível observar uma participação maior dos trabalhadores da indústria e seus familiares, pois em julho de 2007 o número de participantes foi de 2.552 pessoas. Neste ano a participação foi de 6.586 pessoas, ou seja, um aumento de 158% em relação a 2007. O SESI tem sido uma importante instituição para a indústria brasileira no que diz respeito à promoção da qualidade de vida dos seus trabalhadores através de atividades de lazer. Neste aspecto, o SESI Ananindeua DR/PA procura alinhar suas ações aos conceitos norteadores do Lazer Ativo para que possamos promover as mudanças dos hábitos que prejudicam a qualidade de vida e a saúde dos trabalhadores da indústria, seus familiares e da sociedade como um todo.

Palavras-chave: família; lazer ativo; qualidade de vida.

18.2.1 SESI Ananindeua – Um Espaço de Vida Saudável: perspectivas na gestão e otimização de espaços de lazer

Dário Deivid Silva da Silva³⁵

O processo de gestão em clubes e associações ligadas ao lazer muitas vezes torna-se problemático na medida em que podemos observar características de uma má utilização ou até mesmo desuso de alguns espaços de lazer criados com o propósito de atender o cliente. Esse direcionamento ocorrido sem qualquer avaliação diagnóstica de reais necessidades e interesses da população envolvida ocasiona o surgimento de ambientes ociosos, que refletem diretamente no processo de manutenção e otimização de espaços de lazer de clubes e centros. Essa realidade é apontada por Bramante (2006) em sua obra *Gestão estratégica de negócios de lazer* como uma realidade, não sendo incomum que o gestor, ao ser questionado, muitas vezes desconheça suas metas e objetivos com a ação programada. Diante da situação, vê-se que muitos centros e associações de lazer não procuram conhecer a realidade e necessidades de seus usuários, o que provoca a realização de eventos desconectados entre si, em que a adesão pode até ser razoável, mas a aderência, condição básica para a transformação de hábitos e atitudes dificilmente ocorre; caso em que a priorização de altos investimentos em infraestrutura acabando não resultando em participação e acessibilidade de usuários. Analisando este fator, perceberemos que o gestor de lazer, muitas vezes por conta do modismo em nossas práticas culturais, deixa de avaliar e gerenciar situações que podem levar a uma ociosidade de ambientes de interação social. Com base nessa análise e com o propósito de alterar essa realidade, foi realizado o estudo “SESI Ananindeua – um espaço de vida saudável: perspectivas de gestão e otimização de espaços de lazer”, considerando-se a relação com as necessidades e interesses dos trabalhadores usuários dessa unidade operacional. Essa pesquisa teve como objetivo estruturar estratégias de gestão e otimização em ambientes de lazer através da diversificação de práticas

35 Especialização em Estudos avançados do Lazer SESI – Departamento Regional do Pará. dariosilva@sesipa.org.br

culturais relacionadas pelos frequentadores e usuários do SESI Ananindeua, procurando enfatizar o lazer em família e com atividades fundamentadas num acesso democrático e saudável, com orientação sobre a melhor utilização de nosso tempo disponível com práticas de lazer fisicamente mais ativas. O estudo foi realizado através de pesquisa de campo, na unidade operacional do SESI Ananindeua, com avaliação realizada através de pesquisa sobre a ociosidade de espaços e equipamentos de lazer disponíveis e perfil do usuário, esta a fim de obter propostas de otimização para construção de um espaço de vida saudável. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com os frequentadores sobre suas necessidades e interesses no lazer, relatórios de observação, registro fotográfico dos ambientes de lazer otimizados, tendo como principais resultados alcançados o aumento significativo na participação e aderência de trabalhadores da indústria e seus dependentes nos eventos organizados, vislumbrada assim a mudança de hábitos e adoção de um estilo de vida mais saudável.

Palavras chave: gestão; otimização; lazer.

18.3 SESI Lazer Ativo: pesque saúde preservando a natureza através do lazer ecológico

Carumairá Corrêa Gabriel³⁶

Hoje é comum observarmos nas grandes capitais a substituição das “florestas” pelas “selvas”; isto é, florestas naturais por selvas de pedra, que contribuem para a diminuição das áreas verdes, conseqüentemente aumentando o aquecimento global. Desta forma as atividades de lazer em áreas ambientais também passam a ser cada vez mais reduzidas por falta de espaço físico adequado. Diante desse panorama, conforme a citação de Pinto (2006, p.78) em *Políticas participativas de lazer*, “... o lazer como experiência lúdica é tempo/

36 Especialização em Educação Física, Esporte e Lazer (ensino pesquisa e avaliação) – UEPA. Téc. em Ed. Física do Serviço Social da Indústria – SESI – Ananindeua – DR/PA.
E-mail: carugabriel@sesipa.org.br karugabriel@yahoo.com.br

espaço/oportunidades de práticas sociais de livre escolha dos sujeitos e de vivências culturais diversificadas e compartilhadas...”, e com o objetivo de estimular e possibilitar a prática de lazer ecológico é que o SESI Ananindeua-PA, através do programa Lazer Ativo, desenvolve uma ação denominada “Pesque Saúde Preservando a Natureza”, que especifica suas ações em integrar, socializar, diversificar culturas, mudar hábitos de lazer e sensibilizar os trabalhadores das empresas parceiras do programa SESI Ginástica na Empresa sobre a importância da preservação do meio ambiente para a melhoria da qualidade de vida. Participam de cada atividade de lazer um total mínimo de 50 trabalhadores, seus dependentes e convidados, que têm dentro de sua programação uma metodologia baseada em ações socioeducativas e lúdicas (concurso de pesca, gincanas ecológicas etc.) com temas voltados para a preservação do meio ambiente e um almoço no próprio espaço onde se realiza a ação. Como avaliação deste estudo, é realizada uma pesquisa do tipo descritiva, que após a catalogação é analisada pelo corpo técnico, que indicará os pontos negativos, bem como os pontos positivos a serem melhorados. Algumas empresas que possuem áreas adequadas para essa prática solicitam programações internas, mostrando assim que todos os objetivos propostos pelo projeto estão sendo alcançados de forma positiva.

Palavras-chave: sensibilizar; prevenir; integrar.

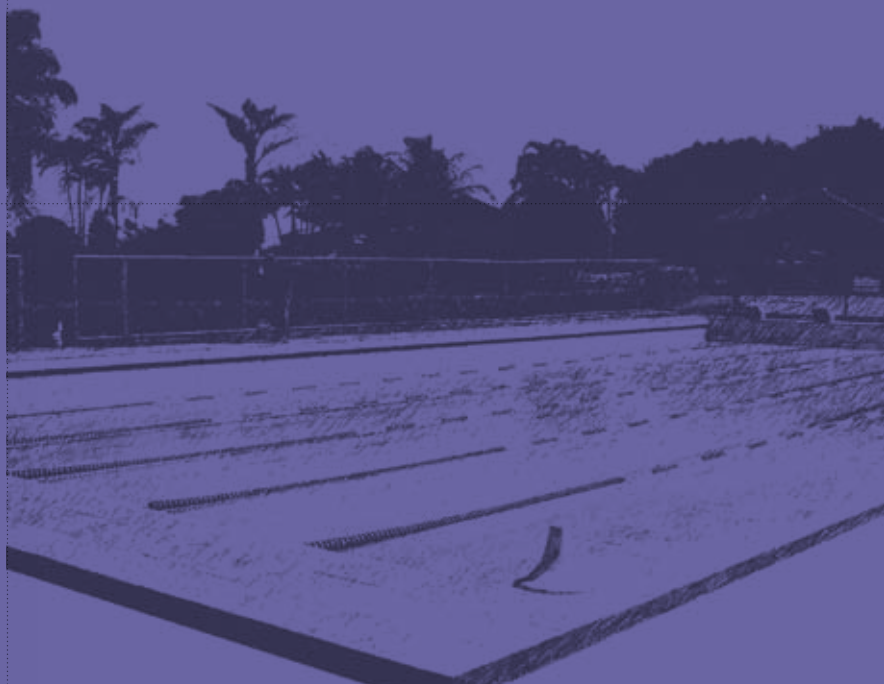
18.4 Lazer Ativo – na trilha da saúde: perspectiva de lazer em contato com a natureza (desenvolvido pelo SESI Ananindeua/PA)

Carumairá Corrêa Gabriel³⁷

Atualmente percebe-se a sociedade cada vez mais refém das grandes tecnologias e de um cotidiano que muitas vezes reflete a adoção de um estilo de vida que em poucos aspectos pode contribuir para melhoria de sua saúde, conforme nos aponta Alves (2005) na obra *Lazer, lúdico e educação*. Diante desse panorama o SESI – Ananindeua/PA, através do programa Lazer Ativo, desenvolve uma metodologia de aplicação dos seus pilares em ações praticadas em grupo. Dentre estas se destaca a ação denominada “Na Trilha da Saúde” que objetiva diversificar as opções de lazer oferecidas ao trabalhador. O presente estudo foi realizado em um parque ambiental sob a orientação de guardas florestais e profissionais de lazer do SESI; isso valendo-se dos cinco pilares como orientação para adoção de um estilo de vida mais ativo e saudável. A clientela de trabalhadores das empresas atendidas pelo programa SESI Ginástica na Empresa participou de um café da manhã (alimentação saudável). Após um breve aquecimento, caminharam dentro de uma reserva florestal, em contato com a flora e a fauna (comportamento preventivo); em seguida participaram de uma dinâmica de grupo voltada para integração e socialização (relacionamentos saudáveis); depois, uma aula de yoga (controle do estresse), finalizando com uma palestra sobre a importância da prática de uma atividade física prazerosa para nossa saúde. Na avaliação do estudo, foi realizada uma pesquisa de satisfação do tipo descritiva com os 50 trabalhadores das duas empresas participantes, onde foi apresentado o percentual de satisfação, através de relatório, aos representantes, os quais, pela diversidade do tipo de lazer e objetivos por eles alcançados, manifestaram interesse em repetir esta ação.

Palavras-chave: lazer; meio ambiente; integração.

³⁷ Especialização em Educação Física, Esporte e Lazer (ensino pesquisa e avaliação) – UEPA. Téc. em Ed. Física do Serviço Social da Indústria – SESI – Ananindeua – DR/PA.
E-mail : carugabriel@sesipa.org.br karugabriel@yahoo.com.br





19

**DR/SC: CADERNO TÉCNICO DE GESTÃO E
OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CULTURA, ESPORTE E
LAZER NO SESI: COMPARTILHANDO BOAS PRÁTICAS
NA OTIMIZAÇÃO DE ESPAÇOS**

**Dilsoni Magnus Cardoso / Gestor de atividades físicas.
Giovane Honorato de Carvalho / Gestor**

19.1 Projetos de Parcerias para Otimização de Espaços

19.1.1 Objeto da ação

Fundação Municipal de Desportos, escolas e entidades esportivas, Confederação Brasileira de Handebol e Ministério dos Esportes.

19.1.2 Objetivos

Aumentar o percentual de recuperação financeira e otimizar as instalações do SESI.

19.1.3 Metas

% recuperação 2004 – 33%

% recuperação 2005 – 37%

% recuperação 2006 – 65%

% recuperação 2007 – 64%

% recuperação 2008 – 66%

19.1.4 Descrição da ação

Foram feitas parcerias com entidades ligadas ao esporte, visando um aumento da receita e também das horas de utilização do Centro Esportivo do SESI em Blumenau. Os contratos foram firmados com as seguintes instituições:

Fundação Municipal de Desportos – para atender os atletas de handebol, natação e atletismo, desde as categorias de base;

Escolas e entidades esportivas – atendimento para física escolar e para jogos de futebol profissional;

Confederação Brasileira de Handebol – para treinamento das categorias de base e para realização dos jogos Pan-americanos da modalidade;

Ministério dos Esportes – captação de recursos para investimentos em espaços físicos e equipamentos.

19.1.5 Recursos físicos otimizados

Quadras, piscinas, academia, alojamentos, restaurante, salas, campo de futebol e pista de atletismo.

19.1.6 Recursos humanos envolvidos

Coordenadoria de Lazer: Fábio Fernando S. Rodrigues e Talita Sabrina Muller.

UR Blumenau: Hermes Tomedi, Dilsoni Magnus Cardoso, equipe da secretaria, equipe do financeiro, equipe de manutenção.

19.1.7 Recursos financeiros investidos

O valor total dos contratos em 2008:

Fundação Municipal de Desportos e entidades esportivas: R\$ 260.096,00;

Confederação Brasileira de Handebol: R\$ 277.462,50;

Ministério dos Esportes: R\$ 2.364.000,00.

19.1.8 Cronograma de ação

Fundação Municipal de Desportos – Reunião com a presidência da FMD, onde foram feitas as tratativas do convênio para utilização dos espaços físicos.

Escolas e entidades esportivas – Contrato de locação com base no calendário escolar e também no calendário dos campeonatos de futebol profissional.

Confederação Brasileira de Handebol – Negociação com a presidência da entidade para efetuar parceria de utilização das instalações durante o ano, por parte dos atletas.

Ministério dos Esportes – Negociação com o ministério, para captação de recursos para investimentos na pista e nos equipamentos do atletismo, cadeiras para o estádio de futebol e equipamentos para ginástica olímpica do Centro Esportivo do SESI em Blumenau.

19.1.9 Avaliação

Através do acompanhamento financeiro e de produção da área, constatou-se a grande importância dos convênios firmados, tanto financeiramente como em relação à ocupação dos espaços envolvidos nos convênios.

Além disto, deve-se ressaltar a grande visibilidade que o Centro Esportivo do SESI em Blumenau teve, junto à mídia esportiva, por atrair competições de nível local, estadual, nacional e internacional.

19.2 Arvorismo com lideranças das empresas de Jaraguá do Sul

Giovane Honorato de Carvalho / Promotor de Atividades Físicas

19.2.1 Objeto da ação

Lideranças dos RHs das Empresas de Jaraguá do Sul

19.2.2 Objetivos

- Otimizar as Instalações do SESI, divulgando as instalações de outra Unidade e os diferentes serviços da Área de Lazer;
- Proporcionar um momento de Lazer Ativo entre os clientes da Área de Lazer;
- Divulgar as instalações do SESI de Blumenau, para que possam ser utilizadas para treinamento de lideranças das empresas (do tipo *coaching*); além de treinamentos de grupos da CIPA, confraternizações das empresas, para pequenos grupos e/ou grupos de afinidades.

19.2.3 Meta

Atingir as 17 empresas de Jaraguá do Sul que fazem parte da lista das 200 maiores indústrias de SC.

19.2.4 Descrição da ação

- Conversa com a Unidade sobre disponibilidade do espaço e com o Gestor das Instalações para agendamento das datas para evento;

- Contato em forma de convite para os gerentes de RH nas empresas, abrindo duas vagas para cada empresa;
- Confirmação dos participantes, contratação de serviço de transporte e almoço para encerramento do evento;
- Execução de atividade na Pista de Arvorismo;
- Avaliação das experiências obtidas com a atividade proposta.

19.2.5 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

Pista de Arvorismo e Equipamentos de Segurança para atividades de aventura.

19.2.6 Recursos humanos envolvidos

- Antes do evento: duas pessoas da unidade, fazendo confirmação de presença e contratação de serviços;
- Durante o evento: Cinco monitores capacitados para a execução da atividade.

19.2.7 Recursos financeiros investidos (fontes internas/externas)

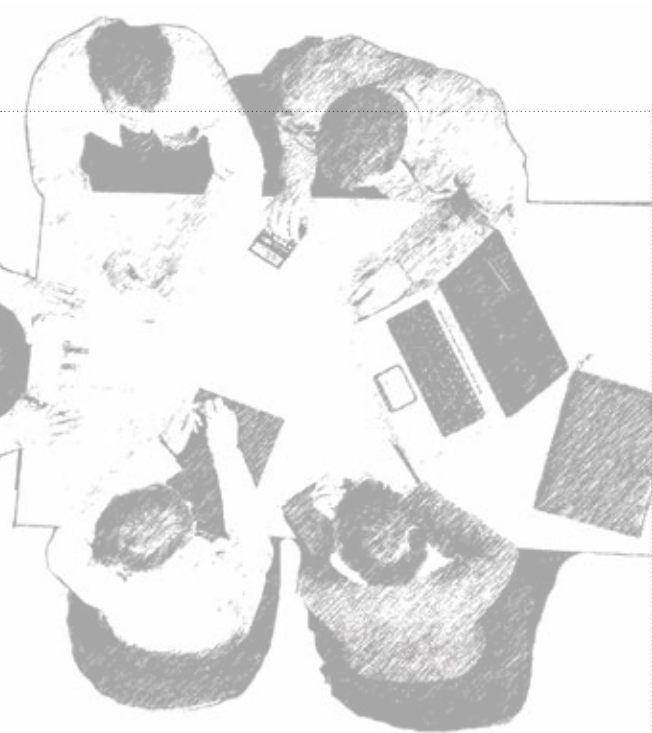
- Transporte;
- Almoço de confraternização com envolvidos;
- Estrutura e monitores.

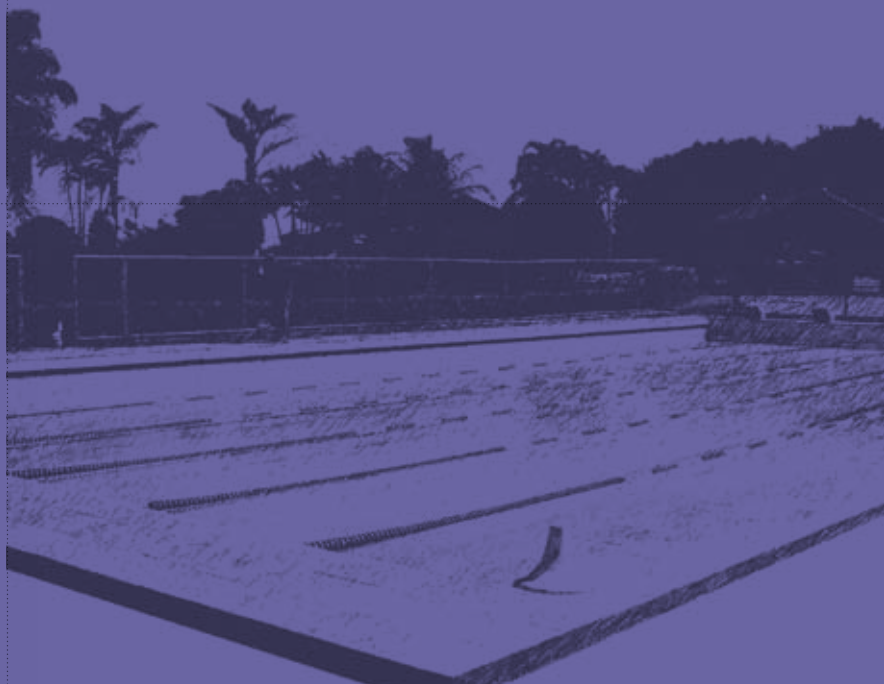
19.2.8 Cronograma de ação

Para programação do evento foram necessários aproximadamente três meses, desde o agendamento da data, divulgação da mesma, contato com participantes, fechamento dos fornecedores até a execução do evento.

19.2.9 Avaliação

- Pesquisa de satisfação;
- Conversa para *feedback* da ação.







20

**DR/MG: O IMPACTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DO
SESI-MINAS GERAIS**

José Antônio Bara Miguel

O Serviço Social da Indústria (SESI) sempre teve forte representação em Juiz de Fora desde a época de sua criação. As unidades de serviço foram sendo criadas para apoiar e prestar serviços à comunidade industriária da cidade e região. Em 31 de maio de 1970, comemorando o aniversário do município, o Clube do Trabalhador “José Weiss” (CTJW) é inaugurado como a primeira unidade de lazer do Sesi na Zona da Mata e a segunda de todo o estado. O clube possuía instalações modestas em um espaço físico reduzido e sem muita opção de expansão. Foi inaugurado com um parque aquático, um ginásio, uma quadra poliesportiva descoberta e um pequeno salão de jogos em 4.467 m².

Várias benfeitorias foram sendo realizadas durante os anos, e diante de inúmeras realizações o Clube do Trabalhador, como ficou conhecido, se tornou uma referência esportiva na comunidade industriária. Eventos esportivos ganharam tradição junto ao meio devido aos vários anos de realização, como Torneios Industriários de diversas modalidades esportivas e as Olimpíadas Industriárias. Esta organização movimentava toda a comunidade com desfile na principal via pública da cidade e distribuição de brindes ao público pelas empresas participantes, que transformavam a avenida na vitrine da indústria da cidade. Após algumas realizações o evento perdeu força e deixou de ser realizado, sendo resgatado em 2002 com os Jogos Sesi. O retorno foi marcado também com desfile na Av. Rio Branco com as mais de 40 indústrias participantes exibindo seus produtos e também distribuindo brindes. Os Jogos Sesi vêm sendo realizados ininterruptamente desde essa data, sempre contando com um número maior de empresas e atletas trabalhadores.

Retornando à história do Clube do Trabalhador, devido a sua grande utilização pela comunidade, a cessão de espaço físico cresceu sensivelmente em detrimento das realizações esportivas e, junto aos associados em clube, somaram-se as principais atividades desta unidade. Sua história infelizmente vivenciou, no início da década de 90, um encolhimento de eventos esportivos para industriários e seus dependentes.

Outra grande perda para o Clube do Trabalhador “José Weiss” (CTJW) foi o término das tradicionais escolinhas de esportes. A falta de aulas de natação e futebol deixou vários filhos de industriários sem esta opção de iniciação esportiva.

Nessa época foi inaugurada uma nova unidade de lazer do SESI em Juiz de Fora. Em 1º de maio de 1992, em comemoração ao Dia do Trabalhador, inaugurou-se o Clube Campestre do Sesiminas “Nansen Araujo” (CCSNA), a maior unidade de lazer do SESI no estado. O CCSNA possui 155.000 m² com imensa área verde, quiosques, lagoa, parque aquático, saunas, campos de futebol e futebol *society*, três quadras poliesportivas, seis quadras de peteca, teatro de arena, salão de jogos, restaurante, salas multiuso e salão de festas.

Apesar dessa imensa área verde estar localizada na área urbana da cidade, o bairro é periférico e na ocasião da inauguração não possuía cobertura de transporte urbano, o que comprometeu significativamente a frequência de associados no novo clube. Este problema foi solucionado junto ao Poder Executivo local, porém ainda restava o desconhecimento da comunidade industriária, que não estava habituada com a distância da unidade e a concepção de lazer social que se pretendia implantar na cidade.

Várias estratégias e investimentos físicos foram projetados para o CCSNA. Foi construída uma pista de *mountain bike*, e quatro copas da modalidade foram realizadas no clube, sendo que em 2002 o evento teve referência internacional. Com esta iniciativa, centenas de atletas e milhares de pessoas da comunidade local conheceram o clube.

Outra iniciativa que criou tradição e entrou no calendário municipal de eventos durante cinco anos foi o Festival de Papagaio, sempre realizado no terceiro domingo do mês de agosto. Era realizada uma competição de pipas artísticas, oficinas de confecção de pipas – que eram muito frequentadas – e atividades de lazer. Esse evento tinha seu ponto forte na grande participação de pais e filhos nas atividades.

As tradicionais comemorações do Dia do Trabalhador também foram realizadas no Clube Campestre durante anos seguidos através de uma grandiosa festa com a participação de grande parte das indústrias de Juiz de Fora, sorteio de prêmios como televisores, geladeiras, bicicletas etc., além de atividades esportivas e sociais, que duravam o dia inteiro e sempre terminavam com um *show* musical.

A unidade sempre conseguiu efetivar boas parcerias com a mídia local que contribuiu sensivelmente para dar visibilidade a esta recém-inaugurada unidade de lazer do SESI.

Inúmeras visitas foram realizadas às indústrias para a implementação do projeto Dia da Empresa, quando as indústrias comemoravam seus aniversários e confraternizavam com seus colaboradores e familiares. Hoje este projeto se estendeu para as confraternizações de final de ano, e várias empresas já possuem a tradição de realizar suas festas nesta unidade.

A melhoria da frequência de associados se deu devido ao grande investimento feito pela unidade em efetivar convênios de desconto em folha de pagamento dos colaboradores das indústrias e, desta forma, facilitar o recebimento das taxas anuais, porém este trabalho levou vários anos para obter sucesso.

É importante ressaltar o problema que as unidades de lazer do SESI de Juiz de Fora vivenciaram desde a inauguração do Clube Campestre. Apesar do Clube do Trabalhador possuir uma característica de lazer esportivo, e o Clube Campestre, de lazer social, ambas as unidades possuíam equipes técnicas com as mesmas funções e ofereciam os mesmos serviços (Ruas de Lazer, programa SESI Ginástica na Empresa, convênio para associados, entre outros serviços), criando junto aos seus clientes uma possível concorrência entre unidades da mesma entidade. Durante anos essa situação delicada comprometeu a visão do SESI na cidade.

Esta duplicidade de serviços oferecidos à comunidade industrial de Juiz de Fora, bem como a dupla gerência, comprometiam o processo de auto-sustentação financeira das unidades, estratégia implementada em nível institucional que deflagrou um processo crescente de ações que viabilizassem a auto-sustentação de todas as unidades do SESI no Departamento Regional de Minas Gerais. Metas progressivas desafiavam as unidades do SESI a gerir recursos que cobrissem suas despesas e garantissem a manutenção e crescimento de cada uma delas. Nessa ocasião ambos os clubes do SESI de Juiz de Fora estavam abaixo de 50% de autossustentação.

Abaixo se pode comprovar a realidade dos clubes anterior à unificação.

Clube do Trabalhador "José Weiss" CTJW	Clube Campestre do Sesiminas "Nansen Araújo" CCSNA
Histórico	
Inaugurado em 30/05/1970	Inaugurado em 01/05/1992
38 anos de existência	16 anos de existência
Características	
4.467 m ²	155.000 m ²
Frequência de industriários de baixa renda	Frequência de industriários de baixa e média renda
Infraestrutura para as práticas esportivas e escolas de esportes	Infraestrutura para o lazer social e realização de festas
Ano de 2000 – 870 associados 30 anos de existência	Ano de 2000 – 520 associados 8 anos de existência
Até 2001 – abaixo de 50% de autossustentação	Até 2001 – abaixo de 50% de autossustentação

Esta situação começou a ser solucionada em dezembro de 1999. A gerência dos clubes foi unificada em um só profissional, que pôde traçar metas a curto, médio e longo prazos visando reverter a imagem de concorrência, otimizar espaços, profissionais e aumentar gradativamente a margem de contribuição das unidades no processo de autossustentação.

20.1 Ações em curto prazo

Foram otimizados profissionais e serviços. O Programa SESI Ginástica na Empresa (PSGE) passou a ser oferecido e prestado para as empresas clientes por uma só equipe. O Clube Campestre assumiu esta atividade por ter melhores instalações físicas para acomodação da nova equipe unificada. Os custos com a manutenção do serviço e capacitações técnicas foram reduzidos e a eficiência e eficácia do produto aumentaram. Desta forma novos clientes foram captados, e hoje o PSGE é reconhecido e bem aceito por todas as empresas da cidade e região.

Também em curto prazo foram otimizados os equipamentos e profissionais das Ruas de Lazer e eventos também para o Clube Campestre, por sua melhor capacidade de armazenamento e conservação de materiais e equipamentos.

Iniciou-se no Clube do Trabalhador o desafiante projeto de torná-lo um celeiro de novos atletas e uma referência esportiva. Nesta unidade foram retomadas as escolinhas de

esportes com aulas de natação, futsal, voleibol e ginástica olímpica.

Foi implementada a parceria com a Escola de Esportes do Minas Tênis Clube nas modalidades de voleibol e natação. Esta franquia foi utilizada pelo SESI por dois anos com grande sucesso.

Também foi realizado um convênio entre o Serviço Social da Indústria o governo de Minas Gerais; o programa Minas Olímpica. Através desta ação, alunos de escolas estaduais frequentam a Escola de Natação do SESI para iniciação e aperfeiçoamento na modalidade.

Os programas sociais existentes nas unidades foram otimizados de acordo com as características das mesmas. O programa Esporte Solidário, sucedido pelo programa Segundo Tempo, foi alocado no Clube Campestre por atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e necessitar de muito espaço físico. A escolha foi estratégica no que tange aos usuários do programa, pois a unidade é vizinha de bairros de baixa renda e com alta concentração de atos de violência praticados pela população jovem. Atividades esportivas eram oferecidas aos participantes como forma de construção de sua cidadania e utilização do esporte para fortalecimento de valores e vivências educativas.

Já o Clube do Trabalhador desenvolveu o Projeto de Iniciação Esportiva para Pessoas Deficientes para adultos e crianças. A localização central da unidade favoreceu o acesso dos usuários e familiares que os acompanhavam. As atividades formavam os grupos para a prática de esportes pelas habilidades e potencialidades pessoais sem segmentarem pessoas com deficiências, sejam elas físicas ou mentais.

Os convênios para associados também foram unificados como estratégia de curto prazo. Desta forma os associados que antes arcavam com taxas para cada um dos clubes passaram a ter o direito de usufruir das unidades em uma só taxa, não renovando mais taxas exclusivas para o Clube do Trabalhador.

Esta iniciativa fez parte de uma estratégia para alcançar uma meta de médio prazo que objetivava extinguir a utilização do

parque aquático do Clube do Trabalhador para associados, passando a ser um espaço destinado exclusivamente para a prática de esportes e competições, sempre com a execução e planejamento dos profissionais de educação física do SESI.

As ações foram sendo tomadas com muito cuidado e respeito pelo usuário, que já freqüentava a piscina do Clube do Trabalhador há mais de 20 anos, não esquecendo que esta unidade é de fácil acesso por estar localizada no centro da cidade. Inicialmente o clube passou a ser fechado de segunda a sexta-feira para a realização das aulas de natação. Paralelamente a isto, durante finais de semana e feriados o Clube Campestre oferecia variada programação de lazer com o objetivo de estimular os associados a frequentarem esta unidade. Desta forma, seus hábitos foram sendo modificados, e quando o Clube Campestre passou a receber a totalidade dos associados dos clubes do SESI, então o Clube do Trabalhador suspendeu a utilização de suas piscinas para banhos.



Vista externa da Academia de Musculação do Clube do Trabalhador "José Weiss"

20.2 Ações em médio prazo

Uma grande reforma foi realizada no Clube do Trabalhador sem haver interrupção das atividades esportivas um dia sequer. O ginásio foi remodelado em seu piso, alambrado e cobertura. A piscina infantil foi ampliada em 100% de seu tamanho original para realização de aulas de natação para crianças menores. Foi instalado um sistema de aquecimento nas piscinas do parque aquático utilizando-se energia solar com reforço a gás, favorecendo a utilização do espaço por todo ano em face do clima frio da cidade.

O *playground* do CTJW, pouco utilizado durante toda a existência da unidade e sem finalidade na nova concepção que se propunha, foi transformado em uma excelente academia de musculação. O espaço conta com esteiras e bicicletas ergométricas, elípticos, *leg press*, *cross over*, flexores, extensores e espaldar entre os mais modernos aparelhos de musculação. A academia conta também com um espaço destinado a aulas de ginástica localizada e alongamento. As atuais equipes de natação e voleibol do SESI também utilizam esse espaço para melhoria das condições físicas de seus atletas, na busca de melhores resultados. Pretende-se implantar aulas de dança, ioga e lutas marciais de acordo com o interesse dos usuários.

Apesar do pouco tempo de implantação do serviço, a academia do SESI já possui uma unidade descentralizada instalada dentro de uma empresa multinacional da cidade, utilizando profissionais e administração do SESI.

Também os vestiários foram remodelados com a substituição total dos pisos e instalações sanitárias. Toda a área de circulação interna da unidade foi modernizada com a construção de rampas de acesso e troca de piso em um projeto adequado à atividade a que se destina a unidade.

O Clube Campestre também mereceu investimentos em sua parte física. A lagoa foi remodelada e uma pista de caminhada foi construída em redor, com placas educativas instaladas em todo o percurso. Próximo a este local foram construídos quatro quiosques de alvenaria com churrasqueiras, banheiros, duchas e *playground*.

Em uma parte periférica da unidade que até então não era utilizada pelos associados foi construída uma pista de arvorismo com 10 estações, entre elas Ponte deTrês Cordas, Estribo, Falsa Baiana, rede, terminando o circuito com uma tirolesa de 300 metros de comprimento. O arvorismo passou então a constar no rol de modalidades esportivas dos Jogos SESI, mais uma opção de lazer para os associados e também de treinamentos comportamentais realizados por empresas para seus colaboradores, ocasião em que o SESI oferece também equipe técnica para a atividade.

Recentemente o parque aquático do Clube Campestre foi ampliado com a construção de uma piscina de 200m², próxima às outras já existentes. Desta forma propiciou-se uma melhoria em um espaço muito utilizado por famílias que optam por passar o dia na unidade, fazendo churrascos e piqueniques.



Vista da nova piscina do Clube Campestre do Sesiminas
"Nansen Araujo"

O controle de acesso dos usuários foi totalmente informatizado nas duas unidades com a instalação de um programa que propicia a administração de acesso e validade das taxas, fornecendo todos os dados estatísticos necessários à gestão

dos clubes. O acesso se dá através de catracas eletrônicas com leitura de código de barras dos cartões magnéticos.

As equipes de voleibol feminino merecem ser mencionadas. Como continuidade do trabalho realizado nas fases de aprendizagem, equipes competitivas formadas por jovens vêm ganhando destaque no *ranking* estadual. Atletas da Escola de Voleibol do SESI de Juiz de Fora já foram encaminhadas para equipes profissionais do país.

Também no mesmo caminho do voleibol está a equipe de natação formada no Clube do Trabalhador de Juiz de Fora, com atleta recordista mineiro em 1.500 metros de nado livre na categoria infantil e com índice para campeonato brasileiro, quando obteve o 8º lugar nacional, e também uma atleta campeã mineira nos 200 metros de nado costas na categoria infantil.

20.3 Ações em longo prazo

Com as ações realizadas em curtos e médios prazos, as metas para as unidades clubes do SESI de Juiz de Fora foram se tornando mais ousadas e desafiadoras. Portanto as ações em longo prazo ainda não foram realizadas, mas já foram projetadas visando o alcance e superação dessas metas.

A cobertura do parque aquático do Clube do Trabalhador com a construção de arquibancadas propiciará a realização de competições oficiais e fortalecerá a imagem da unidade como um polo esportivo.

A ampliação da arena de jogo do Ginásio Poliesportivo do Clube do Trabalhador proporcionará a realização de jogos e torneios oficiais e também as competições dos Jogos SESI nas modalidades de futsal e handebol.

A tendência natural das atividades da Escola de Esportes (Atleta do Futuro) nas modalidades de voleibol e natação é a formação de equipes de alto rendimento, sendo necessária para isso a parceria com empresas.

Como meta constante, o crescimento no número de associados do Clube Campestre demandará ampliação de seu parque aquático e também reformas de suas dependências, como vestiários, e a construção de um campo de futebol *society* com grama sintética.

Para ampliar o número de realizações de grandes festas e eventos, o espaço deverá ser ampliado e adequado para essa finalidade.

20.4 A autossustentação

Em consonância com o processo de autossustentação implantado nas unidades do SESI de Minas Gerais, a unificação do Clube Campestre do Sesiminas “Nansen Araújo” (CCSNA) com o Clube do Trabalhador “Jose Weiss” (CTJW) proporcionou uma administração mais eficiente e eficaz, que pode ser comprovada com os índices crescentes a cada ano, levando essas duas unidades a um superávit que cresce com a implementação de novas ações e estratégias.

No gráfico abaixo, pode-se perceber a evolução financeira dos clubes de Juiz de Fora.

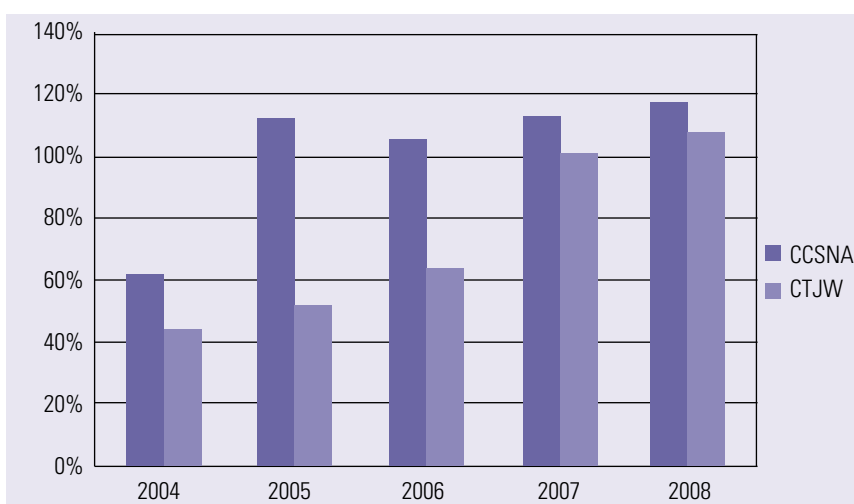


Gráfico 4 - Evolução da Autossustentabilidade dos Clubes do SESI Juiz de Fora

Os resultados de produção também acompanharam o finan-

ceiro, obtendo crescimentos significativos no decorrer desses anos, sendo que atualmente a Escola de Esportes Atleta do Futuro conta com aproximadamente mil alunos e o número de associados do Clube Campestre já passa dos dez mil, como podemos observar no gráfico abaixo.

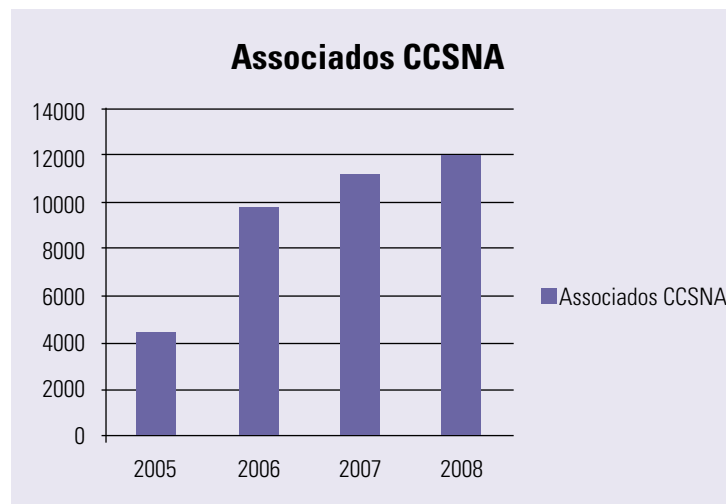


Gráfico 5: Evolução de número de associados no Clube Campestre

20.5 Conclusão

A partir dos resultados obtidos pode-se perceber que a aplicação do planejamento estratégico trouxe benefícios à população atendida, assim como houve uma definição do foco do negócio das unidades favorecendo a aplicação de investimentos específicos para ampliação da capacidade de atendimento da demanda, tendo como consequência a melhoria nos resultados financeiros e de produção.

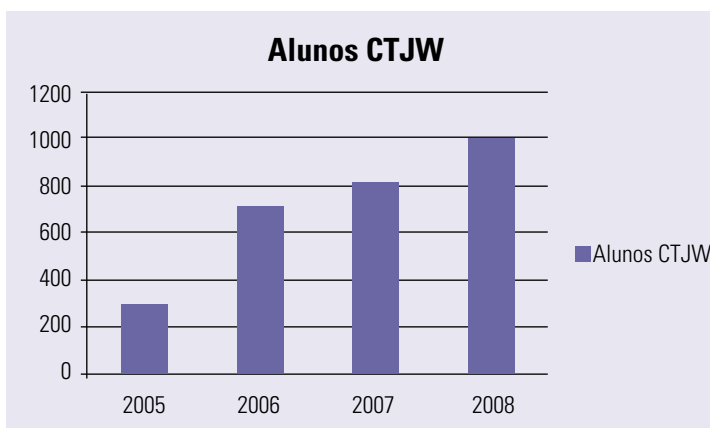
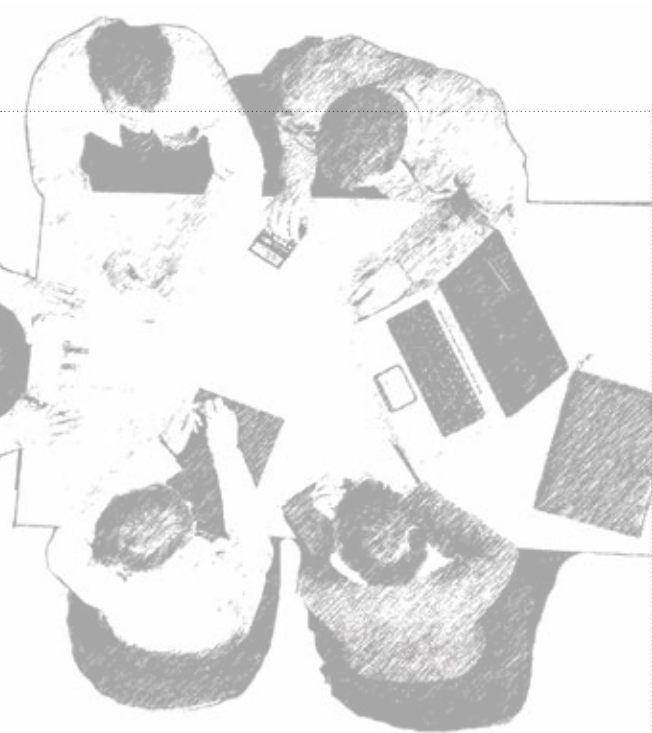


Gráfico 6 - Evolução de número de alunos no Clube do Trabalhador José Weiss

Palavras-chave: planejamento; gestão; esporte; lazer.



Breve Curriculum

José Antônio Bara Miguel

Formado em Educação Física pela UFJF.

Especialista em Organização e Administração do Esporte e Lazer.

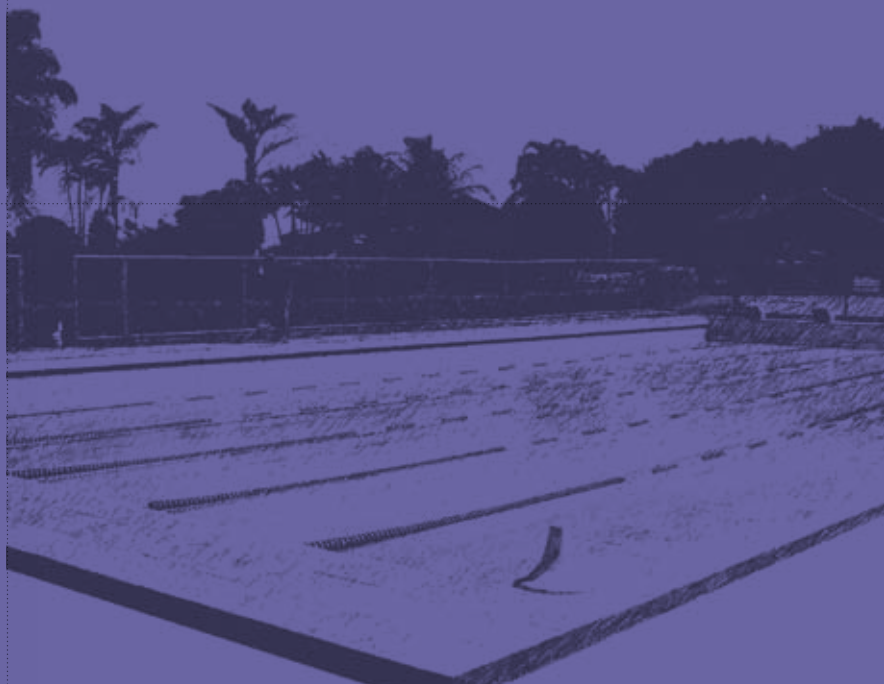
Gerente dos Clubes de Juiz de Fora por ocasião da execução deste planejamento.

Gerente Regional do SESI na Zona da Mata de Minas Gerais.

Professor de Ensino Superior na Disciplina de Organização e Administração Esportiva.

Membro do Conselho Municipal de Desportos







21

**DR/DF: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DO CENTRO
CULTURAL SESI**

**Vanessa Rosane Ribeiro - Técnica em lazer
Rafael Galvão de Oliveira – Supervisor técnico de cultura**

21.1 Objeto da ação

A ação teve por objeto a melhoria da gestão e otimização do Centro Cultural SESI (CCS), com foco na sua transformação em um polo de fomentação, produção e disseminação de ações artístico-culturais para todos os Centros de Atividades/ Unidades Operacionais do SESI, indústrias parceiras, comunidade do DF e Entorno.

21.2 Objetivos

21.2.1 Objetivo geral

Buscar a sustentabilidade financeira e institucional por meio do aperfeiçoamento dos processos de gestão cultural e da otimização dos espaços de CEL do Centro Cultural SESI.

21.2.2 Objetivos específicos

- I. Descobrir e valorizar o potencial de novos talentos;
- II. Promover a descentralização da cultura e a democratização do acesso à arte;
- III. Formar novas plateias qualificadas com senso crítico e estético;
- IV. Divulgar as manifestações culturais do Distrito Federal;
- V. Levar a indústria para o SESI e o SESI para a indústria.

21.3 Metas

- Elevar a taxa de ocupação do CCS para 70% da sua capacidade;
- Alcançar uma sustentabilidade financeira em torno de 75%;
- Ampliar em 40% a participação de trabalhadores industriais na programação oferecida pelo CCS.

21.4 Descrição da ação

No ano de 2000 houve a reconstrução e a reestruturação da infraestrutura física e técnica do antigo Cine-Teatro do SESI de Taguatinga, pois esse espaço possuía graves problemas estruturais, assim como equipamentos obsoletos que tornavam impraticável a realização de ações culturais.

Em 30 de maio de 2001 é inaugurado o novo polo de cultura do SESI/DF, que, a partir daquele momento, deixava de ser tão somente uma sala de cine-teatro e passava a contar com outras instalações para a prática de atividades culturais, tais como sala de exposições, salas multiuso, *foyer* e café-teatro. Surgia, então, o Centro Cultural SESI (CCS).

A partir daquele momento era lançado um grande desafio ao SESI/DF – a gestão e otimização desse magnífico espaço cultural dotado dos mais modernos equipamentos de áudio e luz.

Em razão do exposto, em 2002 é composta a primeira equipe técnica do CCS, com um programador cultural, um estagiário, um técnico de luz e som (terceirizado) e um auxiliar de serviços gerais. Depois de uma análise de mercado realizada por esses profissionais, foi constatado que o alto custo das produções artísticas inviabilizava a manutenção de uma programação de qualidade para o CCS. Percebeu-se, naquele momento, que o melhor caminho seria a busca de parcerias para o desenvolvimento de suas atividades, tendo em vista que o SESI/DF não dispunha de recursos financeiros para pagamento de cachês aos artistas.

Em 2003, o SESI/DF acorda várias parcerias com grupos de artistas locais (*shows* musicais, espetáculos cênicos e exposições), com a Embaixada da França (exposições e cinema), com a UnB (*shows* musicais) e com a Secretaria de Cultura do DF (*shows* musicais, espetáculos cênicos e cinema), mas, apesar desse esforço, verificou-se que a média anual de público era reduzida, em torno de 30%. A partir desse momento iniciou-se a busca de um parceiro que possibilitasse a realização de um plano de mídia mais eficiente para a programação do CCS.

No ano de 2004, instituiu-se uma parceria com a TV Globo Brasília, lançando-se, conjuntamente, o **Projeto SESI Cultural** que conta desde aquele ano com uma divulgação intensa, principalmente, por meio de chamadas televisivas veiculadas ostensivamente na grade de programação desse novo parceiro.

Iniciou-se, assim, a otimização do Centro Cultural SESI (CCS), principalmente pelas ações desenvolvidas por este projeto.

O SESI Cultural possui duas vertentes básicas: as Quartas Cênicas, com espetáculos de teatro e dança, e as Quintas Musicais, com *shows* de música. Essas atividades revelaram-se estratégicas para o SESI/DF, pois permitiram o diálogo da instituição com os artistas, trabalhadores da indústria e a comunidade em geral.

Para melhor utilização dos espaços do CCS são realizadas atividades complementares, como Exposição do Mês (artes visuais), oficinas artístico-culturais nas salas multiuso e disponibilização de pautas comerciais (cessão de espaço para eventos abertos ou fechados).

Outra estratégia adotada foi a aquisição de licença para exibição de filmes em DVD, reduzindo o custo e ampliando a taxa de ocupação nas Terças Cinematográficas (exibição de filmes).

Em 2006, com a inscrição e aprovação do Projeto SESI Cultural na linha de incentivo e fomento aos negócios do SESI/DN (Edital 2/2006), foi possível a intensificação e a qualificação dos serviços prestados pelo CCS, que incluíram em sua programação mensal apresentações de artistas consagrados pela crítica especializada e pela opinião pública. Com esse novo re-

curso foi possível também ofertar às Unidades Operacionais do SESI e empresas do DF atividades culturais, tais como *shows*, espetáculos, cursos de formação artístico-cultural, impulsionando programas como SESI Clube e Lazer Ativo.

21.5 Desempenho da taxa de ocupação do CCS

O Centro Cultural SESI apresentava uma taxa de ocupação em torno de 30%, considerada reduzida em relação à sua capacidade de atendimento. Com a implantação das ações, essa taxa atingiu a meta de 70%.

Desde 2006 o Centro Cultural SESI já realizou mais de 400 atividades, com média de 335 espectadores por apresentação, totalizando, aproximadamente, um público de 134 mil pessoas.

Tabela 4 - Média de público no Centro Cultural SESI, por modalidade artística no período 2001-2008.

Instalação	MÉDIA DE PÚBLICO							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cinema	0	0	0	0	0	0	50	92
Teatro	33	44	56	102	123	201	304	395
Música	31	38	42	85	112	145	295	372
Exposições	58	72	96	185	222	304	565	1236

21.6 Recurso(s) físico(s) otimizado(s)

Após as medidas adotadas foram otimizados os seguintes espaços do Centro Cultural SESI:

- **01 Cine-teatro (Sala Yara Amaral)** – destinado a espetáculos profissionais de teatro, dança, música, cinema e vídeo, com capacidade para 478 lugares;

- **01 Foyer e 01 Café-Teatro** – destinados ao lançamento de livros, coquetéis e *performances*;
- **01 Sala de exposições** – destinada a exposições individuais ou coletivas, *performances* e lançamentos de livros;
- **02 Salas multiuso** – uma, de música, destinada a cursos, oficinas, ensaios de pequenos grupos musicais; a outra, de teatro, destinada a cursos e oficinas de teatro.

21.7 Recursos humanos envolvidos

Em 2006, o SESI reestruturou uma equipe constituída por programador cultural, auxiliar administrativo, auxiliar de limpeza, equipe técnica terceirizada e supervisora técnica para atuar junto ao CCS, no intuito de adequar-se às novas demandas e desafios propostos.

Essa reestruturação teve como pressuposto a redefinição de papéis e busca de maior qualificação da equipe técnica interna e dos prestadores de serviços (terceirizados).

Tabela 5 - Equipe Técnica

EQUIPE TÉCNICA	
ATÉ 2006	A PARTIR DE 2007
01 Programador cultural	01 Programador cultural
01 Estagiário	01 Auxiliar administrativo
01 Auxiliar de limpeza	01 Auxiliar de limpeza
01 Equipe técnica terceirizada	01 Equipe técnica terceirizada
	01 Supervisora técnica

21.8 Recursos financeiros investidos

Implemento financeiro (fonte interna e externa)

Crescimento comparativo do investimento/ano		
2006	2007	2008
R\$ 182.336,79*	53%	170%

*Valor de referência

Implemento financeiro (parceiros)

Rede Globo*
*Estimado em R\$ 480.000,00 no ano de 2008, perfazendo uma média de 650 inserções de 15s em sua programação diária. O investimento manteve-se constante desde 2004.

21.9 Cronograma de ação

Ano	Cronograma Ação
2000	- Reconstrução da infraestrutura física e técnica do antigo Cine-Teatro SESI.
2001	- Inauguração, em 30 de maio de 2001, do Centro Cultural SESI (CCS).
2002	- Contratação do programador cultural, estagiário e equipe técnica.
2003	- Início da parceria com grupos de artistas locais, Embaixada da França, UnB e Secretaria de Cultura do DF.
2004	- Implementação do Projeto SESI Cultural em parceria com a TV Globo Brasília.
2005	- Discussão e propostas para a gestão e otimização do espaço.
2006	- Inscrição e aprovação do Projeto SESI Cultural na linha de incentivo e fomento aos Negócios do DN – Edital 2/2006. - Aquisição de licença para exibição de filmes.
2007	- Desenvolvimento das ações do Projeto SESI Cultural com recursos do DN.
2008	- Reestruturação da equipe do CCS.

21.10 Avaliação

A avaliação quantitativa é feita por meio de relatórios mensais de acompanhamento, enquanto a mensuração de satisfação do público é realizada por meio de formulário distribuído ao término de cada exibição de filme, *show* musical ou espetáculo cênico.

O desempenho físico e financeiro é acompanhado por meio de relatórios gerenciais durante todo o processo.

21.11 Considerações finais

As medidas adotadas mostraram-se efetivas na medida em que possibilitaram o alcance parcial das metas e objetivos propostos. Entretanto surgiram outros desafios a serem superados pela equipe técnica e gerencial do SESI/DF, no que se refere às novas demandas surgidas das empresas industriais

Busca-se, neste momento, focar esforços nas ações formativas que integram o portfólio do Centro Cultural SESI nas indústrias, nos centros de atividades e no próprio CCS, objetivando, com isso, transformar o resultado dessas ações em produtos/serviços que movimentem sua programação artístico-cultural.

Ressalte-se que o trabalho exposto representa somente a primeira etapa de um processo de melhoria na gestão e otimização do Centro Cultural SESI, e, com o término do projeto **SESI Cultural**, surgirão outros desafios com a necessidade de buscar novas estratégias e parcerias para o incremento de ações de manutenção e alcance de novas metas.

Vanessa Rosane Ribeiro

Graduada em Educação Física – UCB/DF;

Graduanda em Direito – UCB/DF;

Pós-graduada em Administração e Marketing Esportivo – Universidade Gama Filho;

Atuou como gerente de Lazer, Esporte e Cultura do SESI Gama - DF;

Técnica responsável pela coordenação dos programas SESI Lazer Ativo e SESI Ginástica;

Professora do Centro de Iniciação Desportiva (GR) e Ginástica nas Quadras – SEDF;

Autora do *case* “Programa de Bem-Estar – Intervenções Práticas”, apresentado na 33ª National Wellness Conference – Wisconsin/USA;

Representante do Centro-Oeste no Comitê Nacional do programa SESI Lazer Ativo.



Rafael Galvão de Oliveira

Tecnólogo em Produção Gráfica Digital – Centro Universitário Planalto do Distrito Federal – UNIPLAN/DF;

Supervisor técnico em cultura – Coordenação de Lazer Esporte e Cultura do SESI/DF;

Profissional em nível tecnológico – Assistente de Produção Gráfica Digital – Centro Universitário Planalto do Distrito Federal – UNIPLAN/DF;

Especialista em nível técnico – Educação Musical – Escola de Música de Brasília – CEP/EMB-DF. 8 a 25 de janeiro de 2003;

Músico Profissional – CROMB/DF;

Instrutor de Música. – Empresa UNIWAY;

Instrutor de Música. – SESI de Sobradinho/DF;

Autor do artigo Percussão Corporal - Uma Experiência de Desenvolvimento da Cidadania no DF - publicado na revista *Participação* nº12, pp.46 a 49, Universidade de Brasília – UnB/DF;

Palestrante do IV Encontro Regional Centro-Oeste da Associação Brasileira de Educação - Universidade de Brasília – UnB/DF;

Eleito pela revista especializada *Rock Brigade* de março de 1999 como terceiro melhor tecladista do Brasil.



SESI/DN
Unidade de Cultura, Esporte e Lazer – UCEL

Eloir Edilson Simm
Gerente-Executivo

Luiz Carlos Marcolino
Coordenador do Projeto

Equipe Técnica
Andrea Ferreira Leite
Evandro Teixeira
Felipe F. Fagundes
Geórgia Antony
Raul H. Sousa

Autores
Aida Inácio Fernandes
André Luís Oliveira dos Santos
Carumairá Corrêa Gabriel
Dário Deivid Silva da Silva
Dilsonei Magnus Cardoso
Eduardo Augusto Carreiro
Francione Cardoso
Giovane Honorato de Carvalho
João Batista Franco Borges
José Antônio Bara Miguel
Luiz Carlos Marcolino
Marcelo Ortega
Maria Angélica Ribeiro Santos
Nelsi Maria Ladeira Lunière
Paulo de Tarsio Maia Pereira
Rafael Galvão de Oliveira
Sandro José Abraão
Vanessa Rosane Ribeiro
Sérgio Luis Viana

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC
Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Renata Lima
Normalização

Suzana Curi Guerra
Produção Editorial

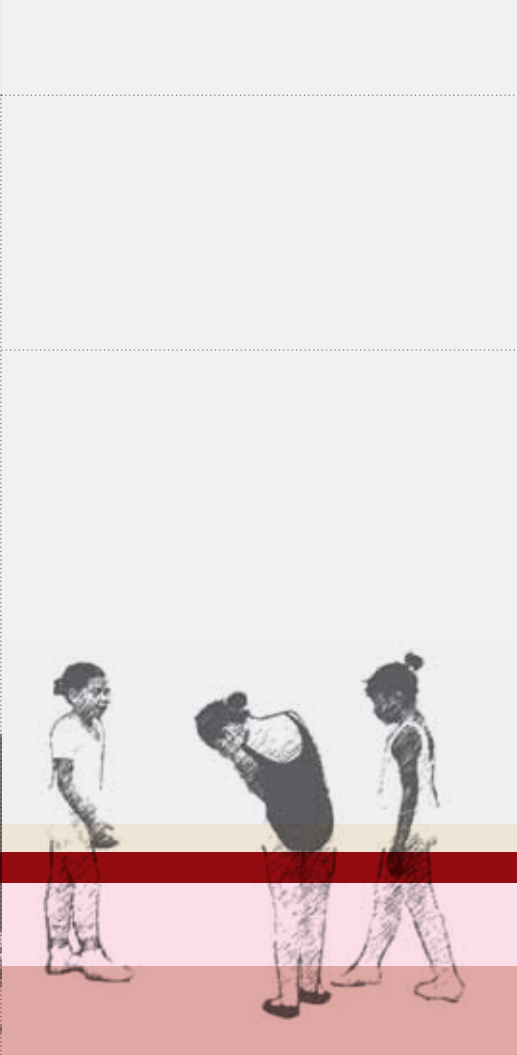
Antonio Carlos Bramante
Consultor

Autores
André Thibault,
Antonio Carlos Bramante
Arthur F. Battaglia
Edson Garcia
Eduardo de Castro Mello
Luiz Wilson Pina
Olegário Machado Neto

Ronaldo Santiago
Revisão Gramatical

Trilha Mundos
Tradução do capítulo 9

TMTA
Projeto Gráfico e editoração



CNI SESI

*Confederação Nacional da Indústria
Serviço Social da Indústria
Departamento Nacional*

Gestão e Otimização dos Espaços de
CULTURA, ESPORTE E LAZER

ISBN 978-85-7710-198-6



9 788577 101986 >

SESI
www.sesi.org.br