

# PLANO DIRETOR

VISUALIZANDO E ORIENTANDO  
A CONSTRUÇÃO DO PAINEIRAS DE 2010

setembro / 1998

A Comissão do Plano Diretor do Clube Paineiras do Morumby  
registra e agradece o fundamental apoio na concepção do Projeto Gráfico,  
Editoração Eletrônica, Artefinalização e Impressão deste documento:

**X**  
THE DOCUMENT COMPANY  
**XEROX**

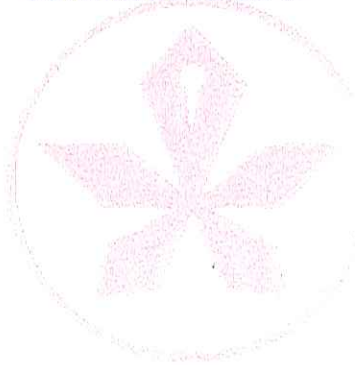
**WALKER**  
COMUNICAÇÃO EM MARKETING LTDA.

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PLANO DIRETOR: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....</b>	<b>5</b>
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY .....</b>	<b>7</b>
<b>4. CTPD: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. A INOVAÇÃO: PLANEJAR POR FAIXAS ETÁRIAS.....</b>	<b>12</b>
<b>5. BASE CONCEITUAL .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. O PROCESSO EVOLUTIVO DO PENSAMENTO</b>	
<b>ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2. A CONSTRUÇÃO DA EFETIVIDADE .....</b>	<b>19</b>
<b>5.3. QUALIDADE TOTAL .....</b>	<b>20</b>
<b>5.4. MODERNIZAÇÃO E VISÃO DE FUTURO .....</b>	<b>21</b>
<b>5.5. MISSÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>5.6. CRENÇAS .....</b>	<b>23</b>
<b>5.7. EXERCITANDO CONTINUAMENTE O PENSAMENTO</b>	
<b>ESTRATÉGICO .....</b>	<b>24</b>
<b>5.8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>25</b>
<b>6. O PLANEJAMENTO E OS PLANOS .....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>6.2. PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>6.3. PLANO DIRETOR .....</b>	<b>30</b>
<b>6.4. CONSIDERAÇÕES ESPECIAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>7. WORKSHOP.....</b>	<b>37</b>
<b>7.1. O PAINEIRAS DO FUTURO .....</b>	<b>38</b>
<b>7.2. O MUNDO E A SOCIEDADE NO NOVO MILÊNIO:</b>	
<b>OS CLUBES .....</b>	<b>40</b>
<b>7.3. NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS:</b>	
<b>UM ENFOQUE CLUBÍSTICO .....</b>	<b>48</b>





*“O exercício contínuo do pensamento estratégico (...) possibilita avaliar e assumir caminhos que viabilizam a mudança comportamental básica exigida dos nossos administradores”.*



Especialmente em tempos de profundas mudanças, quando se percebe com toda a clareza que o futuro será significativamente diferente do passado, o **PLANEJAMENTO** torna-se um instrumento vital, indispensável àquelas pessoas e organizações que desejam sobreviver e se perpetuar.

O exercício contínuo do pensamento estratégico, principalmente no sentido de identificar oportunidades que possam assegurar o sucesso no futuro, possibilita avaliar e assumir caminhos que viabilizam a mudança comportamental básica exigida dos nossos administradores: serem **“construtores”** do futuro desejado, em vez de **“consertadores”** ou **“preservadores”** de um passado que não atende mais às exigências de um mundo globalizado e em constante efervescência.

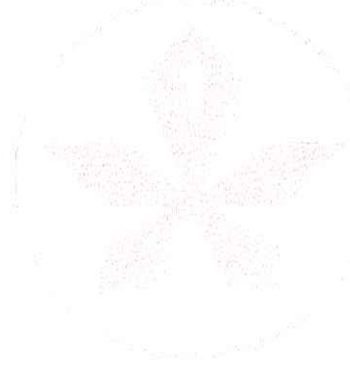
Considerando que o foco deve estar voltado para a **“plena satisfação das necessidades presentes e futuras”** dos associados, exige-se um **“alinhamento”** de conceitos e idéias que se inicia por exercitar um profundo processo de participação e interação.

Nesse sentido este trabalho, agora apresentado, desenvolvido pela *CTPD - COMISSÃO TEMPORÁRIA DO PLANO DIRETOR*, apoiou-se em *BASES CONCEITUAIS* atualizadas. Buscando apoio profissional, ouvindo depoimentos, promovendo uma pesquisa e realizando um Workshop, organizou e consolidou as idéias dentro de um quadro consistente e coerente, propondo o *DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL DO PAINEIRAS* (base do PLANEJAMENTO): a *MISSÃO* (nossa “razão de ser”), a *VISÃO DE FUTURO* (que deve ser divulgada e compartilhada, formando a “comunidade da visão”) e um conjunto de *CRENÇAS E VALORES* (que, praticado e internalizado, pode assegurar um comportamento “homogêneo” das pessoas e equipes envolvidas e comprometidas).

A partir daí, apresenta sua proposta de *ESTRATÉGIAS* a serem seguidas (Plano Estratégico) e *DIRETRIZES* (compondo o Plano Diretor) que, depois de aprovadas deverão fundamentar a elaboração dos *PLANOS DE AÇÕES* que possam assegurar o cumprimento da *MISSÃO* e tornar realidade presente a *VISÃO DE FUTURO* proposta.✳

## 2. PLANO DIRETOR: CONSIDERAÇÕES

*“...é fundamental que se estabeleça um PLANO DIRETOR, que seja analisado e aprovado, funcionando como um grande orientador das AÇÕES a serem propostas e implementadas.”*



Um **PLANO DIRETOR** não pode ser considerado, nem visto como uma “camisa de força”, para qualquer organização. Especialmente num ambiente de constantes e significativas mudanças, o mais importante é que haja o **EXERCÍCIO CONTÍNUO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO** (análise contínua dos cenários, identificando ameaças e oportunidades, propondo e definindo ações que protejam das ameaças, mas principalmente que aproveitem as oportunidades).

Apesar dessas considerações, é fundamental que se estabeleça um **PLANO DIRETOR**, que seja analisado e aprovado, funcionando como um grande orientador das **AÇÕES** a serem propostas e implementadas. O Conselho Deliberativo, nesse sentido, tem um papel fundamental e precisa estabelecer algumas “regras” para assegurar o “cumprimento” do Plano e sua atualização. Nossa proposta é de que, aprovado o **PLANO DIRETOR** pelo Conselho, as alterações que se façam necessárias devem ser aprovadas por “voto qualificado”.

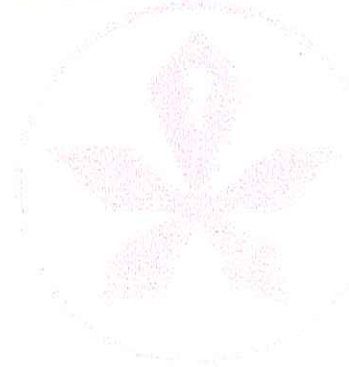
A **Lei Pelé**, oferece um indicativo importante para o futuro: mostra um “rumo” no sentido da profissionalização da administração e do relacionamento com os atletas profissionais ou até mesmo semi-profissionais.

*Nossa sugestão final é relativa à necessidade urgente da criação de um **Setor de Planejamento**, com o objetivo de:*

- assegurar **continuidade** a todo o trabalho desenvolvido
- “alimentar” o **PLANO DIRETOR** através do Exercício Contínuo do Pensamento Estratégico
- **coordenar** a elaboração dos **PLANOS DE AÇÕES** pelas diversas áreas responsáveis pela implementação das Diretrizes
- **acompanhar e Avaliar** continuamente o andamento das **AÇÕES**, assegurando sua implementação
- **manter - sempre atualizadas** - informações confiáveis do andamento do atendimento das **DIRETRIZES** definidas. ❄



*“A proposta da CTPD é que o CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY assumam-se como uma verdadeira INSTITUIÇÃO, (...) deixando de se considerar e agir como se fosse uma ilha isolada do mundo!”*



### 3. CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY

Um primeiro e fundamental aspecto a ser discutido é a caracterização do Clube Paineiras do Morumbi.

Deve ser entendido como um Clube de Serviços? Como um Condomínio? Como uma Empresa? Ou como uma Instituição?

Analisando essas diferentes concepções, a CTPD concluiu que o Clube Paineiras do Morumbi deve ser entendido como uma INSTITUIÇÃO. Isto porque ele é mais do que um Clube de Serviços, mais do que um simples Condomínio e mais do que uma Empresa.

Pela grandeza que já alcançou nos cenários paulista, brasileiro e mundial, ultrapassa os conceitos imediatistas para se constituir muito além de um Contrato Social.

*Deve ser entendido como uma **Instituição** porque se constitui de:*

- Um conjunto de Princípios, Crenças, Valores e Regras;
- Uma corporação, com objetivos educacionais e culturais;
- Um todo orgânico, vivo, abrangendo um complexo de relações derivadas de um ou mais fatos sociais, fundamentais característicos;
- Um conjunto de pessoas, unido em torno de um objetivo comum, com um certo grau de estabilidade e uma organização permanente em constante mutação;
- Uma agremiação cultural que ultrapassa, em termos objetivos e subjetivos, os seus próprios limites geográficos, bem como as limitações que seus associados têm, enquanto buscando plena satisfação de suas necessidades imediatas pessoais e familiares.
- O PAINEIRAS é uma INSTITUIÇÃO CULTURAL: atividades sociais e esportivas são manifestações da cultura de um povo.

- As relações entre os sócios do *Paineiras* e todo o contexto onde está inserido (São Paulo, Brasil e o Mundo) são de caráter institucional: **não se limitam às finalidades mais imediatas dos seus associados em si mesmos.**

O Clube é dirigido em torno dos fatos sociais que se caracterizam por sua mudança constante, de vida efêmera e, portanto, identificam e determinam os movimentos sociais e, especialmente em termos de Plano Diretor devem ser vistos com os olhos no futuro.

**A proposta da CTPD é que o *CLUBE Paineiras do Morumbi* assuma-se como uma verdadeira *INSTITUIÇÃO*, extrapolando suas fronteiras e limites, nos seus planos e nas ações, deixando de se considerar e agir como se fosse uma ilha isolada do mundo!**

Seu papel na sociedade moderna brasileira importa em exemplos de grande magnitude.

Todos os seus atos, programas e iniciativas devem servir de exemplo para a sociedade, não havendo, na verdade, outra alternativa: o *Paineiras* já provoca uma repercussão tão grande com os seus atos, que a sociedade já o entende como uma verdadeira *INSTITUIÇÃO*, parâmetro, exemplo e norma de conduta social. ❀



*“Considerando que sempre existiu uma mentalidade de Planejamento no Clube, o Conselho Deliberativo, depois de algumas tentativas isoladas infrutíferas, resolveu promover a elaboração de um Plano Diretor.”*



O **PLANO DIRETOR DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY** é um antigo sonho de muitos sócios. Considerando que sempre existiu uma mentalidade de Planejamento no Clube (programas e ações somente podem ser implementados quando contemplados em Planos Orçamentários discutidos e aprovados) o Conselho Deliberativo, depois de algumas tentativas isoladas infrutíferas, resolveu promover a elaboração de um Plano Diretor.

Em 04 de dezembro de 1993 o então Presidente do Conselho, Dr. Nelson Rui Silvarolli acatou a proposta de alguns Conselheiros e nomeou uma Comissão Temporária para desenvolver e propor um Plano Diretor para o Paineiras. A partir de então, uma grande parcela da comunidade paineirense, um sem-número de Conselheiros, Diretores e Empregados do Clube, têm participado de um grande esforço no sentido de produzir um documento que possa orientar os destinos do Paineiras nos próximos anos. Muitas participações indiretas e inegáveis devem ser reconhecidas.

### **A CTPD realizou um sem número de atividades nestes 4 anos e 10 meses de trabalho.**

O primeiro momento foi marcado pela natural indecisão em determinar a extensão e a profundidade do **PLANO DIRETOR**. Concluiu-se que não deveria ser apenas um plano de obras, como parece ser óbvio e sim abranger praticamente todos os aspectos do Clube: conceituais, administrativos, relativos às atividades esportivas, culturais e sociais, enfim tudo que nos dissesse respeito. Nos primeiros trabalhos decidiu-se que a Comissão faria **REUNIÕES** com os Associados, Conselheiros, Presidentes Conselho, da Diretoria que estavam no cargo ou já ocuparam essas funções, Diretores ou Adjuntos, e mais com os funcionários mais categorizados do Paineiras. Registrou-se, em breves resumos, todas essas reuniões surgindo daí interessantíssimas contribuições para melhor compreender e avaliar o Clube Paineiras do Morumby.

# Comissão Temporária do Plano Diretor - CTPD

Em seguida, explorou-se, em clubes co-irmãos tudo o que haviam pensado e feito em termos de planejamento. A experiência do Paulistano, do Harmonia, da Hebraica, do Espéria e principalmente do Esporte Clube Pinheiros foram de grande valia. Com essa iniciativa o "estado da arte" estava bem especificado.

Foi natural que se identificasse, a seguir, quais seriam as demais ferramentas avaliatórias para complementação do trabalho.

Como se reconheceu, sem demérito para todas as iniciativas anteriores, que nunca o Paineiras tinha feito uma **PESQUISA CIENTÍFICA** entre os associados, e assim a Comissão lutou por realizá-la, resultando deste esforço uma análise detalhada do "produto Paineiras". Quem examina o relatório da **WALKER COMUNICAÇÃO EM MARKETING LTDA.** que realizou o trabalho, reflete sobre os resultados, e cruza suas informações, pode perceber o quanto ela é rica e valiosa para se administrar o Clube.

Pretendendo democratizar as informações, após as referidas reuniões e a pesquisa, entendeu a **CTPD** que deveria oferecer aos associados de todas as categorias uma oportunidade ímpar para discutir o que até então estava colocado, pelo que resolveu a realizar um "**WORKSHOP**" que denominou - Paineiras A Caminho Do Futuro.

Demonstrou o Workshop, realizado pela **TREINAR LTDA.**, ser um instrumento de inegável alcance e efetividade, onde todos os associados, quer como tal, quer como Conselheiros, quer como Diretores encontraram espaço para opinar a respeito de questões colocadas em termos de **PLANO DIRETOR**.

Um dos aspectos que foi notável: criou-se com o workshop um veículo capaz de catalisar oportunidades para uma administração realmente participativa, pois os funcionários do Paineiras contribuíram nos mais variados níveis para criar o workshop e, ativamente, transmitir a sua opinião sobre questões relevantes. Para a CTPD resta a idéia clara que é ele um veículo que deverá, com certeza, ser usado mais amiúde no Clube. ❄

**1ª**

## Presidente

Nelson Terra Barth (até abril de 1994)

## Relator

Alberto Henriques Teixeira (até janeiro de 1995)

## Membros

José Vicente Júlio Filho (Presidente a partir de abril de 1994)

Álvaro Marques Júnior (a partir de setembro de 1994)

Waldyr Arid (até janeiro de 1995)

Pedro José Dias Lima (até janeiro de 1995)

Carlos Augusto Hirsch (a partir de janeiro de 1995)

## Colaboradores

*nomeados em setembro de 1994*

Piergiorgio Helzel

Suely de Almeida Martins

Wolney Ricardo Penalva de Farias

*nomeados em outubro de 1994*

Antonio Ferro Corullon

Carlos Alberto de Castro Pereira

Fernando Bustamante Filho

Fernando Impastari Figueiredo



Foram, na verdade, três Comissões Temporárias do Plano Diretor que funcionaram nesse período: a primeira que foi nomeada pelo Dr. Nelson Rui Silvarolli, uma segunda que foi nomeada pelo Dr. Renato Cruz Themudo Lessa, em face da entrega ao Presidente do Conselho o que a Comissão tinha feito até então, e a terceira Comissão atual, que tem a honra e o privilégio de entregar para discussão no Conselho Deliberativo, o texto final

do *PLANO DIRETOR DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY*. Repita-se, por oportuno, que o Plano Diretor tem como temática a frase, *VISUALIZANDO E ORIENTANDO A CONSTRUÇÃO DO PAINEIRAS DE 2010*, onde se pode acrescentar, uma desafiadora proposta:

***Paineiras: Olhando de frente para o século XXI.***

**2<sup>a</sup>**

*(nomeada em janeiro de 1996)*

### **Presidente**

Carlos Alberto Costa (até junho de 1996)

### **Relator**

Piergiorgio Helzel

### **Membros**

Richard Anrhone Echamann (até fevereiro de 1996)

Hamilton Luiz Ahualli (de março a junho de 1996)

Antonio Carlos Fonseca Bezerra (de junho a setembro de 1996)

Paschoal Emygidio Maronna (de junho de 1996 a abril de 1997)

João de Valentim (até outubro de 1996)

Agostinho Pinheiro de Freitas (nomeado em outubro 1996)

Sérgio Piero Barone (de junho de 1996 a junho de 1998)

Renato Lessa (nomeado em junho de 1998)

**3<sup>a</sup>**

*(comissão atual)*

### **Presidente**

Nelson Terra Barth

### **Relator**

Piergiorgio Helzel

### **Membros**

Agostinho Pinheiro de Freitas

Antonio Carlos Fonseca Bezerra

(junho a setembro de 1996 e a partir de abril de 1997)

Renato Cruz Themudo Lessa (a partir de junho de 1998)

### **Colaboradores**

*nomeados em dezembro de 1996*

Arnaldo Pereira Ribeiro

Arnaldo Marchesin

Márcio Luiz Cardoso Pragana

Nelson Castanho

## 4.1.A INOVAÇÃO: PLANEJAR POR FAIXAS ETÁRIAS

Na elaboração do Programa do Workshop a CTPD inovou, aproveitando uma idéia que de muito sobrepairá nossas cabeças: até então todo Planejamento do Clube sempre privilegiou um enfoque sobre as atividades administrativas, esportivas, culturais e sociais. Sempre foi assim, em Orçamentos anuais ou não, em Planos maiores ou menores, em planificações de Setores, Seções ou Departamentais, em Projetos de Obras ou Planos de Manutenção, etc..

No Workshop, inicialmente criou-se um pano de fundo com as exposições dos Professores Jorge Ori, e Jacques Marcovitch, passando por uma apreciação de Jorge Roberto Pagura sobre o

Paineiras do Futuro e culminando com uma feliz apreciação do Dr. Roberto Macedo sobre economia. Foram então encaminhadas as discussões de todas as atividades acima mencionadas, administrativas, esportivas, culturais e sociais, com clara e definida ênfase nas FAIXAS ETÁRIAS.

Revelou-se que esta abordagem tem inegáveis vantagens quando se percebe claramente que o "cliente" é que, afinal, importa quando se trata de planejar atividades para um Clube como o Paineiras.

A seguir o Workshop escolheu alguns Temas Específicos que os trabalhos anteriores mostravam ser de grande valia para discussão de nosso futuro. Em resumo a "ferramenta Workshop" está efetivamente presente em todas as considerações deste Plano Diretor.

### COORDENAÇÃO

#### Geral

OSCAR MANUEL DE CASTRO FERREIRA  
(Treinar Ltda.)

#### Assistente

OSCAR FERREIRA NETO (Treinar Ltda.)

### AUTORIDADES CONVIDADAS

- Ministro Clovis Carvalho
- Ministro Luis Carlos Santos
- Ministro Sérgio Motta
- Ministro Edson Arantes do Nascimento
- Prefeito Celso Pita
- Secretário de Cultura do Município Roberto Konder
- Secretário de Esportes do Município Oscar Smith. Mandou representante: Gilberto Heluany Moysés
- Presidentes e Diretores de Clubes Irmãos: Pinheiros, Paulistano, Harmonia, Hebraica, Alto de Pinheiros, Sírio e Floresta
- Compareceram Presidente e Vice-Presidente da Associação Atlética Floresta de Osasco

### EXPOSITORES E DEBATEDORES

#### 1. O Mundo e a Sociedade no Novo Milênio Vistos do Clube

Expositor: Jorge Ori

Debatedor: Oscar Manuel de Castro Ferreira

#### 2. Organização Social: Novos Modelos Organizacionais – Um enfoque clubístico

Expositor: Jacques Marcovitch

Debatedor: Celso de Barros Gomes

#### 3. O Paineiras do Futuro

Expositor: Jorge Roberto Pagura

Debatedor: Nelson Terra Barth

#### 4. O futuro do Paineiras: Profissionalização e Prestação de Serviços

Expositor: Roberto Macedo



## REUNIÕES PLENÁRIAS

### Tema 1 - DESPERTANDO A INFÂNCIA PARA AS ATIVIDADES DO CLUBE

#### Coordenador

Carlos Roberto Vazzoler

#### Relator

Luis Augusto Bulcão Carvalho

#### Participantes

Sylvia P. B. Smith

Abel de Lima Filho

João Henrique Andrade Grillo

José Luiz Torres

Dacio A. de Moraes Neto

Reginaldo Teixeira Rosa

José Pedro B. Carvalho

### Tema 2 - A SATISFAÇÃO DOS INTERESSES DA JUVENTUDE NO PAINEIRAS

#### Coordenador

Renato Cruz Themudo Lessa

#### Relator

Waldir Arid

#### Participantes

Joaquim José Bastos

Haroldo Wonsowski

Augusto Guimaro

Bernardo M. Tinoco

Ana Lúcia Bondim Bastos

Paulo Roberto S. Amaral

Raquel de Paula Bassarelli

Irene Arid

Cecy C. T. Lessa

### Tema 3 - O ADULTO NO CLUBE

#### Coordenador

Georges Bucher Keramidas

#### Relator

Regina Fernandes Arruda

#### Participantes

Osmar Nicolau Tortorella

Hayner José Ferrera

Ceci C. T. Lessa

### Tema 4 - TERCEIRA IDADE: UMA PROPOSTA PARA O ANO 2010

#### Coordenador

Nelson Ruy Silvarolli

#### Relator

Gilberto H. Fleury Guimarães

#### Participantes

Delio de Barros Velloso

Suely de Almeida Martins

Maria José Gomide

Reynaldo Gomide

Sérgio Picasso

## TEMAS ESPECÍFICOS

### 1 - ADMINISTRAÇÃO NO PAINEIRAS - A POLÍTICA E A PROFISSIONAL

#### Coordenador

Sérgio de Almeida Martins

#### Relator

George Calafatis

#### Participantes

Anita Rodrigues de Gouveia  
Elias Mendes Alves  
Roberta A. Palma  
Antonio Robles Junior  
Sebastião Luiz da Silva Filho  
Odete da Luz da Silva Figueira  
Wolney R. Penalta de Farias  
José Geraldo Tonato (Pres. Associação Atlética Floresta)

### 2 - MEIO AMBIENTE: UM CUIDADO ESSENCIAL

#### Coordenador

Carlos Alberto Costa

#### Relator

Vivian Smith

#### Participantes

Maria Cristina Sodatti  
Luis Sérgio de Campos Vilarinho  
Sílas Antunes Santos

### 3 - HIGIENE E SAÚDE: UM PERFIL PARA 2010

#### Coordenador

Edilberto Olivalves

#### Relator

Roberto Lousano

#### Participantes

Osmar Tortorella  
Itiro Suzuki

### 4 - RECICLAGEM DOS ESTATUTOS: SEUS TEMAS - A RECICLAGEM

#### Coordenador

Clayton Branco

#### Relator

Pedro José Dias Lima

#### Participantes

Alfredo Mimessi Junior

### 5 - INCLUSÃO DE UM JUDICIÁRIO NO CLUBE

#### Coordenador

Wivaldo Roberto Malheiros

#### Relator

Valter Lucato

#### Participantes

Mauricio Martins  
Ivany A. Cezar Boyadjian



## 6 - ESPAÇOS FÍSICOS: OS TERMOS DE SUA OCUPAÇÃO EM 2010

### **Coordenador**

Paulo Bastos

### **Relator**

José Vicente Julio Filho

### **Participantes**

Luiz Magalhães

Carlos Alberto Castro Pereira

Vivian T. C. Pereira

Ricardo Van Languendock

Marcelo José Gameiro Gonçalves

Vermondes G. Casadio

## 7- A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E OS SÓCIOS (CLIENTES E USUÁRIOS)

### **Coordenador**

Arnaldo Marchesin

### **Relator**

Hilário Gouveia

### **Participantes**

Márcio Luiz Cardoso Fragana

Bruno Kienszek

Liomar Albuquerque

Edgard José dos Santos

Paulo Roberto Giusti

Sérgio Monteiro Fleming

## 8 - AÇÃO COMUNITÁRIA NOS SEUS VÁRIOS ASPECTOS: O CLUBE E SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL

### **Coordenador**

Eduardo Berger

### **Relator**

Hebert Unger Gonçalves Ramos

### **Participantes**

Celso Artemio Negrelli (Vice-Pres. Associação Atlética Floresta)

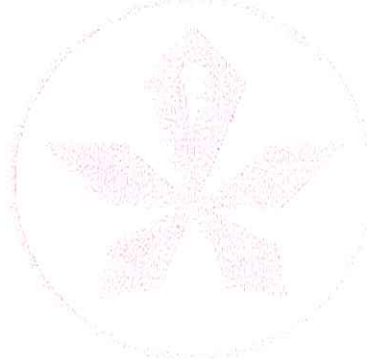
Vale registrar que os trabalhos contaram sempre com o valioso apoio e dedicação dos funcionários da Secretaria do Conselho Deliberativo:

- Debora Ferreira
- Emerson Viola Duarte





*“Em qualquer organização os resultados são alcançados “com e através das pessoas” e, portanto, é fundamental que se estabeleçam claramente princípios e valores norteadores do comportamento humano.”*



## 5. BASE CONCEITUAL

Toda organização, para poder garantir uma integração de esforços a nível interno, deve ter seus desafios bem definidos e divulgados junto a todo o seu corpo de colaboradores.

Qualquer processo de integração começa pela definição de um “objetivo comum”, pela definição da **MISSÃO**.

O direcionamento dos esforços de cada um é orientado pela **VISÃO DE FUTURO**.

Os comportamentos devem ser apoiados na prática das **CRENÇAS E VALORES** definidas em consenso.

Em qualquer organização os resultados são alcançados “com e através das pessoas” e, portanto, é fundamental que se estabeleçam claramente princípios e valores norteadores do comportamento humano. ✳



## 5.1. O PROCESSO EVOLUTIVO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

As idéias, os conceitos e, conseqüentemente, as preocupações com a **ADMINISTRAÇÃO** das organizações vêm evoluindo. Podemos identificar claramente quatro estágios bem caracterizados:

1. **Empirismo**
2. **Eficiência**
3. **Eficácia**
4. **Efetividade**

1. O primeiro estágio é o do **EMPIRISMO** porque precede a orientação científica da **ADMINISTRAÇÃO**. Baseia-se na intuição, no bom senso e na criatividade, considerando capacidades e habilidades administrativas basicamente como dons inatos. No início as organizações eram administradas sem qualquer base estruturada ou científica. Não existiam livros sobre **ADMINISTRAÇÃO**, técnicas documentadas ou escolas e cursos preparatórios de gerentes e administradores. Muitas organizações, ainda hoje, vivem essa realidade: desde pequenos empreendimentos ou até mesmo organizações de grande porte quando, por exemplo, designam pessoas para ocuparem cargos gerenciais ou administrativos sem que elas estejam tecnicamente preparadas para tal.

2. Depois vem o estágio da **EFICIÊNCIA**, caracterizado como o primeiro estágio da Administração Científica. Taylor e Fayol foram seus "pais". Henry Ford foi seu grande "prático", concebendo e implementando, entre outras coisas, a "linha de produção" em sua fábrica de automóveis. Nesse momento a organização se volta para "dentro", se estrutura e se racionaliza, centrando sua preocupação nos métodos, processos e normas de trabalho. O "foco" da empresa está nos processos. Utilizada sozinha e em dosagem exagerada, a eficiência pode dar origem à burocratização da organização. Tal fato ocorre pela tentativa de se prever o maior número de alternativas de situações que possam ocorrer no dia-a-dia, criando-se inúmeros regulamentos que emperram e dificultam a rapidez e a flexibilidade nas ações. Ser eficiente é, antes de mais nada, "fazer certo as coisas".

3. No entanto a eficiência, por si só, não bastou. Surgiu, assim, a **EFICÁCIA** - que se traduz na preocupação com resultados de curto prazo - garantindo a sobrevivência. As idéias de eficácia foram consolidadas por Peter Drucker que concebeu os sistemas de "Administração Por Objetivos". A organização atinge seu nível ideal e satisfatório de eficácia quando alcança os resultados desejados e atinge as suas metas, que são definidas por produtos ou serviços. O "foco" da empresa se volta para os seus produtos e serviços. É o "fazer as coisas certas". Para ser eficaz (isto é, para alcançar os resultados definidos) a empresa precisa ser eficiente (isto é, trabalhar de forma organizada e racional, respeitando normas e processos bem definidos). Num processo cumulativo precisamos juntar os aspectos positivos da eficiência aos aspectos positivos da eficácia. Isso pode ser resumido nesta frase: "fazer certo as coisas certas".

4. Chegamos, então, ao estágio mais avançado desse processo evolutivo - a **EFETIVIDADE**. Theodore Levitt, e muitos outros autores, alertaram para o fato de que muitas organizações - em busca de resultados no curto prazo (eficácia), começaram a inviabilizar o futuro (por exemplo: devastando florestas, poluindo rios, esgotando reservas naturais, criando buracos na camada de ozônio etc.). Em outras palavras, a efetividade trata de garantir resultados a longo prazo. Nesse quarto estágio, a preocupação maior está em se assegurar a perpetuidade organizacional, ou seja, o futuro da organização. Para tanto, entre outras coisas, deve-se tomar cuidado com a euforia dos resultados a curto prazo que, muitas vezes, podem comprometer a organização de forma definitiva quanto à sua capacidade de se perpetuar na sociedade. Esse estágio, para ser alcançado, exige que o "foco" da organização se volte para a "satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes". Para que a organização se perpetue (efetividade), ela precisa sobreviver, garantindo o alcance dos resultados planejados (eficácia) e se organizar de forma lógica e racional (eficiência), estimulando e valorizando a criatividade, o bom senso e a intuição, resgatando, assim, as características básicas do empirismo que foram esquecidas e desvalorizadas durante muito tempo. ✳



## 5.2.A CONSTRUÇÃO DA EFETIVIDADE

**P**ara que se possa construir a **EFETIVIDADE**, dois aspectos precisam ser intensamente trabalhados:

É fundamental que a organização saiba conquistar, manter e otimizar **CLIENTES**, tornando-os fiéis. Isso ocorrerá a partir do momento em que eles se sintam perfeita e totalmente satisfeitos nas suas necessidades presentes e futuras (**QUALIDADE TOTAL**).

A organização precisa contar com **COLABORADORES** (voluntários ou profissionais contratados) competentes, motivados e comprometidos. Competentes "para o futuro", isto é, em contínuo processo de aprendizagem e autodesenvolvimento. Verdadeiramente motivados (pelo futuro), reconhecendo que o seu trabalho permite a sua realização pessoal e profissional. Comprometidos (com o futuro) com a busca dos resultados desejados pela organização a curto, médio (eficácia) e longo (efetividade) prazos, os colaboradores vão garantir a satisfação plena das necessidades dos clientes e o **PAINÉIRAS** poderá alcançar crescentes níveis de produtividade, melhorando sua imagem e prestando melhores serviços.

Para isso, é preciso manter uma estrutura racional e flexível com processos gerenciais transparentes e participativos, voltados para a contínua otimização de resultados. Também é preciso permanecer atento às mudanças de forma a amenizar o impacto das ameaças e a aproveitar plenamente as oportunidades.

Esse comportamento organizacional requer pessoas qualificadas e valorizadas com altos níveis de desempenho. Todos os **COLABORADORES** devem ter consciência permanente da importância do uso adequado dos recursos disponíveis.

Os colaboradores precisam estar prontos para assumirem plenamente suas responsabilidades individuais, apresentando um desempenho que

viabilize os resultados esperados com o seu trabalho. Por sua vez a Diretoria (os gerentes, por extensão) - cujo principal "papel" é garantir a consecução dos resultados esperados - precisa, fundamentalmente, administrar o desempenho das pessoas com quem trabalha, estimulando o autodesenvolvimento e a motivação, e construindo compromissos.

A Diretoria precisa ser empreendedora, utilizando sua criatividade produtiva e a prática permanente da honestidade em todos os seus atos, como forma ideal de resguardar os interesses do **PAINÉIRAS**. Lembre-se: "idéias enferrujadas" são mais danosas do que máquinas ultrapassadas.

Os recursos tecnológicos devem ser utilizados como instrumentos permanentes de modernização do **PAINÉIRAS** e de incremento da qualidade. Ações bem direcionadas, integradas, conjugando esforços humanos e tecnológicos, vão possibilitar a conquista da qualidade total, garantindo ao **PAINÉIRAS** a sua perpetuidade e fixando - cada vez mais - uma imagem de dinamismo, seriedade e confiabilidade.

Deve-se destacar que, dentro de uma moderna abordagem, a construção da efetividade da instituição se apoia na **HUMANIZAÇÃO** que, trocando em miúdos, quer dizer: tratar com **RESPEITO, DIGNIDADE e JUSTIÇA** seus **ASSOCIADOS, COLABORADORES, CLIENTES e FORNECEDORES** (senso permanente de economia).

Nenhuma organização pode garantir sua perpetuidade sem associados (clientes) satisfeitos e colaboradores competentes, motivados e comprometidos. ✳

### 5.3. QUALIDADE TOTAL

Todos os conceitos em Administração ajustam-se a cada estágio do processo evolutivo analisado. É o que acontece com o conceito de **QUALIDADE**.

Na Era do Empirismo valia a intuição, o bom senso e a criatividade. Considerava-se as capacidades administrativas como dons inatos. Caracteriza-se o foco no "fazer simplesmente".

Na Era da Eficiência, a preocupação com qualidade se restringia a garantir métodos e processos de trabalho bem definidos, padronizados, a fim de que o trabalho fosse sempre feito da mesma forma. Caracteriza-se o "foco no processo".

Na Era da Eficácia a preocupação se volta para os resultados e qualidade passa a ser tratada como uma característica intrínseca do produto ou serviço (resultado do trabalho desenvolvido). É a era do "foco no produto/serviço".

Com o advento da Era da Efetividade, surge a visão de que é fundamental buscarmos a plena satisfação das necessidades presentes e futuras do cliente (associado). Entramos na era do "foco no cliente".

Hoje buscamos a **QUALIDADE TOTAL**:

$$E1 + E2 + E3 = QT$$

Onde:

#### **E1 = EFICIÊNCIA**

qualidade nos métodos e processos de trabalho

#### **E2 = EFICÁCIA**

qualidade no produto ou serviço, garantindo que sua adequada e correta utilização viabilize os resultados desejados

#### **E3 = EFETIVIDADE**

qualidade na plena satisfação das necessidades dos clientes (associados)

#### **QT = QUALIDADE TOTAL**

As organizações acabaram descobrindo que a **QUALIDADE TOTAL** se constrói "de dentro para fora", isto é: as pessoas precisam ter qualidade e as instituições precisam ter qualidade para que seus produtos e serviços ofereçam qualidade aos seus clientes (associados). Ninguém pode dar o que não tem!...

Dentro de uma organização todos somos clientes uns dos outros. Enquanto todos nós não estivermos satisfazendo plenamente as necessidades uns dos outros, o **PAINÉIRAS** não poderá garantir **QUALIDADE TOTAL** aos seus associados (clientes). ❌



## 5.4. MODERNIZAÇÃO E VISÃO DE FUTURO

A década de 90, no Brasil, vem sendo marcada por uma grande preocupação com a modernização. Porém, é preciso refletir sobre o que, exatamente, vem a ser "modernização". Modernizar uma indústria, para uns, significa renovar o parque fabril introduzindo máquinas novas e, de preferência, automatizadas. Para outros significa importar programas sofisticados de computador e agilizar controles e/ou processos de produção. Ainda, para outros, pode significar implantar sistema de gestão participativa.

De fato, todos esses ingredientes podem contribuir para a modernização das organizações, mas não são eles, com certeza, que vão determinar a mudança no processo como um todo.

A nova postura organizacional deve ser orientada, necessariamente, pela busca da modernização - um conceito cujas raízes estão fincadas no final da Idade Média, quando o homem se percebeu responsável pelo seu futuro e capaz de fazer dele o que desejasse. Modernizar significa a certeza de podermos construir nosso próprio futuro, sermos capazes de projetá-lo e viabilizá-lo. Modernizar exige "Visão de Futuro", exige "Pensamento Estratégico".

### E o que vem a ser "Visão de Futuro" ?

Na verdade, é o ponto de partida de uma bem sucedida abordagem em Administração, que orienta o desenvolvimento de ações com o objetivo de promover mudanças significativas na organização, especialmente na sua cultura. A "Visão de Futuro" pode ser definida como o enunciado de uma situação desejada para a organização, a longo prazo, desenvolvida a partir do "Exercício do Pensamento Estratégico". Deve contemplar os principais fatores críticos para o sucesso.

Deve, ainda, descrever claramente a situação desejada, de forma a gerar um clima natural de trabalho, baseado no desafio, no estímulo e na

motivação dos colaboradores. E essa "visão" deve envolver e orientar todos as pessoas envolvidas, evitando que esforços sejam desperdiçados.

A "Visão de Futuro" deve ser construída por líderes, ouvindo os colaboradores, clientes, fornecedores e processando as idéias, organizando-as de forma coerente e consistente, compondo um texto positivo e inspirador. Envolver os colaboradores nesse processo é extremamente importante pois a participação é um componente básico para se obter o comprometimento. Além disso, possibilita o compartilhamento e o apoio necessários à viabilização da realidade desejada.

### Visão de Futuro


É a expectativa natural do corpo diretivo, administrativo e gerencial, a partir da identificação da missão, da análise dos fatores chave de sucesso e dos fatores críticos. A visão de futuro retrata o estágio desejado para a organização, de forma sintética e abrangente. Deve ser legitimada pelo corpo de associados e colaboradores, uma vez que é a base para a definição dos grandes objetivos. ❄

## 5.5. MISSÃO

É fundamental que possamos definir com clareza a Missão do **PAINEIRAS**. Raciocinando em termos da conquista da Efetividade, precisamos identificar quais são os diversos segmentos de **ASSOCIADOS (clientes)** do **PAINEIRAS** e quais as necessidades que nos propomos a atender, através de nossos serviços.

A **MISSÃO** é definida construindo-se uma frase que resuma o conjunto de necessidades que a organização se propõe satisfazer nos seus associados, usuários e clientes. Portanto, dentro da visão de **EFETIVIDADE**, definir a Missão não é especificar os produtos oferecidos ou serviços prestados pois eles poderão ter "vida curta" impedindo que a organização se perpetue.

### **Missão**

Razão de ser da empresa, que justifica e legitima socialmente a existência da organização. A construção da Missão se faz a partir da definição dos segmentos de clientes desejados e das necessidades que a organização se propõe a satisfazer nesses clientes. O resultado desse trabalho deve ser compartilhado com toda a organização. A Missão do Paineiras é ser uma instituição dedicada ao desenvolvimento dos seus associados e da comunidade. 

## 5.6. CRENÇAS E VALORES

As **CRENÇAS E VALORES** especificam comportamentos que devem ser estimulados e praticados por todos os colaboradores. Uma organização que tenha sua **Missão** claramente definida e internalizada por todos, com uma cultura apoiada em Princípios (Crenças e Valores) compatíveis, com comportamentos ajustados à realidade presente e à perspectiva futura, tem garantido seu primeiro passo para o sucesso.

O **PAINEIRAS** espera estimular seus colaboradores a apresentarem um desempenho que possa garantir a consecução dos resultados que ele necessita para se perpetuar e, através deles, reforçar sua imagem positiva na sociedade.

O **PAINEIRAS** espera obter o comprometimento cada vez maior de todos os seus colaboradores com os objetivos da organização, de forma a cumprir sua **MISSÃO**, tornar realidade sua **VISÃO DE FUTURO** e se comportar de acordo com as **CRENÇAS E VALORES** definidos.

### **Crenças e Valores**

Consiste na relação e definição dos pontos críticos nos quais todos precisam acreditar e valorizar, a fim de que a Missão da organização possa ser plenamente cumprida e sua Visão de Futuro viabilizada. É fundamental que, posteriormente, se desenvolva um programa - abrangendo todo o corpo funcional do **PAINEIRAS** - que promova o estímulo à prática e internalização das Crenças e Valores definidos.✳



## 5.7. EXERCITANDO CONTINUAMENTE O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Uma das habilidades mais importantes no mundo de hoje consiste no contínuo exercício do pensamento estratégico.

Mas, o que significa isso?

Consiste na capacidade de “lermos os cenários”, identificando “ameaças” e “oportunidades” e propondo e desenvolvendo ações que possam nos proteger das “ameaças” e, principalmente, nos permitam aproveitar adequadamente as “oportunidades”.

É claro que é extremamente importante que possamos nos proteger das ameaças, mas é bom lembrar que mais importante ainda é sermos capazes de aproveitar plenamente as oportunidades. Lembre-se de que, por exemplo, ninguém pode ganhar uma luta de boxe apenas se “protegendo” (no máximo, poderá conseguir um simples empate): é preciso aproveitar as oportunidades e “atacar”.

Como poderemos “atacar” melhor, com mais chances de vitória?

Sem dúvida, se pudermos maximizar o aproveitamento de nossos “pontos fortes”, ou seja, nossas “vantagens competitivas”.

E, para nos protegermos adequadamente dos ataques de nossos competidores, precisamos conhecer nossos “pontos fracos”, para que possamos minimizar os efeitos dos mesmos e nos protegermos com eficácia. ✳

## 5.8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, especialmente em razão do ambiente de contínuas mudanças que vivemos, o Planejamento Estratégico teve que abandonar os modelos clássicos (rígidos e complexos), passando a adotar modelos bastante flexíveis. O Planejamento Estratégico apresenta 3 componentes:

*Plano Estratégico*  
*Plano Diretor*  
*Plano de Ações*

O *Plano Estratégico* se apoia no Direcionamento Institucional, que se compõe da definição clara da MISSÃO, da VISÃO DE FUTURO e das CRENÇAS E VALORES.

A partir do Direcionamento é que se definem as ESTRATÉGIAS (que devem ser poucas e atacar os aspectos críticos para assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização).

A CTPD – Comissão Temporária do Plano Diretor, através de uma série de ações que culminaram com a realização do Workshop “PAINEIRAS – A CAMINHO DO FUTURO”, realizado em 16 de agosto de 1997, elaborou proposta de DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL para o PAINEIRAS.

O *Plano Diretor* estabelece as Diretrizes que devem orientar as Ações que possibilitem o pleno cumprimento da Missão e a construção da Visão de Futuro através da prática das Crenças e Valores definidos.

O *Plano de Ações* deve ser desenvolvido pela Diretoria Executiva, a própria responsável pelas Ações, fazendo-o de forma intensamente participativa e profissional, a partir do Plano Estratégico e do Plano Diretor, possibilitando uma maior adequação das ações (afinal são propostas dos que estarão vivenciando o "problema" temporal e circunstancialmente, vivendo diretamente a realidade), tudo em um alto nível de comprometimento e motivação.

As propostas Orçamentárias devem, necessariamente, observar também as linhas estabelecidas no Plano Estratégico e no Plano Diretor para que o processo de administração do Paineiras tenha, em seus conceitos básicos coerência e não perca continuidade.

Observação: Convém lembrar que propostas orçamentárias somente tem sentido quando elaboradas a partir de todo o processo de Planejamento Estratégico. ❀



# 6. O PLANEJAMENTO E OS PLANOS

## 6.1. DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL

### MISSÃO DO PAINEIRAS

CONTRIBUIR PARA O EXERCÍCIO DA CONVIVÊNCIA SOCIAL E PROMOÇÃO DA SAÚDE, OFERECENDO PROGRAMAS DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PLENO AOS SEUS ASSOCIADOS, DEPENDENTES E COLABORADORES, AGREGANDO VALOR, ESTIMULANDO A MELHORIA DO MEIO AMBIENTE, O EXERCÍCIO DA CIDADANIA, A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE.

### VISÃO DE FUTURO

Queremos o *CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY* com equilíbrio econômico-financeiro, solidez patrimonial, atuando em perfeita sintonia com as necessidades e expectativas de seus associados e dependentes. Contando com instalações e espaços polifuncionais, respeitando a linha arquitetônica definida.

O *PAINEIRAS* que desejamos é uma organização humana, ágil, flexível, dinâmica e inovadora. Atuando com criatividade e ousadia. Trabalhando com gestão profissional, participativa e total transparência. Plenamente informatizada e tecnologicamente equipada, investindo em novas tecnologias. Trabalhando num ambiente de confiança e intensamente cooperativo, estimulando o desenvolvimento de equipes sinérgicas, multifuncionais e interdependentes. Buscando a excelência e viabilizando resultados no curto, médio e longo prazos. Trabalhando com Qualidade e Produtividade.

Desejamos o *PAINEIRAS* se destacando cada vez mais no cenário paulista, brasileiro e internacional, formado por associados, dependentes e colaboradores participativos e empreendedores. Motivados e comprometidos com os objetivos do clube, comportando-se com honestidade, dentro de princípios éticos, respeitando os estatutos e regulamentos.

Viabilizando sua perpetuidade, queremos o **PAINÉIRAS** oferecendo novos programas, facilidades e serviços que atendam ao desenvolvimento integral de seus associados e dependentes, contribuindo para o processo de aprendizagem contínua, oportunizando opções de lazer e de preservação da saúde, contando com colaboradores em constante sintonia com as mudanças na sociedade.

Proporcionando qualidade de vida, respeitando o meio ambiente, exercitando sua responsabilidade social através de programas de apoio comunitário e de estímulo ao exercício da cidadania, contribuindo, de forma significativa, para a construção de um mundo melhor. Viabilizando oportunidades de convivência, integração e alegria contribuindo para que seus associados e dependentes sejam bem sucedidos e se sintam cada vez mais orgulhosos por serem **PAINÉIRENSES**.

## **CRENÇAS E VALORES**

### **Qualidade e Produtividade**

Satisfazendo plenamente as necessidades e expectativas presentes e futuras de seus associados, dependentes e colaboradores, buscando a excelência.

### **Inovação e Capacidade Empreendedora**

Oferecendo programas e atividades criativas, antecipando o futuro, analisando e utilizando novas tecnologias.


### **Credibilidade e Confiança**

Desenvolvendo atitudes, comportamentos e transmitindo informações confiáveis e abertas.

### **Humanização**

Tratando os associados, dependentes e colaboradores com respeito, dignidade e justiça.

### **Responsabilidade Social**

Contribuindo para a melhoria da qualidade de vida na sociedade e para o desenvolvimento sustentado. 

## 6.2. PLANO ESTRATÉGICO

**Assegurar** que a administração do Clube em todos os seus aspectos se desenvolva com *EFETIVIDADE*;

**Promover** a busca da *QUALIDADE TOTAL* no atendimento de todos os associados representados em todos os segmentos de interesse do Paineiras;

**Proporcionar** por todos os meios possíveis o *COMPROMETIMENTO* dos colaboradores para com estes objetivos, de modo que a produtividade seja uma busca constante, garantida pelo profissionalismo e estimulada pela constante motivação;

**Prover** o Paineiras de toda *INFRA ESTRUTURA* física e de recursos humanos para o pleno atingimento dos resultados esperados;

**Instituir** índices e pesquisas que possam *MEDIR*, com inteligência, tais resultados;

**Diligenciar** para que os *FUNDOS NECESSÁRIOS* para que toda esta estratégia possa ser seguida de forma equilibrada, na conformidade da capacidade contributiva que represente posição econômica média dos associados." ❌



## 6.3. PLANO DIRETOR

O *Plano Diretor* é um organismo vivo, dinâmico que estabelece *Diretrizes* a serem seguidas, para que a *Missão*, seja assimilada, a *Visão de Futuro* seja uma bússola e as *Crenças e Valores* sejam nosso sextante.

Deve, o Plano Diretor, por conseguinte, estribar-se em todos os tópicos do *Plano Estratégico*.

### 1. EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO E SOLIDEZ PATRIMONIAL

1.1. Despertar o contínuo interesse dos sócios, através de programação diversificada, ousada e criativa, buscando a "fidelização" dos associados e dependentes e assegurando regularidade no fluxo de recebimentos das contribuições sociais

1.2. Desenvolver orçamento de trabalho a partir do planejamento das atividades e assegurar o seu cumprimento, concedendo autoridade e cobrando responsabilidade dos envolvidos na elaboração, acompanhamento e execução

1.3. Assegurar adequada valorização dos títulos, a fim de que não ocorram perdas significativas quando da necessidade de sua venda

### 2. ATUANDO EM PERFEITA SINTONIA COM AS NECESSIDADES DE SEUS ASSOCIADOS E DEPENDENTES

2.1. Oferecer programas segmentados por faixas etárias (infantil, jovem, adulta e 3ª idade) e programas integradores, exercitando a busca da Qualidade Total (plena satisfação das necessidades presentes e futuras dos diversos segmentos de associados)

2.2. Para a faixa etária infantil (até 10 anos):

2.2.1. Oferecer programas monitorados para faixa etária de até 5 anos

do Clube para utilização das crianças (ex.: banheiros, bebedouros, orelhões etc.)

2.2.6. Aprimorar e desenvolver novos programas nas áreas esportiva, cultural e social

2.3. Para a faixa etária jovem (de 11 a 25 anos):

2.3.1. Levar em consideração 3 desdobramentos

- *De 11 a 15 anos* – Dependentes diretos da condução familiar (compatibilizando horários de programação)

- *De 16 a 18 anos* – Autonomia Relativa (bicicleta, a pé, condução coletiva etc.)

- *De 19 em diante* – Autonomia Total

2.3.2. Criar Diretoria Jovem

- Eleição Direta

- Autonomia

- Verba Orçamentária

- Reporte direto à Diretoria Executiva

2.3.3. Desenvolver programas que estimulem a permanência do jovem no Clube

2.3.4. Designar e preparar local apropriado para atividades, reuniões e ponto de encontro

2.3.5. Divulgar as atividades jovens pelas mídias disponíveis no Clube

2.3.6. Desenvolver programa permanente de orientação educacional / profissional

2.3.7. Reservar horários específicos para prática de esportes (tênis, basquete etc.)

2.3.8. Avaliar caso a caso, possibilitando zerar o prontuário disciplinar ao completar 18 anos

2.4. Para a faixa etária adulta profissional (de 26 a 59 anos):

2.4.1. Oferecer Medicina Esportiva com enfoque preventivo

**2.4.2. Instalar central de entretenimento computadorizado:** xadrez, bridge, jogos de empresas (FGV), jogos virtuais etc.

**2.4.3. Criar Central Bancária Eletrônica** (se possível, atendendo todos os bancos)

**2.4.4. Possibilitar pagamentos com aceitação** de todos os cartões de crédito

**2.4.5. Promover intercâmbio com clubes-irmãos:** teatro, cinema, piano-bar, palestras, torneios (avaliando a possibilidade de se criar a figura de sócio cultural)

**2.4.6. Incrementar a programação noturna** (monitorada / dirigida) de esportes

**2.4.7. Disponibilizar as instalações do Clube,** alugando espaços (inclusive do Teatro, para companhias, com melhoria das instalações e entrada independente) para oferecimento de novos serviços aos associados, avaliando a possibilidade de parcerias (especialmente com universidades)

**2.4.8. Proporcionar acessibilidade de serviços** aos associados, através de convênios no clube ou fora dele (serviços automotivos e outros)

**2.4.9. Criar condições, mediante convênios,** para a prática de outros esportes que não tenham infra-estrutura para serem praticados nas instalações do clube

**2.5. Para a faixa etária da 3ª idade (60 anos em diante):**

**2.5.1. Promover a adequação física do clube** (Centro de Convivência para a 3ª Idade)

**2.5.2. Estimular a utilização de experiências e vivências** para oferecer orientação profissional aos jovens

**2.5.3. Promover a formação de grupos para** participação em atividades específicas: cursos,

palestras, atividades artísticas, esportivas, recreativas etc., criando estratégias para atrair as pessoas para os programas desenvolvidos

**2.5.4. Desenvolver programas específicos e** adequados para essa faixa etária

**2.6. Programas Integradores:**

**2.6.1. Estimular as atividades integradoras** das diversas faixas etárias, como Festa Junina, Reveillon etc. (há muito poucas atividades integradoras)

**2.6.2. Oferecer atividades correlatas e integra-**das simultaneamente para diferentes faixas etárias, nos períodos de utilização do clube

**2.7. Para todas as faixas etárias:**

**2.7.1. Viabilizar o funcionamento do Clube** todos os dias da semana

**2.7.2. Prover serviços de Medicina, Fisioterapia,** Pronto Atendimento e Remoção

**2.7.3. Criar sistema de contas (colares)** para minimizar o uso de dinheiro

**2.7.4. Utilizar meios eletrônicos de pagamentos** (smart card), inclusive oferecendo cartão de crédito com a "grife" Paineiras

**2.7.5. Disponibilizar a INTERNET para os** associados

**2.7.6. Firmar convênios com clubes de outras** cidades

**2.7.7. Criar TV interna e comunitária**

### **3. INSTALAÇÕES E ESPAÇOS POLIFUNCIONAIS, RESPEITANDO A LINHA ARQUITETÔNICA**

**3.1. Assegurar a preservação da área verde**



3.2. Planejar multiplicidade de uso dos espaços existentes, revendo sua utilização

3.3. Promover a recuperação do fundo do vale, facilitando o seu acesso

3.4. Construir estacionamento em subsolo

3.5. Adquirir áreas limítrofes com prioridade para o fundo do vale

3.6. Respeitar a concepção arquitetônica e paisagística originais conciliando com novas soluções

#### **4. ORGANIZAÇÃO HUMANA, ÁGIL, FLEXÍVEL, DINÂMICA E INOVADORA. ATUANDO COM CRIATIVIDADE E OUSADIA**

4.1. Revisar imediatamente os atuais Estatutos, assegurando a possibilidade de revisões periódicas

4.2. Divulgar claramente todos os direitos e deveres dos associados

4.3. Incluir na agenda os seguintes pontos:

- Uma reforma significativa que transforme efetivamente o Estatuto na Lei Magna do Paineiras, contendo apenas as grandes linhas pelas quais o Clube deve pautar sua conduta e suas atividades. Qualquer mudança exigiria quorum qualificado, por exemplo: 2/3 dos Conselheiros
- A partir dessa idéia, criar um sistema legislativo hierárquico e flexível, contendo, além dos Estatutos (sua lei básica) um conjunto de Leis Ordinárias, bem como um conjunto de Regulamentos e Regimentos para normatizar situações de caráter mais comum e com possibilidade de maiores mudanças no tempo. Com essa visão o Clube teria, no Conselho Deliberativo, um organismo muito mais próximo de um legislativo a discutir as leis ordinárias, regulamentos e regimentos mais facilmente alteráveis, por exemplo, com quorum de maioria simples nas reuniões ordinárias

- Criar um verdadeiro Judiciário no Clube como terceiro poder independente, inclusive com orçamento próprio votado pelo Conselho anualmente. Com essa medida os julgamentos no PAINEIRAS teriam legítima independência. A esse novo órgão estariam ligados a Comissão de Sindicância, a Comissão de Julgamento e um Departamento Jurídico do Clube

- As leis do Clube (Estatuto, Leis Ordinárias, Regulamentos e Regimentos) deveriam abordar inclusive os temas mais polêmicos cuja definição faz-se hoje necessária para propiciar uma evolução qualitativa do próprio Paineiras. Assim:

- Voto do titular e da mulher do titular
- Voto por correspondência
- Considerar a possibilidade da Diretoria ser eleita também por voto direto do associado
- Pesos e contrapesos dos poderes melhorados
- Compatibilização dos prazos relativos à administração do Clube (mandato da Diretoria, orçamentos, balanços etc. – a experiência tem demonstrado que precisam ser alterados)
- Reforma da estrutura da Diretoria Executiva
- Situação dos sócios mais velhos quer relativamente à remissão, quer relativamente à mudança de titular para dependente dos filhos
- Valorização do título por ocasião da venda, onde se inclui a taxa de transferência
- Inclusão paulatina de títulos individuais
- Outros temas que possam ser elencados conforme a evolução das idéias.

#### **5. GESTÃO PROFISSIONAL, PARTICIPATIVA E TOTAL TRANSPARÊNCIA, PRIVILEGIANDO A COMUNICAÇÃO MULTIDIRECIONAL**

5.1. Estreitar relacionamento entre: Sócios / Conselho / Diretoria / Funcionários

5.2. Continuar a promover uma adequada profissionalização da administração do clube

5.3. Estudar mudanças na administração, com critérios claros, para:

- Assegurar motivação e definir claramente as responsabilidades



- Promover o planejamento
- Contratação de executivos
- Resolver problemas de comunicação e divulgação
- Oferecer maiores recursos para treinamento

5.4. Valorizar o corpo permanente de profissionais

5.5. Estimular a comunicação multidirecional na administração

5.6. Reformular o organograma da Diretoria Executiva

5.7. Definir modelo de gestão integrando os organismos administrativos eleitos (Conselho e Diretoria) e contratados (corpo permanente)

5.8. Minimizar insegurança no corpo permanente de profissionais a cada mudança de diretoria

## **6. PLENAMENTE INFORMATIZADA E TECNOLOGICAMENTE EQUIPADA**

6.1. Aprimorar a rede de informática integrada

6.2. Disponibilizar o acesso a Informações gerais e particulares sobre o Clube

6.3. Disponibilizar, aos sócios e dependentes, acesso à Internet e implantar Intranet

6.4. Implantar e oferecer Smart Card aos associados

6.5. Estruturar e ampliar Banco de Dados Interno dos sócios e dependentes, considerando formas de disponibilização

6.6. Criar e instalar Comitê de Tecnologia objetivando a definição de uma Política de Tecnologia

6.7. Utilizar a Informática para assegurar Qualidade Total

6.8. Promover maior Interação entre associados e administração

6.9. Criação de marcos regulatórios e indicadores de desempenho

## **7. TRABALHANDO NUM AMBIENTE DE CONFIANÇA E INTENSAMENTE COOPERATIVO, ESTIMULANDO O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES SINÉRGICAS, MULTIFUNCIONAIS E INTERDEPENDENTES**

7.1. Incentivar a formação de verdadeiras equipes de trabalho, polifuncionais

7.2. Criar uma mentalidade de interdependência e intensa cooperação interna, buscando plena integração dos programas a serem oferecidos, com "foco no cliente"

7.3. Desenvolver relações de confiança, a fim de diminuir os impactos negativos gerados pelo excesso de burocracia

7.4. Assegurar o cumprimento de prazos e de horários

7.5. Definir claramente as prioridades

7.6. Estimular continuamente o exercício da coerência entre o discurso e a prática

## **8. BUSCANDO A EXCELÊNCIA**

8.1. Desenvolver uma postura de constante avaliação em busca de soluções para a melhoria contínua

8.2. Reconhecer e valorizar o exercício da criatividade e da ousadia

## **9. VIABILIZANDO RESULTADOS NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS**

9.1. Implantar um Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoas e Equipes que possa assegurar o cumprimento das estratégias, diretrizes e ações definidas

9.2. Exercitar o Gerenciamento de Conseqüências (assegurando que as pessoas assumam

total responsabilidade pelas conseqüências de seus atos ou omissões)

9.3. Gerenciar o Desconforto (criando condições para que as pessoas não se acomodem, nem se “escondam”, deixando de assumir suas responsabilidades)

## **10. TRABALHANDO COM QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

10.1. Assegurar a completa implantação do Programa de Qualidade Total, buscando a certificação do Paineiras em todas as séries (cabíveis) das normas ISO

10.2. Estimular continuamente a Produtividade (fazer mais com menos)

## **11. CONTINUIDADE AO DESTAQUE DO PAINEIRAS NO CENÁRIO PAULISTA, BRASILEIRO E INTERNACIONAL**

11.1. Desenvolver programações que assegurem uma participação destacada do Paineiras (através de seus associados e dependentes) em todas as atividades que possibilitem a consolidação de uma imagem forte e positiva para o clube

## **12. ASSOCIADOS, DEPENDENTES E COLABORADORES PARTICIPATIVOS E EMPREENDEDORES. MOTIVADOS E COMPROMETIDOS COM OS OBJETIVOS DO CLUBE, COMPORTANDO-SE COM HONESTIDADE, DENTRO DE PRINCÍPIOS ÉTICOS, RESPEITANDO OS ESTATUTOS E REGULAMENTOS**

12.1. Estimular a participação dos associados e dependentes nas programações oferecidas

12.2. Desenvolver um programa que estimule a prática e internalização das Crenças e Valores definidos

12.3. Assegurar “espaços” para que associados, dependentes e colaboradores possam propor idéias e sugestões proporcionando condições para

que se possa exercitar a habilidade empreendedora

## **13. OFERECENDO NOVOS PROGRAMAS, FACILIDADES E SERVIÇOS QUE ATENDAM AO DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DE SEUS ASSOCIADOS E DEPENDENTES, CONTRIBUINDO PARA O PROCESSO DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA, OPORTUNIZANDO OPÇÕES DE LAZER E DE PRESERVAÇÃO DA SAÚDE, CONTANDO COM COLABORADORES EM CONSTANTE SINTONIA COM AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE**

13.1. Criação de Departamento Médico envolvendo iniciação, seguimento e evolução e oferecendo Pronto Atendimento, Medicina Preventiva e Berçário

13.2. Desenvolver programas de prevenção de Doenças Coronárias, Osteoporose etc.

13.3. Promover Seminários / Orientação Preventiva de Saúde

13.4. Oferecer treinamento monitorado de pessoal técnico

13.5. Viabilizar mais equipamentos – Fisioterapia

13.6. Oferecer programas que possibilitem o desenvolvimento integral do homem

13.7. Proporcionar condições para o exercício da aprendizagem contínua

13.8. Estimular atividades que desenvolvam uma postura de contínua observação e análise das mudanças, avaliando os seus impactos na sociedade e no clube, enfatizando uma postura pró-ativa, voltada essencialmente para o aproveitamento das oportunidades que toda a mudança oferece

## **14. PROPORCIONANDO QUALIDADE DE VIDA, RESPEITANDO O MEIO AMBIENTE**

14.1. Desenvolver e Implantar uma Avaliação Ambiental no Paineiras, por meio de:

- Diagnóstico das condições ambientais no Paineiras e seus entornos
- Plano de aproveitamento dos recursos naturais



- Mudanças privilegiando as tecnologias limpas em tudo o que for possível: produtos, alimentos, máquinas, equipamentos, instalações etc.

#### 14.2. Desenvolver e implantar no Clube

- Educação ambiental em todas as faixas etárias
- Prática da seletividade e separação do lixo
- Redução de resíduos de toda a natureza, sua adequada reutilização, sua reciclagem e sua disposição
- Tratamento das encostas
- Modelo energético adequado
- Uso da água dentro das mais modernas concepções, relacionando com suas funções (separação entre uso nobre ou não, tratamento total ou parcial, reutilização etc.)
- Amplo projeto do meio vegetal, com plantio, replantio, adubação e compostagem, conjugada com escola de jardinagem

14.3. Proporcionar uma ativa participação do Clube em atividades relacionadas ao meio ambiente

### **15. EXERCITANDO SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE APOIO COMUNITÁRIO E DE ESTÍMULO AO EXERCÍCIO DA CIDADANIA, CONTRIBUINDO, DE FORMA SIGNIFICATIVA, PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MUNDO MELHOR**

15.1. Promover a interação entre Clube e comunidade

15.2. Trazer a comunidade ao corpo associativo

15.3. Estimular a cidadania e o "amor à pátria" proporcionando cerimônias e oportunidades de utilização dos símbolos nacionais (bandeira, hinos etc.)

15.4. Oferecer diversidade de espaços e atividades

15.5. Estimular a motivação pela atividade comunitária junto aos filhos dos associados

15.6. Oferecer auxílio às atividades comunitárias

#### 15.7. Campos de Atuação sugeridos

- Segurança pública
- Obras sociais / Filantropia
- Civismo e cidadania
- Esporte comunitário
- Cultura

### **16. VIABILIZANDO OPORTUNIDADES DE CONVIVÊNCIA, INTEGRAÇÃO E ALEGRIA**

16.1. Incentivar os associados e dependentes a participarem das atividades programadas


16.2. Desenvolver um ambiente descontraído e alegre

16.3. Integrar esforços em torno de objetivos claramente definidos, que possam atender à diversidade de interesses dos diferentes segmentos de associados e dependentes

### **17. CONTRIBUINDO PARA QUE SEUS ASSOCIADOS SEJAM BEM SUCEDIDOS E SE SINTAM CADA VEZ MAIS ORGULHOSOS POR SEREM PAINEIRENSES**

17.1 Oferecer programas que contribuam para que associados e dependentes possam alcançar o sucesso pessoal e profissional

17.2. Divulgar intensamente informações que possam assegurar aos associados e dependentes uma postura de orgulho por serem membros da comunidade Paineirense

17.3. Oferecer possibilidades aos associados para utilização da marca e símbolos do Clube 



## CONSIDERAÇÕES ESPECIAIS

Levando em conta a peculiaridade e a urgência de algumas situações, gostaríamos de dar um destaque especial aos seguintes pontos:

### 1. ESTACIONAMENTO (velho e novo)

**Velho:** negociação com a Prefeitura para cobrir a passagem dos carros mantendo a área existente para uso do Paineiras

**Novo:** após mudança do zoneamento da área, implantar estacionamento para 600 a 1000 carros  
A curto prazo: estacionamento administrado por empresa especializada

### 2. IDENTIFICAÇÃO E IDENTIDADE

(do Clube e do Conjunto Poliesportivo do Vale)

Por que a denominação Poliesportivo? Essa denominação é limitativa pois os espaços devem ser utilizados, cada vez mais, para atividades culturais e sociais. Avaliar alternativas como **Conjunto Policultural do Vale** ou Paineiras Coliseum ou outra sugestão. Onde couber ressaltar a identidade do CPM com nome, símbolo, bandeira, placa, marcos comemorativos, etc. Deve o clube também cuidar de incluir, onde for adequado, novas obras de arte (esculturas, pinturas, monumentos, etc.)

O uso do **mezzanino II** deve ser definido e, dentro do possível, ter um aproveitamento flexível que possibilite uma dinâmica capaz de acompanhar as mudanças de necessidades de nossos diversos segmentos de associados.

### 3. QUALIDADE E HUMANIZAÇÃO

Para que possamos assegurar a efetividade organizacional, o desafio da **QUALIDADE** deve ser acompanhado de soluções que viabilizem a **HUMANIZAÇÃO**. A humanização se apoia nos relacionamentos entre as pessoas que valorizem o Respeito, a Dignidade e a Justiça. Ser justo pressupõe desenvolvermos condições para premiar-mos, reconhecermos e valorizarmos aqueles que fizeram por merecer e punirmos e responsabilizarmos aqueles que precisam. Do ponto de vista administrativo esse conceito é traduzido pelo chamado **GERENCIAMENTO DE CONSEQÜÊNCIAS**: as pessoas precisam assumir total responsabilidade pelas conseqüências de seus atos.

### 4. RESGATE E ORGANIZAÇÃO DO ACERVO HISTÓRICO DO PAINEIRAS

Ao mesmo tempo que enfatizamos a necessidade de trabalharmos orientados pela nossa Visão de Futuro, devemos reforçar que não podemos abandonar o passado. Conhecer a nossa história, reconhecer nossos valores, aprender com nossa experiência são razões que justificam a criação de um **MUSEU DO PAINEIRAS**, que deve também se apoiar no moderno conceito de museu: um organismo vivo, pulsante, atuante. O Projeto Renascença já criou as bases para essa empreitada.

### 5. QUADRA COBERTA ANTIGA

Estudar a possibilidade de mudar de lugar (quiçá na área nova), aproveitando o espaço para construir **espaços culturais, sociais e esportivos verticalizados**.

### 6. CAMPO DE FUTEBOL II

Construir um **campo oficial** (na sua menor dimensão) com **pista de atletismo** em volta.

### 7. ÁREAS DA “PREFEITURA”

- Paschoal Leite: projeto de assumirmos os 5.000 m<sup>2</sup>;
- Janaúba: negociar com a Prefeitura a utilização da área contígua
- Adquirir os terrenos que faltam na Paschoal Leite
- Cogitar a compra da área do Vidigal ✳

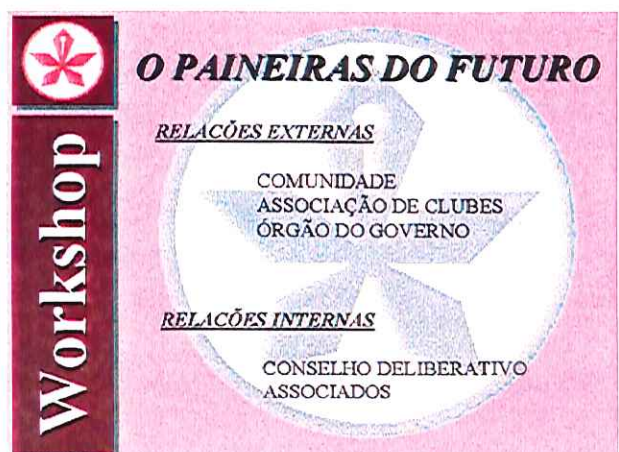
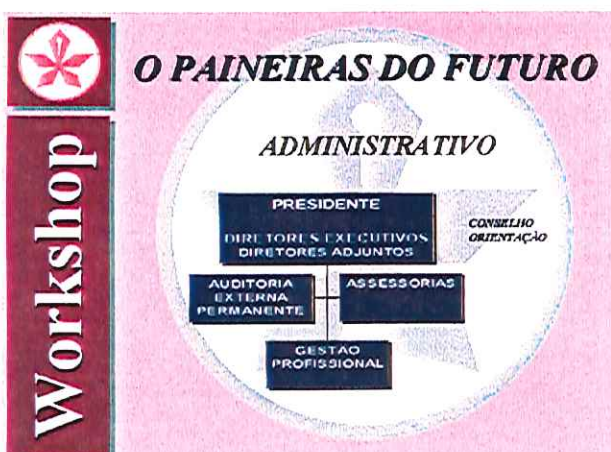
Um dos aspectos mais interessantes do Workshop foi, sem dúvida, as Conferências de abertura. Caracterizaram o pano de fundo do trabalho. Realizadas por Jorge Ori, Jacques Marcovitch e Jorge Roberto Pagura, tem com tema, respectivamente: O Mundo e a Sociedade no Novo Milênio Vistos do Clube; Organização Social: Novos Modelos Organizacionais – Um enfoque Clubístico e Paineiras do Futuro.

As exposições e a apresentação dos respectivos debatedores estão gravadas em vídeo, à disposição dos interessados. Para que, neste ato final do Plano Diretor, fique registrada a importância das conferências como marcantes no desenvolvimento do trabalho da CTPD, incluímos as transparências projetadas na ocasião afim de estimular os que farão uso deste trabalho a leitura completa dos ensinamentos contidos nas mensagens dos palestrantes. ✿



## 7.1. O PAINEIRAS DO FUTURO

Dr. Jorge Roberto Pagura





**Workshop**

**O PAINEIRAS DO FUTURO**

**ESPAÇO FÍSICO**

- ESTACIONAMENTO
- CONCLUSÃO DO COMPLEXO POLIESPORTIVO DO VALE
- REDISTRIBUIÇÃO DE ÁREAS
- AQUISIÇÃO DE NOVAS ÁREAS

**Workshop**

**O PAINEIRAS DO FUTURO**

**ASSOCIADO**  
**PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES**

**ÁREAS**

ESPORTIVA	SÓCIO-CULTURAL
ESCOLA	CURSOS
COMPRAS	INFORMÁTICA
BANCO	ASSESSORIAS

INTERCÂMBIO

**Workshop**

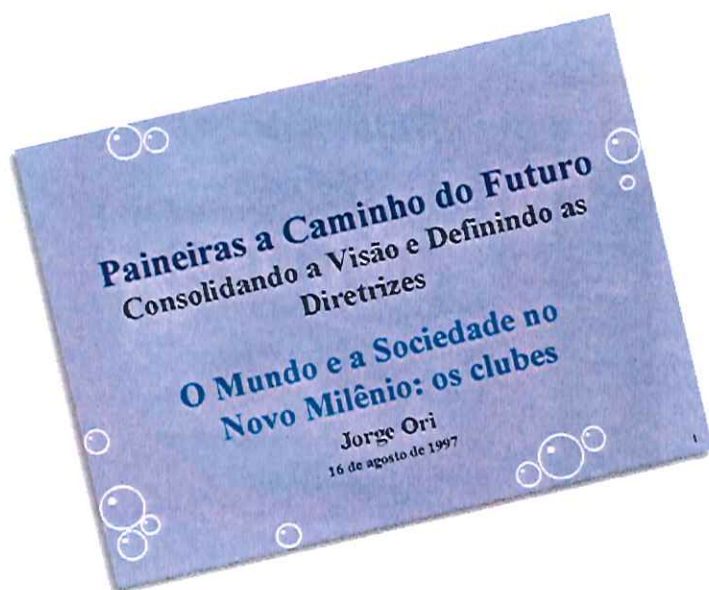
**O PAINEIRAS DO FUTURO**

**ORÇAMENTO**

DESPESAS COMUNS	DESPESAS ESPECÍFICAS
PATROCÍNIOS / PARCERIAS	
SUBSÍDIOS ???	
ACESC	

## 7.2. O MUNDO E A SOCIEDADE NO NOVO MILÊNIO: OS CLUBES

Jorge Ori



### As transformações

- O mundo vem passando por grandes transformações,
  - dentro de um ciclo histórico que começa após a segunda guerra mundial e veio aflorar no início da década dos 90:
    - ficou mais evidente com a queda do Muro de Berlim e derrocada do regime comunista.
- A abertura dos mercados dos países capitalistas - ao longo de 45 anos - foi a forma de manter as demais economias ocidentais vinculados ao regime capitalista
- evitando - com isso - que viessem a cair na órbita comunista;

### A globalização

- A aliança político militar tinha o respaldo econômico na renda proporcionada pelas exportações dos aliados aos países mais desenvolvidos:
- principalmente os EUA, que se transformaram no maior mercado importador do mundo.
- Quando os EUA se deram conta (em 80), os aliados tinham ocupado grande parte do seu mercado:
  - iniciou-se a fase de grande competitividade, com a recuperação norte-americana nestes últimos anos

### A incorporação de novos países

- Com o desenvolvimento econômico de novos países eles foram sendo incorporados ao mesmo sistema de venda aos países mais desenvolvidos:
- a prioridade norte-americana era aos países asiáticos, onde a disputa de influência com o comunismo era maior:
  - isso proporcionou o desenvolvimento dos chamados "tigres asiáticos".
- os países do "seu quintal" ao sul eram menos prioritários:
  - mas esse descuido os levou a perder parte do seu jardim.

### A América Latina na contramão

- A América Latina, mas particularmente o Brasil e a Argentina, tentou um caminho diverso:
  - o da auto-suficiência industrial, mediante um processo:
    - de substituição das importações.
- Buscaram não ficar dependentes dos países mais desenvolvidos:
  - até uma teoria foi desenvolvida: a da dependência
- A partir dos anos 90 o Brasil fez uma reversão e passou a se integrar no processo de globalização.

### O descolamento da dimensão político-militar

- Esse mecanismo de integração e dependência econômica se livrou da dimensão política (a guerra fria)
- Tornou-se a grande marca desse ciclo histórico, hoje conhecido como globalização.
  - O elemento principal da globalização é a integração de mercados:
    - com a minimização das barreiras nacionais.



## A principal dimensão

- A globalização se caracteriza pela hegemonia absoluta do sistema capitalista:
  - sem qualquer outro modelo concorrente
- Dentro do sistema predomina o capitalismo investidor:
  - o principal objetivo do sistema é maximizar o valor do capital, sob a denominação atual de:
    - agregação de valor ao capital;
    - (Marx chamava de acumulação do capital)

## Dimensões Adicionais

- Essa hegemonia se manifesta:
  - pela abertura comercial dos mercados;
  - pelo livre trânsito do capital financeiro, sem fronteiras nacionais;
- mas elas são acompanhadas por outras dimensões, como as:
  - tecnológicas e
  - culturais
- o processo envolve profundas mudanças de paradigmas

## Globalização e Concorrência

- A globalização acirrou a concorrência entre os diversos produtores, de todas as partes do mundo em todas as partes do mundo.
  - as empresas tiveram de buscar a melhoria da qualidade e a redução do custos,
    - mediante avanços tecnológicos;
    - redução dos quadros de trabalhadores.
- A globalização liberou o consumidor da ditadura do produtor:
  - ele passou a ter maiores oportunidades de escolha.

## A liberdade de escolha

- A liberdade de escolha do consumidor foi a maior conquista da humanidade, com a globalização.
- Esse elemento positivo, esconde todos os demais problemas da globalização, como por exemplo:
  - a pressão do marketing para influir na sua escolha;
  - o uso dos meios de comunicação para essa influência;
  - a cultura cada vez mais moldada pelo marketing;
  - a marginalização do não consumidor.

## Outras grandes mudanças

- Mudança no perfil da população, segundo idades;
- Maior atenção com a saúde;
- Informatização
- Globalização das comunicações
- Mudanças no papel da família
- Perda de identidade com as instituições

## A mudança na pirâmide etária

- Os avanços no tratamento da saúde - no sentido amplo - aumentaram o tempo de vida das pessoas;
- As culturas mais desenvolvidas reduziram o tamanho das famílias:
  - planejamento familiar
- Vai mudando o perfil etário:
  - aumento do contingente de adultos e da terceira idade;
  - menor crescimento nas faixas mais jovens.



## Maior atenção com a saúde

- As pessoas passam a ter mais cuidado com a saúde e aparência física
  - prática de esportes;
  - cultura física;
  - cuidados com a aparência
  - outros
- A “malhação” tornou-se um dos negócios de maior crescimento e:
  - atividade de grande ocupação do tempo das pessoas.

13

## A informatização

- troca de informações via sistema telefonico e satélite:
  - INTERNET
- possibilidade de trabalhar fora do escritório
- facilidade de acesso a banco de dados
- desenvolvimento dos hotéis de negócios

14

## Globalização das comunicações

- O homem pode hoje estar a par de tudo o que ocorre no mundo.
- Os comunicadores falam hoje ao mundo.
- Eventos locais passam a interessar ao mundo.
- Esportes nacionais podem ser absorvidos por outras sociedades:
  - ex: hoquei
- A música se globaliza

15

## Mudanças no papel da família

- A mulher vai deixando o papel tradicional “do lar” e ingressa no mercado de trabalho, em todos os níveis.
- As crianças passam mais tempo nas escolas, nos cursos adicionais (inglês, música, natação, etc.) e nos shopping centers.
- O processo educativo é cada vez mais centrado na escola

16

## O casamento deixou de ser insolúvel

- O casamento era o mecanismo de formação da família e da sua estabilidade.
- Os casamentos se desfazem e propiciam novas relações:
  - as famílias mudam de conformação;
  - as relações pessoais mudam.
- Os novos casamentos nem sempre são formalizados.

17

## Espaços públicos e privados

- As crianças e adolescentes tinham na casa o seu espaço privado e a rua e as praças como seu espaço público.
- Hoje as ruas e praças são substituídas:
  - pelas áreas comuns dos condomínios;
  - pelos shopping centers;
  - pelos clubes.
- O espaço público aberto se tornou perigoso:
  - busca-se um espaço público protegido e segregado.

18

## Perda de identidade com as instituições

- A cultura pré-globalização enfatizava a lealdade das pessoas com as instituições a que pertenciam:
  - a família;
  - a empresa;
  - à igreja;
  - ao clube;
  - outros.

19

## A perda de importância do sobrenome

- Cada pessoa não era apenas o indivíduo, mas também a família a que pertence.
- Dai a importância do sobrenome.
  - o cultivo e o respeito ao sobrenome ainda é preservado em muitas famílias.
- Mas em grande parte das pessoas o sobrenome vem perdendo importância:
  - as pessoas são importantes ou não pelo que elas são e não pelo seu sobrenome.

20

## O enfraquecimento da lealdade à empresa

- As empresas buscavam a lealdade dos empregados;
- Os empregados leais tinham garantida a sua estabilidade no emprego.
- O profissional se identificava não apenas pelo seu nome, mas pela empresa em que trabalhavam:
  - fulano de tal, da IBM;
  - sicrano, da Votorantim;
  - beltrano do Governo do Estado, etc.
- Esses vínculos estão sendo quebrados.

21

## As demissões e as mudanças

- As empresas tiveram de fazer grandes demissões para se manter competitivas.
  - Muitas tiveram de sacrificar velhos colaboradores, que não tem condições psicológicas de buscar novas relações profissionais.
- Executivos competentes não estão numa empresa por lealdade, mas segundo relações profissionais e contratuais:
  - podem de um momento para outro mudar de empresa.

22

## A lealdade à igreja

- A religião era um mecanismo de integração do indivíduo com uma "instituição";
- A igreja católica atendeu - durante séculos - essa necessidade das pessoas de se ligar a um ente superior, através da igreja, dos santos, da corporação eclesiástica, das crenças e ritos.
- essa lealdade está se esvaindo:
  - ser católico apostólico romano está deixando de ser importante.

23

## A identidade com o clube

- No esporte os desportistas estavam sempre vinculados a um clube
- Nos esportes coletivos, um bom jogador era sempre visto como fulano do clube x, por exemplo:
  - Viola do Corinthians;
  - Zetti do São Paulo
- Qual é mesmo o clube do Ronaldinho?

24



## O sportista como instituição

- Nos esportes individuais, é o desportista que passa a ser importante:
  - o clube desapareceu.
- Mesmo no caso de esportes que exigem equipamentos, como a Fórmula 1, o importante é o piloto:
  - qual era mesmo a escuderia do Ayrton Senna?
  - qual é a lealdade do piloto com a sua escuderia e vice-versa?
- Qual é o clube do Guga?

25

## Os reflexos da globalização

- Maior quantidade de ricos, concentrando a riqueza
- Maior disponibilidade de tempo
- Maior gasto de tempo na locomoção nas cidades
- Maior circulação pelo mundo
  - as pessoas estarão viajando mais
- Maior exclusão social

26

## A liberdade e a solidão

- A vida moderna liberta o homem das instituições:
  - como consumidor não está preso a um fornecedor;
  - como empregado não está preso ao seu empregador;
  - como pessoa pode mudar de família;
- A contrapartida é que - não estando preso a nada - está solto e sozinho no mundo.
- As pessoas estão em busca de novas relações mais estáveis:
  - quais são elas?

27

## O aumento do tempo de locomoção nas cidades

- maior volume de automóveis
- inviabilidade de acompanhamento pela infraestrutura
- maiores congestionamentos
- menor utilização de transporte coletivos pelas classes mais abastadas:
  - limitação de mobilidade de jovens.

28

## Maior interrelação por meios eletrônicos

- O avanço da telemática permite ao homem moderno trabalhar em casa, conectando-se com o mundo.
- Pode ficar em casa e ter diversas opções de entretenimento, via TV a cabo e outras.
- Pode fazer compras ou operações bancárias por meios eletrônicos, enfim:
  - viver bem sem sair de casa, e enfrentar o trânsito.

29

## Globalização e solidão

- A globalização traz esse e outros grandes contrastes ou paradoxos:
  - ao mesmo tempo que amplia as oportunidades para as pessoas determina o isolamento das pessoas.
- A nacionalidade ainda é uma relação institucional importante, mas para alguns já vai perdendo sentido:
  - as pessoas vão se transformando em cidadãos do mundo;
  - mas estarão cada vez mais só no mundo.

30



## Os clubes: onde entram na vida do homem moderno?

- Um local de prática de esportes?
- Um local de jogo?
- Um local de lazer?
- Um local alternativo de trabalho?
- Um ponto de encontro de pessoas para reuniões sociais?
- Um elemento de identidade?

31

## Segmentação por renda

- Clubes "privées"
- clubes de classe média alta
- clubes de classe média
- clubes de massa

32

## Segmentação por faixas de idade

- A terceira idade
  - Será crescente o contingente de pessoas com mais de 65 anos com disponibilidade de tempo para lazer:
    - como irão utilizar o tempo?
- Os adultos
  - maior atenção ao trabalho:
    - acirramento da concorrência entre os profissionais
    - maior stress
  - aumento de desempregados
    - mas os desempregados não devem ter muitas condições emocionais para frequentar o clube
  - maior preocupação com a saúde e visual

33

## Os jovens

- Os adolescentes com mobilidade própria
  - Maior disponibilidade de tempo
    - só irão ingressar no mercado de trabalho mais tarde
- Não há mudanças de paradigmas:
  - estão crescendo e vivendo dentro de novos paradigmas.
- O grande atrativo da noite
- Os riscos de ultrapassarem os limites:
  - drogas

34

## Os jovens que não tem mobilidade própria

- O uso do transporte coletivo é mais restrito
  - A dependência do transporte individual:
    - motoristas
    - "super-mães"
- As crianças
  - O problema dos pais que trabalham
    - menor tempo de atenção aos filhos:
      - onde as crianças vão crescer:
        - na escola;
        - no clube;
        - em casa.

35

## Cenários dos clubes

- Clubes desportivos
- Clubes de atenção familiar
- Centros de lazer

36

## O foco na criança e jovens dependentes

- As crianças e jovens querem frequentar o clube
- Quem os traz, quem os vem buscar?
- O que os pais podem fazer enquanto esperam os filhos?
  - praticar esportes;
  - jogar;
  - ler;
  - trabalhar

37

## Faz sentido criar um local para os pais poderem trabalhar:

- trazendo o seu laptop
- utilizando computadores instalados
- conectando na Internet?

38

## O foco no adulto

- O adulto quer vir ao clube para uma prática desportiva e não tem com quem deixar os filhos. Precisa trazê-los:
  - o que ele pode oferecer aos filhos?
    - eles podem também se desenvolver na prática desportiva;
    - mas os que preferem o esporte virtual, nos video-games?
    - e os que precisam estudar?

39

## Isolamento vs. compartilhamento social

- Se as pessoas tendem a trabalhar em casa, comunicando-se eletronicamente, onde irão conviver socialmente?

40

## O clube como elemento de recuperação de identidade

- Se as pessoas vão perdendo a identidade com a empresa, com a igreja e outras instituições, o clube é uma alternativa de fidelidade e recuperação de identidade institucional?
- Para os aposentados que perderam a identidade com a empresa, o clube é uma opção de identidade?

41

## A mudança dos hotéis: e os clubes?

- Os hotéis de negócios já mudaram para permitir que os seus hóspedes possam trabalhar e se reunir nos hotéis.
- O hotel de lazer é diferente do hotel de negócio:
  - os de lazer viraram "resort"
- E os clubes?
  - qual será a mudança?

42



## A globalização é inevitável?

- Entendemos que sim, uma vez que é um ciclo histórico, que ainda está em fase ascendente.
- O predomínio capitalista (que é apelidado de neoliberal) será ainda mais evidente e amplo.
- O emprego é uma instituição decadente:
  - mas isso não significa redução dos postos de trabalho.

43

## É o fim da história?

- Entendemos que não.
- Há um novo ciclo se formando para responder aos desafios que a globalização não consegue responder:
  - o que fazer com as pessoas que não tem trabalho?
  - como atender aos excluídos?
  - como minorar a desigualdade de renda?
  - como permitir maior liberdade de locomoção das pessoas entre países?
- Como reestabelecer a identidade institucional dos indivíduos?

44

## O que será a “pós-globalização”?

- Podemos sonhar com um mundo melhor?
  - menos desigual
- As nações vão se estabelecer em novos paradigmas?
- As religiões tendem a ter um grande papel na vida das pessoas:
  - o que pode ser um risco;
- As questões ambientais poderão ser o grande fator de mudança.

45

## Respostas e perguntas

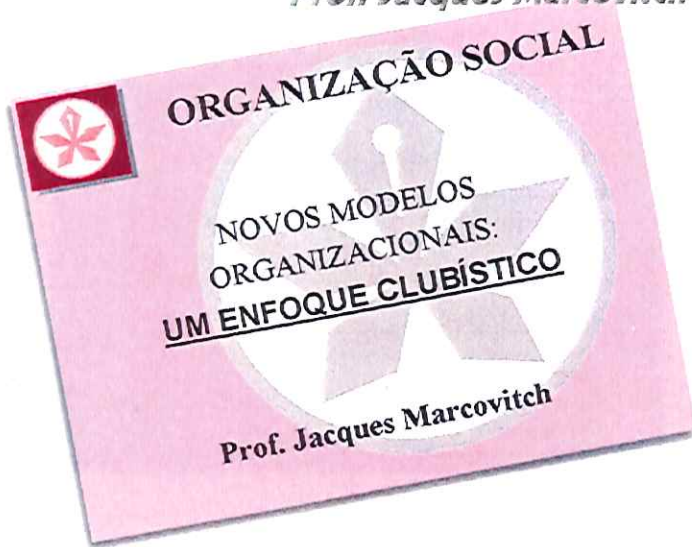
- Não tenho respostas a todas essas questões.
- Mas aprendi que o mais importante é fazer a pergunta correta.
  - Se ela for correta as respostas surgirão naturalmente;
  - ela for errada, a melhor das respostas será incorreta.
- Espero ter trazido algumas perguntas corretas.
- **MUITO OBRIGADO**

46



### 7.3. NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: UM ENFOQUE CLUBÍSTICO

Prof. Jacques Marcovitch



“O Homem atravessa o presente com os olhos vendados. Somente pode intuir e adivinhar o que de verdade está vivendo. E depois, quando a venda é retirada dos seus olhos, olha o passado, comprova o que viveu e qual foi seu sentido.”

*Milan Kundera*



#### PENSAR O FUTURO



#### TENDÊNCIAS MUNDIAIS

- Necessidade de uma nova visão dinâmica
- Crescimento populacional e urbanização
- Aguçamento da dualidade sócio-econômica
- Ruptura e descontinuidade tecnológica
- Consciência intergeracional



#### EM DIREÇÃO À INTEGRAÇÃO

- Melhoria na qualidade de vida
- Elevação da esperança de vida
- Interdependência econômica e política



#### EM DIREÇÃO À FRAGMENTAÇÃO

- O crescimento das economias clandestinas
- O (re)surgimento do fundamentalismo
- Erosão dos Estados-Nação



## ESTRATÉGICO

RESULTA EM UMA SÉRIE DE DIRETRIZES QUE ESPECIFICAM:

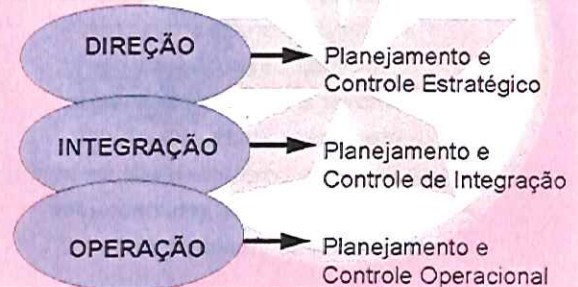
- A posição da organização no seu ambiente
- As direções nas quais ela procura crescer e mudar
- Os instrumentos competitivos que ela empregará
- As forças que procurará explorar para o seu desenvolvimento



## ORGANIZAÇÃO DO TIPO 1 ROTINEIRA

SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS

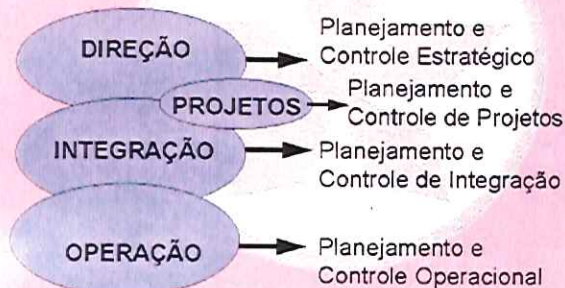
NÍVEIS DE PLANEJAMENTO



## ORGANIZAÇÃO DO TIPO 1 ROTINEIRA

SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO



## HABILIDADES E CONHECIMENTOS ESSENCIAIS PARA OS JOVENS EM DIREÇÃO AO SÉCULO XXI

1. Capacidade para ler, escrever e habilidade quantitativa
2. Habilidade na área de computação e comunicação eletrônica
3. Valores positivos em relação ao trabalho, ao senso de responsabilidade, trabalho em grupo e espírito empreendedor
4. Atitude favorável quanto à tolerância aos outros; princípios éticos da cidadania



## HABILIDADES E CONHECIMENTOS ESSENCIAIS PARA OS JOVENS EM DIREÇÃO AO SÉCULO XXI

5. Conhecimento de humanidades como história e geografia
6. Conhecimento de ciências como física e química
7. Capacidade para lidar com problemas concorrentes da fragmentação social, como drogas, jogo e violência
8. Interesse e prazer pela aprendizagem continuada e inovação



## ASSUMIR A DIREÇÃO

1. Identificar mudanças no contexto externo
2. Rever a missão à luz de uma visão de futuro
3. Propor diretrizes estratégicas
4. Escolher programas mobilizadores
5. Determinar indicadores de desempenho
6. Estruturar uma agenda de prioridades





## REVER A MISSÃO INSTITUCIONAL

- Esticar o horizonte de tempo, pensando no futuro
  - Reunir os atores sociais para redefinir os problemas
  - Promover a interdisciplinaridade orientada para áreas específicas
- Fazer da inovação uma prioridade de atuação
  - Valorizar a lógica de resultados em detrimento da lógica do poder



"O MESTRE, NA ARTE DA VIDA, FAZ POUCA DISTINÇÃO ENTRE SEU TRABALHO E SEU LAZER, SUA MENTE E SEU CORPO, SUA EDUCAÇÃO E SUA RECREAÇÃO, SEU AMOR E SUA RELIGIÃO. ELE DIFICILMENTE SABE DISTINGUIR UM DO OUTRO. ELE SIMPLEMENTE PERSEGUE SUA MISSÃO DE EXCELÊNCIA EM TUDO O QUE FAZ, DEIXANDO AOS OUTROS A DECISÃO SE ELE ESTÁ TRABALHANDO OU SE DIVERTINDO. ELE ESTÁ SEMPRE FAZENDO AMBOS SIMULTANEAMENTE."

*Texto Zen-Budista*





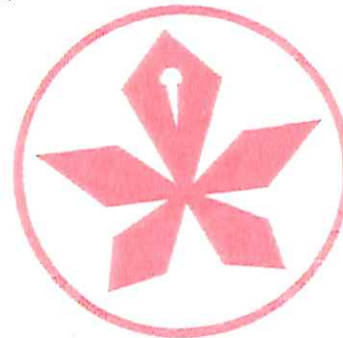




Este documento não é o relatório completo da pesquisa desenvolvida a partir de outubro de 1996, junto aos associados do Paineiras do Morumby. A CTPD achou melhor, para não tornar o documento muito extenso, transcrever apenas as conclusões finais baseadas na análise dos dados, acompanhadas de algumas lâminas ilustrativas. Informamos aos Senhores Conselheiros, que o relatório completo da pesquisa encontra-se nos arquivos desta casa, para consulta dos interessados. Por outro lado, esta comissão enfatiza o fato de que, tal pesquisa deveria ser repetida pelo menos a cada dois anos, tendo em vista a riqueza de informações que poderiam ser transmitidas às diretorias executivas, auxiliando-as desta forma, na administração do Paineiras. ✿

### CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBI

PESQUISA DIAGNÓSTICA COM ASSOCIADOS



maio/97

Realizada pela Walker Comunicação em Marketing Ltda.

**E**m primeiro lugar há que se dizer que os resultados obtidos pela pesquisa mostram claramente que os associados, independentemente de tempo de associação, de sexo, idade ou de serem titulares, cônjuges ou dependentes, têm uma grande estima pelo Clube, que na maioria dos casos reflete mesmo um orgulho em pertencer à comunidade paineirense. Isso é demonstrado, tanto pelo alto índice de satisfação com o clube no geral e com suas áreas específicas, como na avaliação de imagem, comparativa à de outros clubes "concorrentes", todos do mais alto nível social. Pode-se dizer que o Paineiras é uma marca que representa status, identificado principalmente na sua localização, em sua estrutura física, na qual se destacam o todo, a arquitetura, o conjunto aquático, entre outros fatores. A localização aliás representou uma razão fundamental de escolha do Clube.

Ainda relativamente à imagem e à satisfação, notou-se que apesar da amostra como um todo ter se revelado extremamente satisfeita com o Paineiras, em todas as suas áreas, existem pontos que, se publicamente não são tão perceptíveis, instintivamente incomodam muitos, ou pelo menos uma parcela considerável dos associados.

O Clube não tem uma imagem de uma associação que se destaca pelo oferecimento de uma grande variedade de esportes, principalmente no setor competitivo. Se isso não representa um problema para muitos dos titulares, os mais jovens (26 a 45 anos) provavelmente pelo fato de terem filhos pequenos e adolescentes, esse aspecto chega a aparecer, como um ponto negativo. É contudo entre os dependentes, os principais interessados no esporte de competição, que isso é mais reclamado. Importante notar porém, que em nenhum segmento ou momento, um número significativo de associados chega a propor uma ruptura com a política esportiva atual do clube e a sugerir uma transformação radical. No máximo o que se quer é que o esporte competitivo receba uma maior atenção, principalmente no que diz respeito a condições para uma participação

condigna, normalmente citadas como verbas a serem obtidas via patrocínio.

Sem entrar em uma ordem hierárquica, apenas aproveitando o tema esportes, notou-se que, além da demanda por mais quadras poliesportivas para os dependentes, houve um apelo bastante razoável para que sejam oferecidos mais horários e vagas nas atividades esportivas oferecidas pelo Clube.

Dentre os esportes desenvolvidos no Paineiras, o grupo mais jovem (dependentes) declarou que a natação é o esporte preferido, enquanto para os titulares/cônjuges além da piscina olímpica são também relevantes a pista de cooper, quadras de tênis e o fitness center. Mais da metade dos entrevistados declarou estar totalmente satisfeito com a oferta de instalações esportivas do clube. O que não invalida as observações feitas anteriormente.

Apesar do Paineiras receber uma avaliação muito favorável relativamente a equipamentos de lazer, sociais e de convivência, as atividades promovidas pelo Clube não estão totalmente à altura dos equipamentos. Falta de eventos, dificuldade em se conseguir ingressos, altas taxas e preços, restaurantes com serviço que deixa a desejar, entre outros problemas, apesar de não terem aparecido com uma alta frequência, indicam os caminhos do aperfeiçoamento na área. Do mesmo modo, os eventos sociais não apresentaram a frequência que poderiam, tendo sido raros (praticamente só a Festa Junina) os que já foram experimentados pela absoluta maioria dos associados pesquisados. Ainda que vários tenham louvado a Pholianafaria, no geral dos associados ela deve ser vista mais como perspectiva, que como evento já consolidado.

Em se falando de Festa Junina, deve-se ressaltar que ela foi sem dúvida nenhuma considerada o evento de maior importância para toda a família. E é de se notar que tanto jovens e adolescentes, como pais de filhos pequenos e adolescentes,



reclamaram da falta de opções conjuntas, que proporcionem atividades para a família, ou de eventos diferentes, que possam conjugar os horários dos vários membros. É uma sugestão que deve também ser examinada.

O conagraçamento, as relações e as amizades são bastante valorizadas no Paineiras. Por todos os segmentos pesquisados. No entanto, não foi difícil ouvir vozes reclamando da falta de integração, de "espírito aberto", da formação de "panelinhas", que impedem um maior convívio entre os sócios. É claro que isso provavelmente se deva a um comportamento mais inibido de uma parcela dos sócios. Não há contudo, porque não se estimular, através de uma comunicação bem feita, a integração entre os sócios, destacando-se por exemplo, as características comuns e positivas da comunidade paineirense.

Outra área que deveria ser estimulada, no dizer dos pesquisados, principalmente junto aos titulares e cônjuges é a cultural. Falta de eventos, pouca divulgação, poucos cursos também mostram que existe a impressão de uma deficiência. Sugere-se também que o clube traga artistas e trabalhos mais renomados. As demandas no entanto, são muito pulverizadas, e para que se possa oferecer uma oferta totalmente adequada aos associados seria necessário um aprofundamento junto aos mesmos.

Entrando um pouco mais nos detalhes do Paineiras, notou-se que apesar dos titulares e cônjuges aceitarem a dificuldade de utilização dos estacionamentos, até porque entendem os picos de demanda, este aspecto é o que mais requer uma providência. Pode-se supor porém, que a maioria dos associados não aceitaria de bom grado sacrifícios financeiros para melhorar o acesso aos estacionamentos. Até porque o Paineiras já é visto como um Clube caro. Mesmo apesar de se concordar que ele oferece uma ampla variedade de atrações.

Também apareceu como motivo de insatisfação o cuidado, ou melhor, a falta de cuidados com limpeza e higiene, sentida principalmente nos banheiros e vestiários. Pela própria característica de frequência (infantil) a limpeza no Playground foi também criticada.

Duas outras áreas que devem receber mais atenção são serviços e comunicação. A primeira recebeu muita crítica por causa de pontos básicos como higiene e limpeza, como já visto, mas também relativamente aos restaurante e bares, não considerados à altura do Clube.

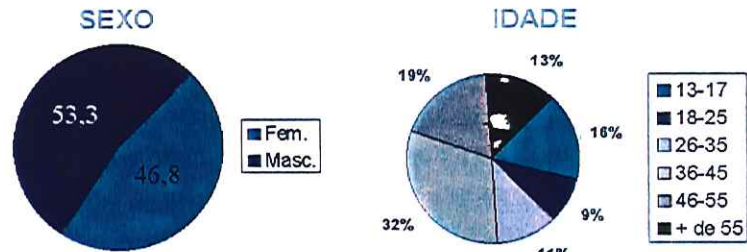
A comunicação recebeu críticas basicamente por parecer chegar sempre atrasada e desatualizada, segundo os entrevistados, que de uma forma geral, declararam estar não muito bem informados das atividades do clube. É importante notar que muitas das demandas culturais e sociais podem eventualmente ser satisfeitas apenas com a utilização de uma comunicação mais efetiva.

Entendendo-se o sócio do Clube como uma pessoa exigente, que deseja que tudo lhe seja oferecido, que não seja preciso lutar por um lugar ao sol em seu Clube, ao menos da forma com que luta na "vida lá fora", é de se imaginar que o simples fato dele se sentir diferenciado, de ser tratado com mais personalização, com maior importância, faça com que ele já se sinta melhor atendido e conseqüentemente mais satisfeito ainda com seu Clube. ✿

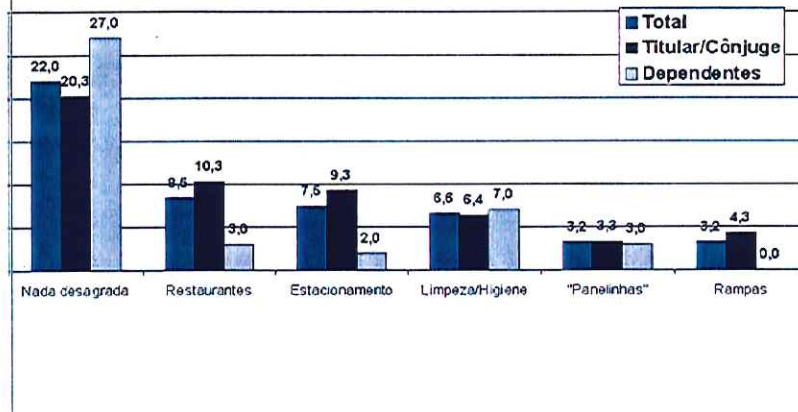
## Quem foi Pesquisado?

200 Titulares (menos que 75 anos)  
 100 Cônjuges  
 100 Dependentes (13-25 anos)

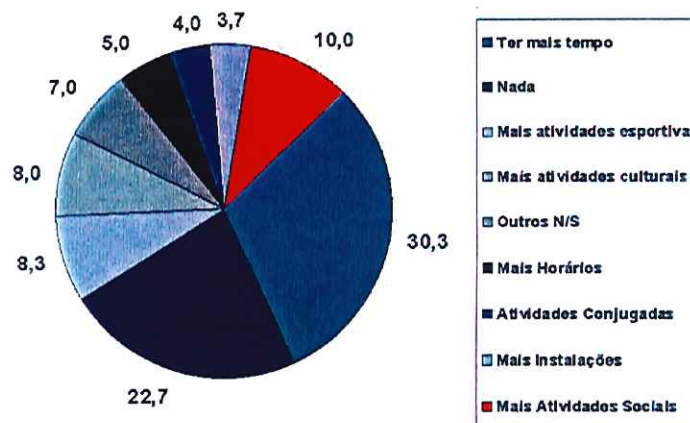
400 Entrevistados (SP)



## O que menos gosta no Paineiras?



## O que incentivaria a frequência?

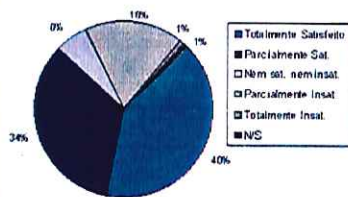




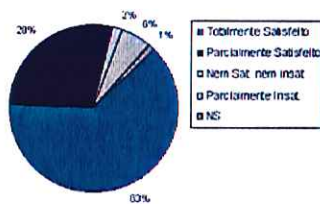
**ATIVIDADES SOCIAIS,  
CONVIVÊNCIA E LAZER**

Qual o nível de satisfação?

**TITULARES/CÔNJUGES**  
I.S. = 0,00



**DEPENDENTES**  
I.S. = 0,87

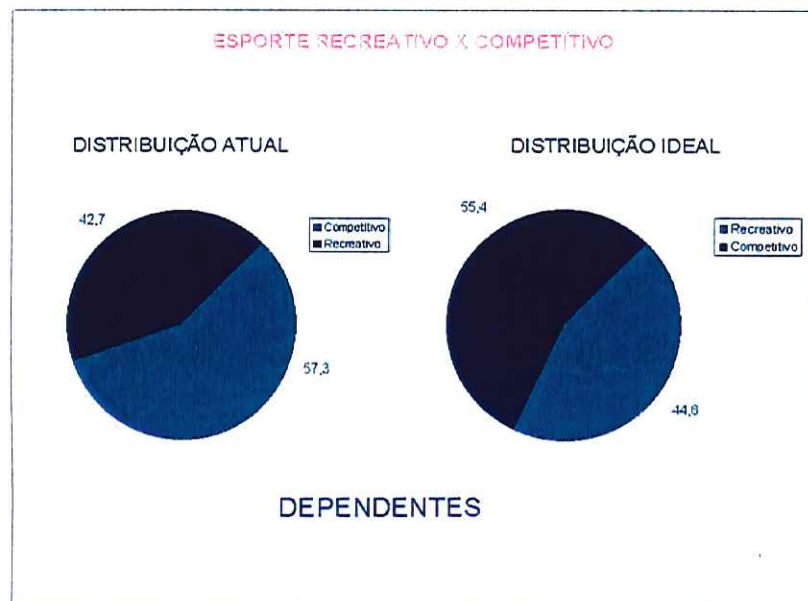
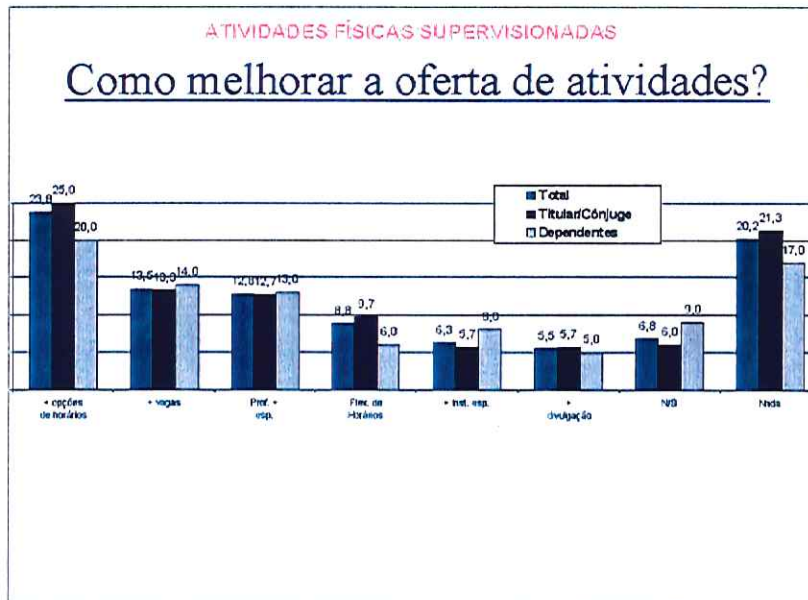


**ÁREAS DE INSATISFAÇÃO**

- Poucas atividades para todas as idades
- Promover mais festas
- "Panelinhas" / Discriminação

- Atividades culturais insuficientes
- Divulgação deficientes

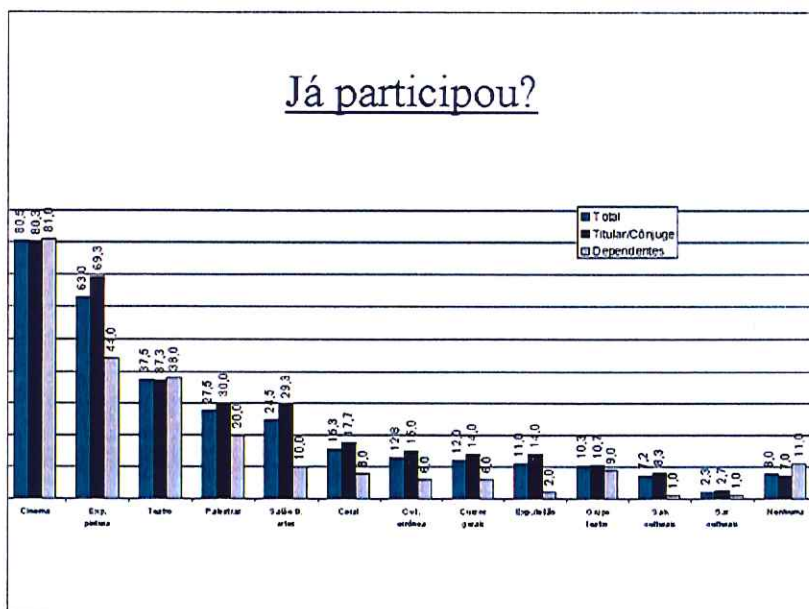
# ESPORTES





# ATIVIDADES CULTURAIS

## Já participou?



**SERVIÇOS E COMODIDADES**

Qual a avaliação?

PIANO-BAR  
PORTARIA  
SEGURANÇA  
SECRETARIAS  
CARTEADO  
SERVIÇOS MÉDICOS  
SAUNA / MASSAGEM  
BARBEARIA

**MELHORES**

SALAS TV / VÍDEO  
MANUTENÇÃO  
CINEMA / TEATRO  
LIMPEZA  
CABELEIREIRO  
VESTIÁRIOS

**MÉDIAS**

COMUNICAÇÃO  
RESTAURANTE  
BOITE  
BIBLIOTECA  
BÁRES  
ESTACIONAMENTO

**PIORES**

SINTETIZANDO...

- O PAINEIRENSE REVELA-SE:
  - Orgulhoso
  - Satisfeito
  - Integrado
  
- PERCEBE FALHAS COM TOLERÂNCIA
  - Estacionamentos
  - Restaurantes
  - Limpeza / Higiene
  
- RECONHECE MELHORIAS
  - Novas opções
  - Manutenção



