

# Plano

DIRETOR

2000 / 2010  
2010 / 2015



**CLUBE  
PAINEIRAS  
DO MORUMBY**



**CLUBE  
PAINEIRAS  
DO MORUMBY**

**PLANO DIRETOR**

2000 / 2010

2010 / 2015

São Paulo, março de 2009



# Sumário

01	Plano Diretor - Planejamento .....	14
02	Planos Diretores: PD 2000/2010+PD+5 = PD 2000/2010/ 2015 .....	15
02.1	Um pouco da história .....	15
03	Os Pontos Cardeais do Clube Paineiras do Morumby .....	16
04	Planos de Ação / Programas / Projetos .....	17

## TÍTULO I

## Introdução

CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY  
PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

### CAPÍTULO 1

#### PLANO DIRETOR

1.01	O Plano Diretor - Uma ferramenta importante .....	20
1.02	Idéias preliminares .....	21
1.03	Plano Diretor: considerações iniciais .....	22
1.03.1	Construção da efetividade - Qualidade total .....	23
1.03.2	O exercício contínuo do planejamento .....	25
1.03.3	"Megatrends" conhecimento puro, sabedoria aplicada .....	25
1.03.4	A felicidade do homem .....	26
1.03.5	A administração: erro e capacidade de perdão .....	26
1.03.6	Governança corporativa .....	26
1.03.7	Empirismo, eficácia, eficiência e efetividade .....	27
1.03.8	A conquista e a manutenção dos "clientes" (associados e dependentes) .....	29
1.03.9	Alcançar os resultados planejados .....	30
1.03.10	Comissões Temporárias do Plano Diretor (CTPD) .....	30
1.04	A importância do planejamento - Planejar um exercício continuado .....	31
1.05	Escopo do Trabalho da CTPDs - Metodologia .....	33
1.06	Trabalhos .....	34
1.06.1	Secretaria do Conselho Deliberativo .....	34
1.06.2	Reuniões / Registros / Visitas / Pesquisas / Workshop / Arquivos físico e eletrônico .....	34

### CAPÍTULO 2

#### ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

1.01	Organização com e através das pessoas Missão / Visão de Futuro / Crenças e Valores .....	36
1.02	A ferramenta SWOT .....	36

### CAPÍTULO 3

#### CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY - INSTITUIÇÃO .....

38

## TÍTULO II

**Aspectos Conceituais do Plano Diretor**

## CAPÍTULO 1

**A INOVAÇÃO: PLANEJAR POR FAIXAS ETÁRIAS**

<b>FRUTO DO WORKSHOP “A CAMINHO DO FUTURO”</b> .....	42
<b>1.01 Oferta de programas por faixas etárias (infantil; jovem; adulta e terceira idade)</b> .....	45
1.01.1 Para a faixa etária infantil (até 10 anos) .....	45
1.01.2 Para a faixa etária jovem (de 11 a 25 anos) .....	45
1.01.3 Para a faixa etária adulta (de 26 a 60 anos) .....	46
1.01.4 Para a faixa etária - terceira idade (acima de 60 anos) .....	47
1.01.5 Programas integradores .....	47
1.01.6 Para todas as faixas etárias .....	47

## TÍTULO III

**Exercício Contínuo do Pensamento Estratégico****Missão / Visão de Futuro / Crenças e Valores**

## CAPÍTULO 1

**PLANO DIRETOR: CONSIDERAÇÕES GERAIS - PD 2000 / 2010 / 2015 ..** 50

1.01 Plano Diretor: planejamento estratégico de longo prazo .....	51
1.02 Missão .....	51
1.03 Visão do Futuro .....	52
1.04 Crenças e Valores .....	53

## TÍTULO IV

**Planos de Ação Estratégicos****Médio e Longo Prazos**

## CAPÍTULO 1

**PLANOS DE AÇÃO ADMINISTRATIVOS - ÁREAS MEIO**

1.01 Administrativo .....	56
1.02 Político Administrativo .....	57
1.02.1 Conselho Deliberativo .....	57
1.02.1.1 Comissões Permanentes no Conselho Deliberativo .....	57
1.02.1.2 Judiciário .....	58
1.02.1.3 Partidos .....	58
1.02.1.4 Conselho Deliberativo Eletrônico .....	58
1.02.1.5 Fale com o seu Conselheiro (FCSC) .....	58
1.02.1.6 Boletim do Conselho Deliberativo .....	58
1.02.1.7 Regimento Interno - Divulgação .....	58
1.02.1.8 Agenda Anual de Trabalhos .....	58
1.02.2 Conselho Consultivo ex- Presidentes .....	59
1.02.3 Conselho Fiscal .....	59
1.02.3.1 Boletim de Divulgação .....	59
1.02.3.2 Regimento Interno .....	59
1.02.3.3 Conselho Fiscal Eletrônico .....	59

1.02.4 Diretoria Executiva .....	59
1.02.4.1 Modernização da Estrutura .....	59
1.02.4.2 Regulamento Interno .....	60
1.02.5 Aprimoramento Permanente .....	60
1.02.6 Divulgação de Dados e Informações .....	60
1.02.7 Planos de Ação, Programas e Projetos .....	60
<b>1.03 Corpo Funcional</b> .....	<b>60</b>
1.03.1 Treinamento e Profissionalização .....	61
1.03.2 Economias Funcionais .....	61
1.03.3 Técnicas Administrativas .....	61

## CAPÍTULO 2

**PLANOS DE AÇÃO - ÁREAS FINIS**

<b>2.01 Plano de Ação da Área Esportiva</b> .....	<b>62</b>
2.01.1 Novos Produtos .....	63
2.01.2 Organograma .....	63
<b>2.02 Planos de Ação Área Social</b> .....	<b>64</b>
2.02.1 Novos Produtos e Serviços / Organograma .....	64
<b>2.03 Planos de Ação Área Cultural</b> .....	<b>65</b>
2.03.1 Novos Produtos e Serviços / Organograma .....	65

## CAPÍTULO 3

**PROGRAMAS (ESTRATÉGICOS / TÁTICOS)**

<b>3.01 Áreas Administrativas</b> .....	<b>66</b>
3.01.1 Administração propriamente dita .....	66
3.01.1.1 Programa: Departamento de Planejamento e Qualidade .....	66
3.01.2 Programa: Reforma dos Estatutos, Regimentos Internos e Regulamentos .....	67
3.01.2.1 Programa: Estatuto - Cláusulas Pétreas: Plano Diretor .....	67
3.01.2.2 Programa: Normas Hierarquicamente Subordinadas .....	67
3.01.2.3 Programa: Regimentos Internos .....	67
3.01.2.4 Programa: Regulamentos .....	67
3.01.2.5 Programa: Manual de Org. e Funcionamento da Diretoria .....	68
3.01.3 Programa: “Buracos Negros na Administração” .....	68
3.01.4 Programa: Fidelização dos Associados .....	68
3.01.5 Programa: Convênios .....	69
3.01.6 Programa: Convênios e Intercâmbios .....	69
3.01.7 Programa: Serviços .....	69
3.01.8 Programa: Central de Serviços Bancários .....	69
3.01.9 Programa: Central de Entretenimento .....	70
3.01.10 Programa: Segurança Pessoal e Patrimonial .....	70
3.01.11 Programa: Áreas em Disputa Administrativa / Judicial .....	70
3.01.12 Programação Noturna .....	70
3.01.13 Programa: Sistema de Informações - Intranet .....	71
3.01.14 Programa: Memorial do Paineiras .....	71
3.01.15 Programa: Cobrança por Atividades Praticadas .....	71
<b>3.02 Tecnologia e Informação</b> .....	<b>71</b>
3.02.1 Tecnologia a Serviço do Paineiras .....	71
3.02.2 Sistema de Informações .....	71

3.02.3	II Plano de Desenvolvimento Tecnológico e Informática (II PDTI) . . . . .	72
<b>3.03</b>	<b>Programa do Departamento de Recursos Humanos . . . . .</b>	<b>72</b>
3.03.1	Funções . . . . .	72
3.03.2	Redução de Departamentos e Setores . . . . .	72
3.03.3	Administração Profissional . . . . .	72
<b>3.04</b>	<b>Obras e Infra-estrutura . . . . .</b>	<b>72</b>
3.04.1	Economia e Adequação na Infra-Estrutura Física . . . . .	72
3.04.2	Plano de Ocupação dos Espaços . . . . .	73
3.04.3	Obras e um Programa Global Sistematizado . . . . .	73
3.04.4	Estacionamento . . . . .	73
3.04.5	Visual Externo . . . . .	74
3.04.6	Centro Administrativo . . . . .	74
3.04.7	Meio Ambiente Natural e Artificial . . . . .	74
3.04.8	Matriz Energética . . . . .	74
3.04.9	Efluentes e Esgotos . . . . .	74
3.04.10	Águas Pluviais . . . . .	74
<b>3.05</b>	<b>Manutenção e Infra-estrutura . . . . .</b>	<b>75</b>
3.05.1	Manutenção Preventiva . . . . .	75
3.05.2	Manutenção de Longo Prazo . . . . .	75
3.05.3	Manutenção Corretiva - Remediação e Recuperação . . . . .	75
3.05.4	Programas de Campanhas para Preservar, Conservar e Recuperar os Bens Patrimoniais . . . . .	75
<b>3.06</b>	<b>Financeiro/Econômico . . . . .</b>	<b>76</b>
3.06.1	Orçamentos Pluri-anuais . . . . .	76
3.06.2	Cartões de Crédito e Débito . . . . .	76
3.06.3	Aluguel de Instalações, Edifícios e Facilidades . . . . .	76
3.06.4	Tributos: Impostos / Taxas . . . . .	76
<b>3.07</b>	<b>Comunicação e Marketing . . . . .</b>	<b>77</b>
3.07.1	Programa de Marketing . . . . .	77
3.07.2	Programa de Comunicação . . . . .	78
3.07.3	Aproveitar as Informações - Livro de Ocorrência . . . . .	78
3.07.4	Criação de Departamento de "Vendas de Títulos" . . . . .	79
3.07.5	Publicação da Avo (Avaliação da Variação Orçamentária) . . . . .	79
<b>3.08</b>	<b>Alimentos e Bebidas . . . . .</b>	<b>79</b>
3.08.1	Departamento de Alimentos e Bebidas . . . . .	79
3.08.2	Terceirização de A & B . . . . .	79
3.08.3	Concessionários . . . . .	79

1.01.2	Programa de Excelência - Tênis e Esportes Aquáticos . . . . .	83
1.01.2 .1	Programa de Excelência em Esportes Aquáticos - 3 Vertentes . . . . .	83
1.02.1.2	Algumas Ideias de Excelência na Condução dos Esportes Aquáticos / Tênis . . . . .	84

**CAPÍTULO 2 PROGRAMAS ESPECIAIS - ÁREA CULTURAL E SOCIAL**

<b>2.01</b>	<b>Programas Especiais no Social e Cultural . . . . .</b>	<b>86</b>
2.01.1	Muito Além dos Horizontes do PD 2000 / 2010 / 2015 . . . . .	86
2.01.2	Programas de Atividades na Área Social e Cultural . . . . .	87
<b>3.01</b>	<b>Um Centro Cultural para uso do Paineiras e de Terceiros . . . . .</b>	<b>87</b>

**TÍTULO VI Projetos**

**CAPÍTULO 1 PROJETOS (CURTO PRAZO)**

<b>1.01</b>	<b>Projeto Ambiental - Ambiente Natural e o Físico . . . . .</b>	<b>90</b>
1.01.1	Projeto Meio Ambiente Natural . . . . .	90
1.01.2	Projeto Meio-Ambiente Artificial (construído) . . . . .	91
1.01.3	Projeto: Zoneamento Ocupação de Áreas / Meio Ambiente . . . . .	91
1.01.4	Projeto: Estacionamento . . . . .	92
1.01.5	Projeto: Obra do Vale - Quadras Poliesportivas . . . . .	92
1.01.6	Projeto: Identificação de Instalações, Ruas e Avenidas, Praças Esportivas . . . . .	96
1.01.7	Projeto: Criar a Medalha Paineiras . . . . .	96
1.01.8	Projeto: Obras de Arte . . . . .	96
1.01.9	Projeto: Mezzanino II . . . . .	96
1.01.10	Projeto: Quadra Coberta Antiga . . . . .	97
1.01.11	Projeto: Ciber Café . . . . .	97
1.01.12	Projeto: Praça de Alimentação . . . . .	97
1.01.13	Projeto: Esportes Radicais . . . . .	97
1.01.14	Projeto: Áreas de Serviço . . . . .	97
1.01.15	Projeto: Piscina Olímpica . . . . .	98
1.01.16	Projeto: Bar nas Áreas da Piscina e Squash . . . . .	98
1.01.17	Projeto: Instalações . . . . .	99
1.01.18	Projeto: Quadras de Tênis . . . . .	99
1.01.19	Projeto: SPA Paineiras . . . . .	99
1.01.20	Projeto: Valorização dos Títulos . . . . .	99
1.01.21	Projeto: Prazos de Retomada . . . . .	100
1.01.22	Projeto: Novas Categorias de Associados . . . . .	100
1.01.23	Projeto: Vendas de Títulos a Pessoas Jurídicas . . . . .	100
1.01.24	Projeto: Entrevistas de Associados que deixam o Clube . . . . .	101
1.01.25	Projeto: Taxas de Manutenção e Tempo de Associação . . . . .	101
1.01.26	Projeto: Índices de Satisfação . . . . .	101

**TÍTULO V Programas Especiais Esportes / Cultural / Social**

**CAPÍTULO 1 PROGRAMAS ESPECIAIS - ESPORTES**

<b>1.01</b>	<b>Programa Especiais em Esportes . . . . .</b>	<b>82</b>
1.01.1	Programa de Melhoria dos Atletas Profissionais e Cidadãos, Associados e Dependentes . . . . .	82

**ANEXO A RECOMENDAÇÕES DA CTPD**

01 Revisão do Plano Diretor de 5 em 5 anos ..... 104

02 Pesquisas de opinião / Gerais - institucionais / Temáticas. .... 104

03 Participação ..... 104

**ANEXO B RECOMENDAÇÕES DA CTPD 2000 / 2010**

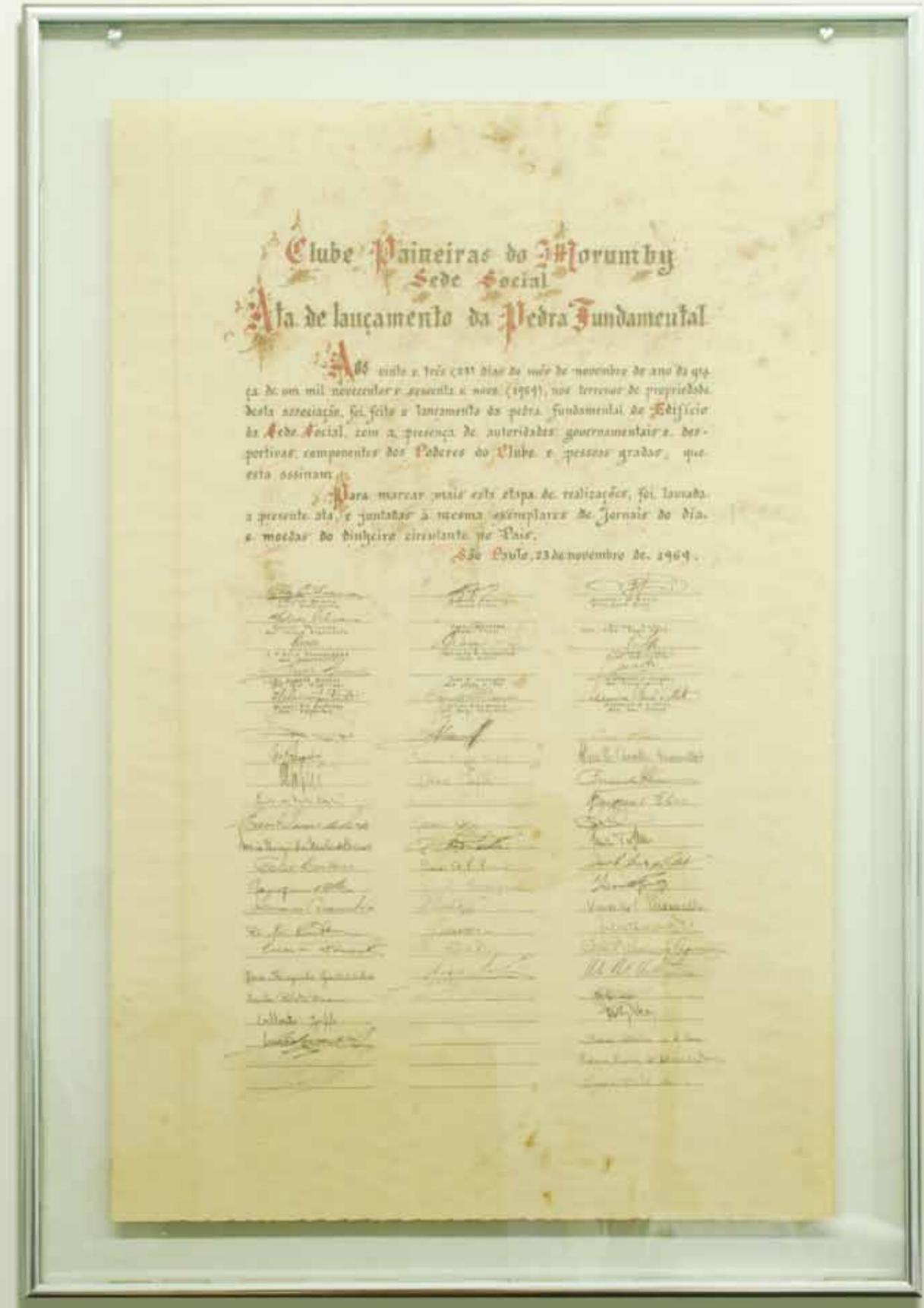
**PLENO APROVEITAMENTO PARA O PD 2000 / 2015 ..... 105 / 109**

**ANEXO C DADOS E INFORMAÇÕES: GRÁFICOS / QUADROS / TABELAS ..... 111 / 121**

**ANEXO D O SISTEMA BRASILEIRO DE LEIS NO ESPORTE E CULTURA ..... 122 / 123**

**CRÉDITOS E HOMENAGENS ..... 124 / 125**

**PATROCÍNIOS / APOIOS ..... 127**



Lançamento da Pedra Fundamental da sede social - 1969

## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



### ● SUMÁRIO

01	Plano Diretor - Planejamento .....	14
02	Planos Diretores: PD 2000/2010+PD+5 = PD 2000/2010/ 2015 .....	15
02.1	Um pouco da história .....	15
03	Os Pontos Cardeais do Clube Paineiras do Morumby .....	16
04	Planos de Ação / Programas / Projetos .....	17

“INSTRUMENTO BÁSICO DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAR UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, ATRAVÉS DE UM CONJUNTO DE METAS E OBJETIVOS, DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS, ORDENADOS PRIORITÁRIAMENTE. PLANO DIRETOR 2000/2010”

## 0.1 ► Plano Diretor : Planejamento

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 desenvolver 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 cultores 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.



O 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 A NOSSA BÚSSULA E AS CRENÇAS E VALORES SEJAM O NOSSO SEXTANTE.

Plano Diretor 2000/2010

O Plano Diretor é um instrumento de indiscutível qualidade na administração do Clube Paineiras do Morumbi.

## 0.2 ► Planos Diretores: PD 2000/2010 + PD + 5 = PD 2000/2010/2015

A nova CTPD - Comissão Temporária do Plano Diretor (denominada PD + 5) que teve como tarefa analisar e rever o PD Original e estendê-lo para 2015, entendeu pertinente produzir um só documento denominando-o PD 2000 / 2010 / 2015.

Nesse sentido este trabalho, agora apresentado, desenvolvido pela CTPD, COMISSÃO TEMPORÁRIA DO PLANO DIRETOR, apoiou-se em BASES CONCEITUAIS então concebidas e agora atualizadas.



As cúpulas arredondadas do Clube Paineiras do Morumbi - um marco arquitetônico em São Paulo

## UM POUCO DA HISTÓRIA

Um evento que constituiu inspiração para o Plano Diretor foi o PROJETO RENASCENÇA. O projeto levantou partes importantes da história do Paineiras com uma exposição (inaugurada em 30/11/1994) recheada de iniciativas concomitantes, tais como: fotos, filmagens de depoimentos pessoais, reuniões de bate-papo entre ex-presidentes, conselheiros, diretores e associados. Tudo para registrar e resgatar a sua história e servir de base, criar um “momentum” para o surgimento de um essencial PLANO DIRETOR DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY.

O Projeto buscou apoio profissional, ouviu depoimentos, promoveu uma pesquisa de opinião orientada cientificamente e realizou um Workshop, organizando e consolidando as idéias dentro de um quadro consistente e coerente, propondo o DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL DO PAINEIRAS (base do PLANEJAMENTO): a MISSÃO (nossa “razão de ser”),



“UM PLANO DIRETOR NÃO PODE SER CONSIDERADO NEM VISTO COMO UMA CAMISA DE FORÇA, MAS COMO EXERCÍCIO CONTÍNUO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO. PLANO DIRETOR 2000/2010”

“O EXERCÍCIO CONTÍNUO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO(...) POSSIBILITA AVALIAR E ASSUMIR CAMINHOS QUE VIABILIZAM A MUDANÇA COMPORTAMENTAL BÁSICA EXIGIDA DOS NOSSOS ADMINISTRADORES.”  
- PLANO DIRETOR 2000/2010.”

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, apresentou sua proposta de ESTRATÉGIAS a serem seguidas (Plano Estratégico) e DIRETRIZES (compondo o Plano Diretor) que, após aprovação fundamentarão a elaboração dos PLANOS DE AÇÃO que passarão a assegurar o cumprimento da MISSÃO e tornar realidade presente a VISÃO DE FUTURO proposta.

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).

Com essas considerações, é fundamental que se estabeleça um PLANO DIRETOR que, ao ser analisado e aprovado, funcione 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. A proposta é de que o PLANO DIRETOR deva ser aprovado pelo Conselho e, quando houver necessidade de se realizar alguma alteração, esta deverá ser feita por aprovação ou rejeição, permitindo-se que qualquer modificação se faça por voto de maioria simples.

### 0.3 ► Os Pontos Cardeais do Clube Paineiras do Morumby



-  **NORTE** - CARACTERIZAR O CLUBE PAINEIRAS COMO UMA INSTITUIÇÃO
-  **LESTE** - PLANEJAR POR FAIXAS ETÁRIAS DE TODAS AS SUAS ATIVIDADES
-  **OESTE** - INSTITUIR PLANOS DE AÇÃO A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS
-  **SUL** - ORDENAR O PENSAMENTO PELO PLANO DIRETOR ATRAVÉS DE PLANOS DE AÇÃO, PROGRAMAS E PROJETOS

### 0.4 ► Planos de Ação / Programas / Projetos



A Comissão PD + 5 incorporou no Plano Diretor a sugestão de que PLANOS DE AÇÃO devem ser desenvolvidos para as áreas das atividades fins: Esportes, Cultural e Social, bem como para as atividades meio: as de caráter administrativo.

Também registra um elenco de PROGRAMAS e de PROJETOS que podem servir de orientação objetivas para as futuras administrações do Clube Paineiras do Morumby.

#### CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

Após as eleições diretas de 2005 em nosso Clube, precisamos pensar em novas formas que assegurem o efetivo exercício do poder na administração do Clube, de modo democrático para todos os associados, reformando a estrutura e a operação da Administração (Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo/

Fiscal e Judiciário), ajustando às mudanças dos últimos quarenta anos. É preciso começar!  
Comissão Temporária Plano Diretor 2000/2010/2015 parafraseando o artigo: "Em busca de outro Montesquieu" - Estado de São Paulo 30/09/2006  
Dr. Walter Ceneviva.\*

\* "Precisamos entender a variedade estrutural desse nosso admirável mundo novo para podermos, substituindo a tripartição, dizer que Montesquieu acabou. Após as eleições deste ano em nosso país, precisamos pensar em novas formas assecuratórias de exercício do poder efetivo na sociedade, em modo democrático para todo o povo, reformando a estrutura e a operação do Estado, ajustando às mudanças dos últimos cem anos. É preciso começar."Folha de São Paulo, 30/09/2006 - Em busca de outro Montesquieu - Walter Ceneviva.

## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



### ● TÍTULO I

#### Introdução

CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY - PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

#### CAPÍTULO 1 - Plano Diretor

1.01	O Plano Diretor - Uma ferramenta importante .....	20
1.02	Idéias preliminares .....	21
1.03	Plano Diretor: considerações iniciais .....	22
1.04	A importância do planejamento - Planejar um exercício continuado .....	31
1.05	Escopo do Trabalho da CTPDs - Metodologia .....	33
1.06	Trabalhos .....	34

#### CAPÍTULO 2 - Organização do trabalho

1.01	Organização com e através das pessoas Missão / Visão de Futuro / Crenças e Valores .....	36
1.02	A ferramenta SWOT .....	36

#### CAPÍTULO 3 - Caracterização do Clube Paineiras do Morumby - Instituição .....

38

## CAPÍTULO 1

## Plano Diretor

O PLANO DIRETOR DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY é um antigo sonho de muitos associados, Diretores e Conselheiros.



As normas que regem as atividades do Paineiras - Estatuto, Regimentos e Regulamentos - são no tempo e circunstancialmente imperfeitas por definição, pois é o homem que as cria e as edita. Entretanto, têm caráter rígido e ao mesmo tempo mutável e são sujeitas à interpretação para sua aplicação. Interpretação essa que se sujeita ao interesse de pessoas e grupos (no poder momentâneo, ou mesmo fora dele).

O Plano Diretor, por sua forma de encarar o planejamento das atividades da administração, com idéias programáticas e sugestões de longo, médio e curto prazo, é na verdade referência para as ações e planos de uma administração em particular eleita pelos associados. Por estas razões se constitui em um ferramental de extraordinário valor orientativo que necessariamente não vincula a administração eleita para exercer o poder em determinado tempo.

Em resumo: Há que se reconhecer que o PLANO DIRETOR se constitui em uma ferramenta da administração que amplia a visão dos Diretores e Conselheiros, bem como do corpo funcional; promove um salto de qualidade no desenvolvimento da direção dos destinos da instituição; poderá escapar da aplicação circunstancial e política dos instrumentos normatizadores existentes nas ações e atividades que são o Estatuto, os Regimentos Internos e os Regulamentos que sempre pecam por suas visões mais imediatistas; enfim é o exercício de planejamento contínuo a curto, médio e longo prazos.

## 1.02 ► Idéias Preliminares

No Plano Diretor há que se respeitar a "identidade cultural" do Clube Paineiras do Morumby.

O Paineiras do Morumby já construiu mais de 45 anos de história e tradições.

Devidamente reconhecido e credibilizado pelos associados e pela comunidade em geral construiu uma instituição de valor inegável e de respeito no Brasil e no exterior.

O valor do Clube não é só a soma do patrimônio físico formado pelo terreno, imóveis, instalações, máquinas e equipamentos. Há que se considerar uma "mais valia". O Clube tem um valor imponderável, um patrimônio intangível que deve ser considerado. É constituído pela apreciação dos associados e respeitado pela comunidade paulistana, paulista e brasileira, parte indelevelmente integrante de sua "identidade cultural". Confere esse intangível, um valor a ser reconhecido em seu título, para fazer parte integrante e indissociável de seu patrimônio. O Clube também não é a simples soma dos indivíduos que o compõe. É mais do

## 1.01 ► Plano Diretor : Uma ferramenta importante

Considerando que sempre existiu uma mentalidade de Planejamento no clube (programa e ações somente podem ser implementados quando contemplados em Planos Orçamentários anuais discutidos e aprovados) o Conselho Deliberativo, depois de algumas tentativas isoladas infrutíferas, resolveu promover a elaboração de um Plano Diretor.

O PLANO DIRETOR constitui-se, como comprovado nestes anos de sua vigência, em uma ferramenta de inegável e insuspeitável importância.

Todo exercício de verificação da comissão PD + 5, sugerido no PD 2000/2010, deixa claro que cerca de 80% (oitenta por cento) das metas e objetivos foram cumpridas, muitas de forma bastante mais elaboradas do que originalmente concebidas (Exemplos significativos - a passarela para o conjunto sócio/cultural/esportivo do vale; a biblioteca; o campo de futebol; a pista de atletismo; o Plano de Informática, etc. - todos registrados no texto do Plano Diretor Original).

O Plano Diretor é um instrumento de indiscutível qualidade na administração do Clube Paineiras do Morumby.



"O PLANO DIRETOR POR SUA FORMA DE ENCARAR O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DA ADMINISTRAÇÃO ... É NA VERDADE REFERÊNCIA PARA AS AÇÕES E PLANOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO ELEITA PELOS ASSOCIADOS."



O valor do Clube não é só a soma do patrimônio físico formado pelo terreno, imóveis, instalações, máquinas e equipamentos. Há que se considerar uma "mais valia" (intangível).

que isto, é a potencialização de cada associado que, em conjunto, formam um valor cultural identificável, uma mais valia, um patrimônio intangível.

O Plano Diretor deve ser dinâmico e respeitar as modificações qualificadas que o tempo e o bom senso recomendem durante todo o período de sua execução.

É preciso registrar os conflitos de opinião, os dissensos e como ultrapassá-los. Protestar é legítimo e importante. Contudo, mais do que protestar, é preciso propor. Tanto quanto concordar, propor e apoiar, protestar e sugerir devem fazer parte integrante da nossa cultura.

As propostas possíveis e ousadas para o Plano Diretor devem observar objetividade, de modo a proporcionar medidas e avaliações. A construção de índices de satisfação dos associados é um dos desafios que a Comissão, na medida de suas limitações, e a administração do Paineiras, devem focalizar como parte integrante de seu trabalho.

Os meios para realização dos objetivos devem ser também considerados de modo que o Plano Diretor não se constitua apenas em uma peça de retórica.

### 1.03 ► Plano Diretor : Considerações Iniciais

As oportunidades criadas pelas instalações das comissões são extremamente preciosas para o Clube Paineiras do Morumby. Há consciência clara para os membros da Comissão da delegação de poderes a elas conferidos, do desafio que representa a tarefa de opinar sobre a missão, as crenças e valores e reafirmar o essencial exercício contínuo do planejamento estratégico através do seu Plano Diretor, dos Planos de Ação até 2015, incorporando neste trabalho propostas com vistas às reformas das normas de administração lastreadas no Estatuto do Clube Paineiras do Morumby.

Planejar a médio e longo prazo não é, como já se afirmou por ocasião das discussões em torno do Plano Diretor 2000/2010, “engessar a administração executiva” ou tolher funções do Conselho Deliberativo. O Plano Diretor deve se constituir em uma “ponte” entre o desempenho das funções de representante do associado do Conselho e as funções executivas da Diretoria. Orienta o Plano Diretor a escolha dos melhores caminhos a serem seguidos pela administração do Clube.

A legitimidade do sistema representativo instalado no Clube Paineiras do Morumby por seu Estatuto não se faz somente por ocasião das eleições dos membros do Conselho Deliberativo e a eleição direta da Diretoria Executiva através da Assembléia Geral dos Sócios. Tal processo, principalmente no exercício diário da administração, se realiza e se legitima através da administração pelo sistema representativo **na busca de atender o foco principal do planejamento que é, em última análise, o associado.**

Faz-se necessária então uma visão global e adequada discussão de quais sejam verdadeiramente as funções do Clube Paineiras do Morumby com respaldo em sua identidade histórico cultural, no atendimento dos interesses concretos do associado, devidamente balanceados com os interesses difusos da coletividade paineirense.

A aplicação dos recursos arrecadados no atendimento das finalidades do Clube Paineiras do Morumby não pode ser partidária nem casuística, ou seja, não deve atender apenas os objetivos de um grupo de influência, nem um sócio em particular, mas sim a coexistência destes desejos com todos os desejos difusos da comunidade paineirense.

Há de se ter a devida atenção para os “jogos dos contrários”, considerar os “pesos e contrapesos” político-institucionais, respeitando a história e tradições como a bússola que norteia a sensibilidade dos representantes escolhidos pela comunidade para dirigir os destinos do Clube.



#### 1.03.1 Construção da Efetividade - Qualidade Total

Todos os conceitos em Administração podem se ajustar a cada estágio do processo evolutivo analisado e sintetizado da gestão do clube.

É o que acontece com o conceito de QUALIDADE.

Na Era do Empirismo valia a intuição, o bom senso e a criatividade. Consideravam-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 a qualidade passa a ser tratada como característica intrínseca do produto ou serviço (resultado do trabalho desenvolvido). É a era do “foco no produto / serviços”.



O Plano Diretor deve ser dinâmico e respeitar as modificações qualificadas que o tempo e o bom senso recomendem durante todo o tempo de sua execução.



VISÃO GLOBAL ...  
“FAZ-SE NECESSÁRIA ENTÃO UMA VISÃO GLOBAL E ADEQUADA DISCUSSÃO DE QUAIS SEJAM VERDADEIRAMENTE AS FUNÇÕES DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY COM RESPALDO EM SUA IDENTIDADE HISTÓRICO CULTURAL ...”

• TÍTULO I

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

Implantamos no Clube a busca da **QUALIDADE TOTAL - QT:**

**QT = E1 + E2 + E3**

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).

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 às necessidades uns dos outros, o PAINEIRAS não poderá garantir QUALIDADE TOTAL aos seus associados (clientes). A década de 90, no Brasil foi 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.

Todas essas propostas devem ser oportunamente legitimadas pelo corpo de associados e colaboradores, uma vez que é base para a definição dos grandes objetivos.

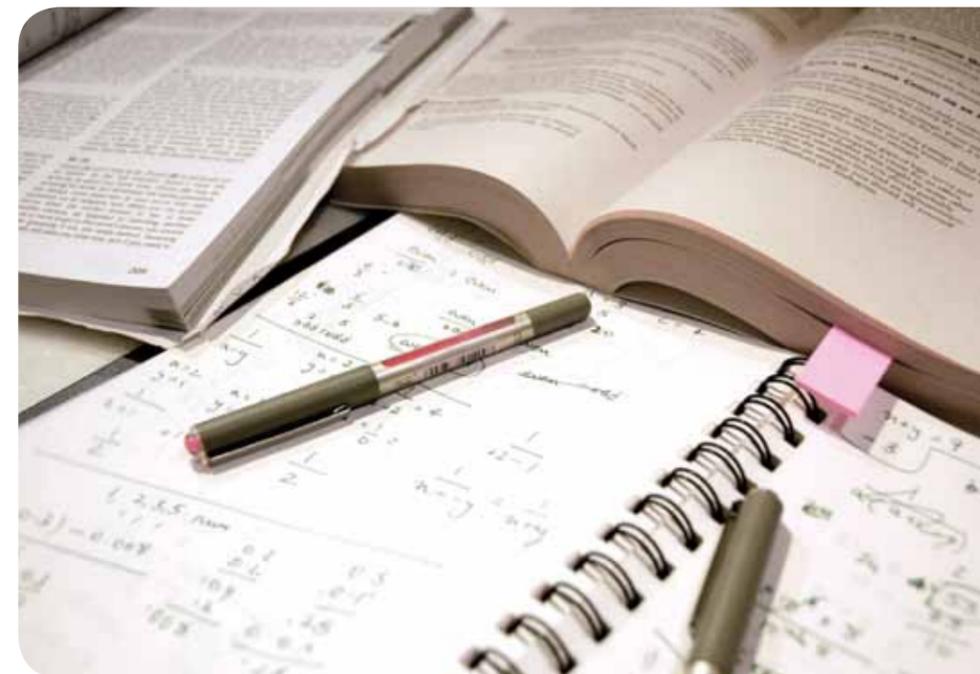


As organizações descobriram que a QUALIDADE TOTAL se constrói “de dentro para fora”

1.03.2 O Exercício Contínuo do Planejamento

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, 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 lembrarmos que mais importante ainda é sermos capazes de aproveitar plenamente as oportunidades. Lembremo-nos de que, por exemplo, ninguém pode ganhar uma partida de xadrez apenas se protegendo (no máximo, poderá conseguir um simples empate): é preciso aproveitar as diferentes formas de “atacar”. Como podemos atacar melhor com mais chances de vitória? Sem dúvida se pudermos maximizar o aproveitamento dos nossos pontos fortes, ou seja, nossas vantagens competitivas. E para nos proteger adequadamente dos ataques de nossos competidores, precisamos conhecer nossos pontos fracos para que possamos minimizar os efeitos dos mesmos e nos proteger com eficácia.



1.03.3 “Megatrends” conhecimento puro, sabedoria aplicada

Na evolução dos conceitos de administração de 1993 para 2007 discutiu-se muito os “megatrends” relativos à era da consciência na passagem do conhecimento puro para a sabedoria aplicada.

A informação, cada vez mais democratizada, é que nos pode distinguir pela diferença que faz a informação em ação e a informação aplicada para alcançar os nossos objetivos.

O grande segredo está na resposta de como podemos estimular que as pessoas interajam em torno de dados e informações cada vez mais disponíveis para encaminhamento das decisões.

PLANEJAMENTO “... CAPACIDADE DE LERMOS OS CENÁRIOS IDENTIFICANDO AMEAÇAS, OPORTUNIDADES E PROPONDO E DESENVOLVENDO AÇÕES QUE POSSAM NOS PROTEGER”

## 1.03.4 A Felicidade do Homem

A linha de raciocínio, inspirada mais uma vez nos gregos, nos responde à pergunta essencial: o que nós humanos queremos na vida? A resposta evidente (como nos ensinam os helênicos): **o homem busca, no fundo, a sua felicidade!**

Toda a nossa vida se resume em uma busca incessante de condições que nos proporcionem felicidade. Essa busca é que nos traz plenitude do desenvolvimento físico, mental e espiritual. Através dela, pelo livre arbítrio, chegamos à liberdade, à paz e nos realizamos no amor.

## 1.03.5 A Administração: erro e capacidade de perdão

As novas idéias a respeito de sucesso na administração são apontadas no livro de Fred Kofmann - "Meta Management" em que o autor explora a idéia através de uma questão básica: como se pode administrar o erro se não se tem, ou não se desenvolve a capacidade de perdoar? O erro inteligentemente aproveitado é que melhora todo o sistema de administração.

Chegaremos pela aplicação de modernas técnicas - leitura da íris para identificar o internauta - à interatividade ampliada. Ela é que dará ao administrador maior grau de certeza que está atendendo os anseios e desejos da média dos associados do Clube Paineiras do Morumby.

## 1.03.6 Governança Corporativa

As pesquisas na administração têm desenvolvido as modernas técnicas da governança corporativa chegando-se perto da decisão por consenso dos associados, na procura de atingir-se a democracia pura dos gregos: o governo do povo, pelo povo e para o povo. É onde se inclui o planejamento estratégico econômico-financeiro que instaura um círculo virtuoso da governança. É a realização dos planos colocados a partir da comunidade (confira-se na internet: o já existente instituto da governança corporativa), com grandes possibilidades de opinar quais sejam as prioridades.

A instalação de "hiper links" dos assuntos gerais para os particulares, e sobretudo para os cada vez mais particulares.

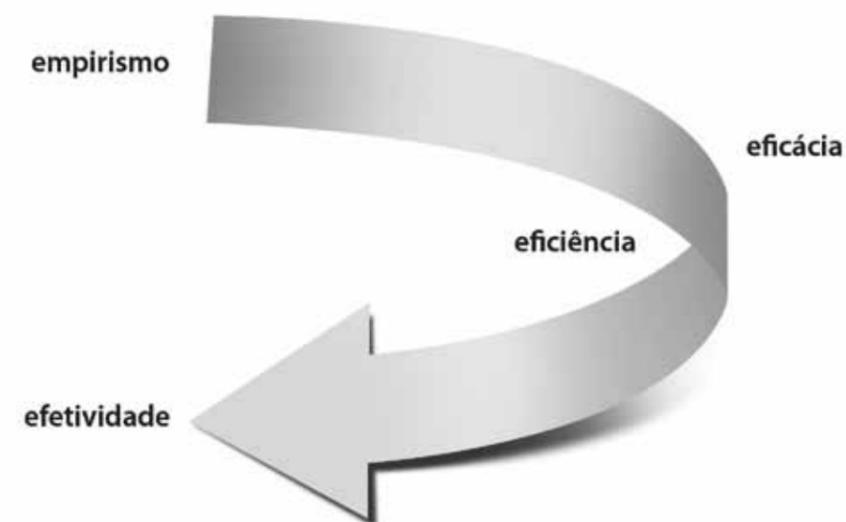
A era da grandeza, a era da consciência, a da humanização, estão registradas no Plano Diretor do Clube Paineiras do Morumby. Com ela, a administração democrática e cada vez mais participativa, proporcionará que a missão seja plenamente atingida, as crenças e valores sejam respeitados e as metas de curto, médio e longo prazo sejam elementos de valorização do que temos de

diferenciado a oferecer aos nossos associados atuais e potenciais, as presentes e as futuras gerações de Paineirenses.

## 1.03.7 Empirismo, eficácia, eficiência e efetividade

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

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.

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, centralizando 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



As idéias, os conceitos e, conseqüentemente, as preocupações com melhorias na ADMINISTRAÇÃO das organizações vêm evoluindo. Podemos identificar claramente quatro estágios: empirismo, eficácia, eficiência e efetividade

"COMO SE PODE ADMINISTRAR O ERRO SE NÃO SE TEM, OU NÃO SE DESENVOLVE A CAPACIDADE DE PERDOAR?"

possível 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 tudo, “fazer as coisas de forma certa”.

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”.

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. Para que se possa construir a EFETIVIDADE, todos estes aspectos precisam ser intensamente trabalhados.

### 1.03.8 A conquista e a manutenção dos “clientes” (associados e dependentes)

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. É o conceito de se ter QUALIDADE TOTAL em um processo de Planejamento Estratégico e pontual de prazos curto, médio e longo, de forma contínua e dinâmica.

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. Verdaderamente motivados (pelo futuro), reconhecendo que o seu trabalho permite a sua realização pessoal e profissional.

Comprometidos (com o futuro) com a busca dos resultados pela organização a curto, médio (eficácia) e longo (efetividade) prazos, os colaboradores vão garantir a satisfação plena das necessidades dos clientes e o PAINEIRAS poderá alcançar crescentes níveis de produtividade, melhorando sua imagem e prestando melhores serviços e entregando produtos adequados.

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, da forma mais econômica possível. Os colaboradores precisam estar prontos para assumirem plenamente suas responsabilidades individuais, apresentando um desempenho que viabilize os resultados esperados com o seu trabalho.



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.

# 20<sup>00</sup><sub>15</sub> Introdução

• TÍTULO I

### 1.03.9 Alcançar os resultados planejados

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 PAINEIRAS.

Registre-se: "idéias enferrujadas" são mais danosas do que máquinas ultrapassadas. Os recursos tecnológicos devem ser utilizados como instrumentos permanentes de modernização do PAINEIRAS e de incremento da qualidade. Ações bem direcionadas, integradas, conjugando esforços humanos e tecnológicos, vão possibilitar a conquista da qualidade total, garantindo ao PAINEIRAS 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 apóia na HUMANIZAÇÃO que, trocando em miúdos, quer dizer: tratar com RESPEITO, DIGNIDADE e JUSTIÇA seus ASSOCIADOS, COLABORADORES, CLIENTES e FORNECEDORES.

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

Um sentimento que imperou nas discussões da Comissão do Plano Diretor é que **há necessidade de implantar em definitivo no Clube o senso permanente de economia!**

### 1.03.10 Comissões Temporárias do Plano Diretor (CTPD)

Em 4 de dezembro de 1993, o então Presidente do Conselho, Dr. Nelson Ruy Silvarolli acatou a proposta de alguns Conselheiros e nomeou uma Comissão Temporária para desenvolver e propor um Plano Diretor para o Clube Paineiras do Morumbi.

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 oriente os destinos do Paineiras nos próximos anos.

### 1.04 ► A importância do planejamento. Planejar um exercício continuado.

Podemos definir o processo de planejamento como uma ferramenta para administrar as relações com o futuro. É a definição de objetivos e resultados a serem alcançados, bem como, de que forma eles serão atingidos.

A implantação de um processo de planejamento resultará em planos que se tornarão guias para ações no futuro, pois estabelece qual situação deverá ser alcançada, o que precisa ser feito para alcançá-la e os recursos que serão aplicados nesse esforço.

## Comparação das técnicas de planejamento

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO (ORÇAMENTO)	PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
<b>CONCEI-TUAÇÃO</b>	Planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. É predominantemente <b>qualitativo</b> .	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. É predominantemente <b>quantitativo</b> .	<b>Extrapolação</b> do orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
<b>RELA-CIONA-MENTO</b>	Planejamento de longo prazo voltado para idéias.	Serve de instrumento para <b>implementação</b> do Plano Estratégico.	É o orçamento feito para um prazo mais <b>longo</b> .	<b>Integração</b> dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
<b>UTILI-DADE</b>	Procurar a <b>eficácia</b> da organização (fazer aquilo que deve ser feito)	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a <b>eficiência</b> (fazer bem aquilo que estamos fazendo)	Verificar a <b>tendência</b> do que existe hoje. Facilita o planejamento estratégico e outros orçamentos.	<b>Harmonizar</b> a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.

© CIBI 25/07/2003

TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO USADAS NO CLUBE

## Etapas da administração estratégica e sua implementação



© CIBI 25/07/2003

IMPORTANTE É PLANEJAR E SOBRETUDO IMPLEMENTAR



# 20<sup>00</sup><sub>15</sub> Introdução

• TÍTULO I

O planejamento é de suma importância para a o desempenho das demais funções do processo administrativo, pois sem uma clara definição de um caminho como referência, todas as demais funções administrativas terão dificuldades em dirigir suas atividades em torno de um objetivo comum.

Planejar: Um exercício continuado

Planejar é estribar-se nas idéias, no passado, na história e tradições, na cultura da instituição, e, olhando para o futuro, montar planos estratégicos baseados no realizável temperado pela ousadia. Planos passíveis de serem implementados no tempo considerados com certo grau visionário fazem parte da arte do planejar.

Planejar é necessário. Perceptível ou imperceptivelmente o homem planeja o tempo todo de sua existência. As perguntas que cabem, assumindo esta premissa como verdadeira é o que planejar e como planejar?



A metodologia depende da resposta da primeira pergunta. A Comissão PD+5 entende que o Plano Diretor vigente é abrangente, pois considerou todos os aspectos da vida do Clube Paineiras do Morumby. Uma visão ampliada do planejador deve ser otimizada para maximizar as possibilidades de acerto, pois fica claro que todas as ações de administração são interligadas. Planejar é função multi-interdisciplinar.

O PAINEIRAS DEVE CONTINUAR A DESENVOLVER VISÃO ESTRATÉGICA

O Planejamento moderno quebrou paradigmas. Atualmente não é mais trabalho de planejadores enclausurados em gabinetes fechados. O planejamento é, sobretudo, participativo. Criar formas e meios pelos quais a comunidade possa intervir e opinar no processo de planejamento faz parte da democratização que não só valida o planejamento como lhe confere legitimização do desejo concreto e difuso da comunidade.

Aprovar o planejamento é medida que se mostra importante, pois confere a ele a possibilidade de se ter cobranças quanto a sua continuidade em que pesem mudanças circunstanciais de natureza política.

Divulgar o planejamento o mais possível cumpre a mesma função. Torna o planejamento acreditável e controlável. Registra a Comissão PD + 5 que o Plano Diretor para 2015 será uma referência importante. O administrador no exercício de seu mandato pode ter basicamente três atitudes em relação ao Plano: seguí-lo integralmente; segui-lo parcialmente; substituí-lo por outro que pareça mais consentâneo com o momento e as circunstâncias.

O Plano Diretor continua então a ter como temática a frase, VISUALIZANDO E ORIENTANDO A CONSTRUÇÃO DO PAINEIRAS DE 2015, portanto podendo ser usada a desafiadora proposta:



**PAINEIRAS:**  
Eis a nossa visão do futuro.

## 1.05 ► Escopo dos Trabalhos das CTPD's. Metodologia

O primeiro momento na Comissão original foi marcado pela natural indecisão em determinar a extensão e a profundidade do PLANO DIRETOR. Conclui-se que não deveria ser apenas um plano de obras, como parecia ser óbvio e sim abranger praticamente todos os aspectos do clube: conceituais, administrativos, relativos às atividades esportivas, culturais e sociais, enfim tudo que dissesse respeito à administração das atividades fins e meio do Clube.

### QUAL O ESCOPO DOS TRABALHOS?

Nos primeiros trabalhos decidiu-se que a Comissão faria REUNIÕES com os Associados, Conselheiros, Presidentes do Conselho e da Diretoria que estavam no cargo ou já ocuparam essas funções, Diretores ou Adjuntos, e mais categorizados do Paineiras. A mesma proposta foi seguida pela Comissão PD+5.

QUAL A METODOLOGIA?

**1.06 ▶ Trabalhos.**

Os trabalhos desenvolvidos pela Comissão PD + 5 estão abaixo registrados.



**1.06.1 Secretaria do Conselho Deliberativo**

Vale registrar que os trabalhos contaram sempre com o valioso apoio e dedicação dos funcionários da Secretaria do Conselho Deliberativo: Débora Ferreira, Emerson Viola Duarte e Selma de Cássia Santos Rezende Bandiera. Todo o tempo que as CTPD's consumiram nos trabalhos para desenvolvimento, discussões e consolidação

do Plano Diretor original e este agora tiveram um forte e comprometido respaldo na Secretaria do Conselho Deliberativo, digno de registro.

**1.06.2 Reuniões / Registros / Visitas / Pesquisa / Workshop / Arquivos físico e eletrônico**

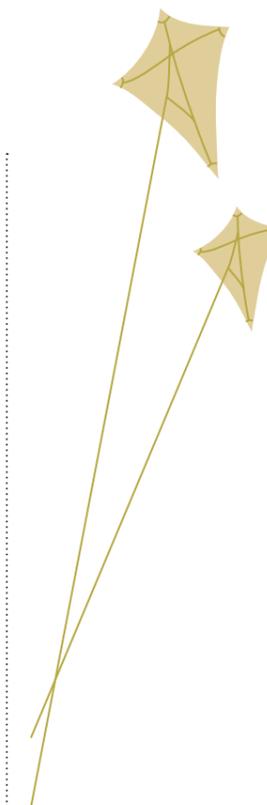
Registram-se, nos trabalhos de ambas comissões breves resumos de todas essas reuniões surgindo daí interessantíssimas contribuições para melhor compreender e avaliar o Clube Paineiras do Morumby. Em seguida, explorou-se em clubes co-irmãos tudo o que haviam pensado e feito em termos de planejamento. A experiência do Paulistano, do Harmonia, da Hebraica, do Espéria e principalmente do Esporte Clube Pinheiros foram de grande valia. Na Comissão Temporária PD + 5 visitas foram feitas ao Clube Pinheiros, ao Clube Paulistano e a Hebraica. Com essas iniciativas o "estado da arte" em termos de planejamento e documentos similares em Clubes semelhantes ao Paineiras, verificamos que o Plano Diretor estava bem especificado e caracterizado.

Como se reconheceu, sem demérito para todas as iniciativas anteriores, o Paineiras nunca tinha feito uma PESQUISA CIENTÍFICA entre os associados e como parte dos trabalhos da primeira Comissão foi realizada uma pesquisa de caráter científico (à disposição no Conselho Deliberativo). Na extensão do tempo na PD + 5 a nova comissão decidiu que as pesquisas devem ser atribuições da Diretoria Executiva e não do Conselho Deliberativo como foi feito na primeira fase do Plano que vale de 2000 a 2010. Pretendendo democratizar as informações, após as referidas

reuniões e a pesquisa, entendeu a Comissão que deveria oferecer aos associados de todas as categorias uma oportunidade ímpar para discutir o que até então estava colocado, pelo que resolveu realizar um 'WORKSHOP' que denominou - PAINEIRAS A CAMINHO DO FUTURO. O workshop, realizado demonstrou ser um instrumento de inegável alcance e efetividade. Os Associados, os Conselheiros, os Diretores e os Funcionários encontraram um espaço para opinar a respeito de questões colocadas em termos de PLANO DIRETOR. A nova comissão, a PD + 5, decidiu não realizar um novo workshop em face do número de informações disponíveis atualmente no Clube (resultado em parte das sugestões do PD 2000/2010). Além do mais a sensibilidade adquirida com os esforços de construção do primeiro plano foram consideradas suficientes. O que não invalida futuras iniciativas de caráter similar.

Ao iniciarmos os trabalhos verificamos que dados, informações e documentos que compuseram o suporte para elaboração do Plano Diretor estavam arquivados de forma assistemática, sem segurança de sua manutenção pelo que a Comissão resolveu organizar um arquivo físico e um eletrônico. Contamos com a inestimável ajuda da Secretaria do Conselho; escanearam absolutamente todo o documentário passando o arquivo físico para eletrônico de tudo que se colecionou nestes anos todos de trabalho como suporte para o desenvolvimento das idéias e que redundaram afinal no Plano Diretor aprovado pelo Conselho Deliberativo em 1998 e agora na sua ampliação para 2015. Todo esse material está indexado permitindo

que esteja acessível aos Associados, Conselheiros, Diretores e Gerentes, bem como todos os que desejem estudar e/ou se inteirar do Plano Diretor no Clube Paineiras do Morumby. Um exemplo significativo: buscamos os documentos que fizeram parte do PROJETO RENASCENÇA (plantas do Projeto original do Arquiteto Millan; documentos em geral; gravações de depoimentos na exposição - disponíveis no Conselho e na Biblioteca) com parte da iniciativa que se constituiu na inspiração e origem do Plano Diretor.



**Metodologia de trabalho: reuniões, visitas, pesquisas e workshops. Registros físicos e eletrônicos arquivados, à disposição no Conselho Deliberativo.**

## CAPÍTULO 2

### Organização do trabalho

Pessoas e ferramentas.

#### 1.01 ► Organização com e através das pessoas. Missão / Visão de futuro / Crenças e Valores.

Toda organização, para poder garantir uma integração de esforços a nível interno deve ter, sejam associações, empresas ou clubes, seus desafios bem definidos e divulgados junto a todo o seu corpo de associados, sócios e/ou 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 se 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.

#### 1.02 ► A FERRAMENTA SWOT

Análise de cenários internos e externos de uma organização pela ferramenta SWOT é usada como base para gestão estratégica. Creditado o uso a A. Humphrey (Universidade de Standford - 60/70), foi criada por K. Andrew e R. Christensen da Howard Business School. Já Sun Tzu (500 aC) dizia: "concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

"EM QUALQUER ORGANIZAÇÃO OS RESULTADOS SÃO ALCANÇADOS "COM E ATRAVÉS DAS PESSOAS" E, PORTANTO, É FUNDAMENTAL QUE SE ESTABELEÇAM CLARAMENTE PRINCÍPIOS E VALORES NORTEADOS DO COMPORTAMENTO HUMANO." - PLANO DIRETOR 2000/2010.

PESSOAS DEVEM USAR FERRAMENTAS

### ANÁLISE SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threats)

#### • PONTOS FORTES (Strength)

- Melhoria do desempenho operacional
- Concentração de recursos na qualidade
- Prática na proteção ambiental
- Produtos novos para necessidades latentes
- Economias de escala mais experiência
- Racionalização de custos *Just in time*
- Domínio dos sub-contratados impondo qualidade, parcerias propondo-lhes os fornecedores

#### • OPORTUNIDADES ( Externas e Futuras ) (Opportunity)

- Mercados emergentes que poderão surgir
- Desenvolvimento técnico / tecnológico

#### • PONTOS FRACOS ( Internos e Atuais ) (Weakness)

- Recursos humanos: custos
- Custos de marketing muito elevados

#### • AMEAÇAS ( Externas e Futuras ) (Threats)

- Forte concorrência
- Possível modificação do comportamento dos consumidores

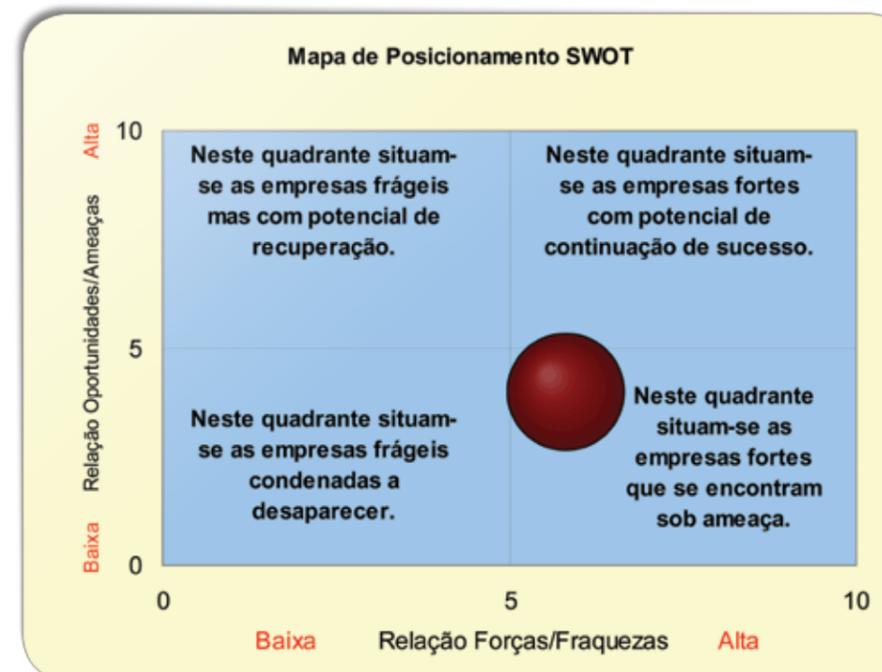
© CIBR 25/07/2003



A FERRAMENTA SWOT (PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E DESAFIOS) APLICADA NO PAINEIRAS

#### SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threats).

O uso da ferramenta SWOT define a instituição colocada no quarto quadrante à direita: situam-se as "empresas fortes que se encontram sob ameaça". Resultado da análise é que a administração do clube deve empreender todo o esforço para colocar o Paineiras no terceiro quadrante à direita: "empresas fortes com potencial de continuação de sucesso".



Vide anexo C para dados e informações que redundaram neste quadro.

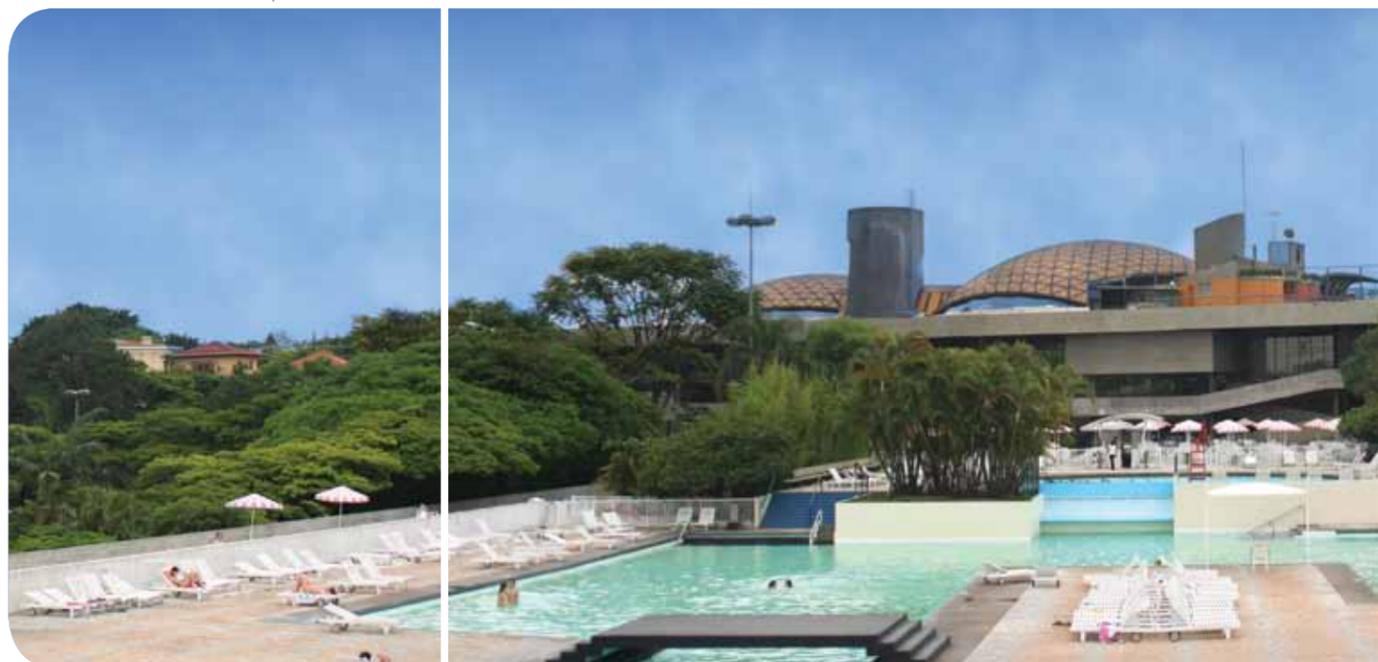


O resultado: a ferramenta SWOT mostra uma instituição sob ameaça.

O desafio: passar para o quadrante superior direito.

Assumir a caracterização do Clube Paineiras do Morumby, sem sombra de dúvida, é um dos pontos altos do PLANO DIRETOR.

**CAPÍTULO 3**  
**Caracterização do Clube Paineiras do Morumby - Instituição**



Um primeiro e fundamental aspecto discutido foi a caracterização do Clube Paineiras do Morumby.

Deve ser entendido como um:

- Clube de Serviços?
- Condomínio?
- Empresa?
- Ou como uma INSTITUIÇÃO?

Analisando essas diferentes concepções, o PLANO DIRETOR conclui que o Clube Paineiras do Morumby 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.



CONSIDERAR O PAINEIRAS UMA INSTITUIÇÃO IMPORTA MODIFICAR O PONTO DE VISTA DA ANÁLISE DE SUAS FUNÇÕES E ATIVIDADES

Deve ser entendido como uma INSTITUIÇÃO porque se constitui de um(a):

- >> conjunto de Princípios, Crenças, Valores e Regras;
- >> corporação com objetivos educacionais e culturais;
- >> todo orgânico, vivo, abrangendo um complexo de relações derivadas de um ou mais fatos sociais, fundamentais e característicos;
- >> conjunto de pessoas, unidas em torno de um objeto comum, com um certo grau de estabilidade e uma organização permanente em constante mutação;
- >> 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.



Um caminho já percorrido há décadas.

O PAINEIRAS é uma INSTITUIÇÃO CULTURAL: Atividades sociais e esportivas são manifestações da cultura de um povo e as relações entre os sócios do PAINEIRAS e todo o contexto onde está inserido (São Paulo, Brasil e o Mundo) são de caráter cultural. Não se limitam apenas às finalidades mais imediatas dos seus associados.

O Clube é dirigido em torno de 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 que já vem sendo compreendida e incorporada pouco a pouco é que o CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY 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, projetos 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, parâmetros, exemplos e normas de conduta social.



**O Clube Paineiras do Morumby deve ser entendido como uma INSTITUIÇÃO, porque é mais do que um condomínio, mais do que uma empresa e mais do que um clube de serviços**

## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



### ● TÍTULO II

Aspectos Conceituais do Plano Diretor

CAPÍTULO 1 - A inovação: planejar por faixas etárias - Workshop "A Caminho do Futuro" .....	42
1.01 Oferta de programas por faixas etárias (infantil; jovem; adulta e terceira idade) .....	45

**CAPÍTULO 1**  
Inovação

A inovação: Planejar por faixas etárias:  
Fruto do Workshop “A Caminho do Futuro”.



Atuando em perfeita sintonia com as necessidades de seus associados e dependentes.

Na elaboração do Programa do Workshop a comissão PD + 5 inovou, aproveitando uma idéia que de muito sobrepaira nossas cabeças: até então todo Planejamento do Clube sempre privilegiou um enfoque restrito às atividades administrativas, esportivas, culturais e sociais, ignorando as faixas etárias.

Sempre foi assim, em Orçamentos anuais ou não, em Planos maiores ou menores, em planificações de médio ou longo prazos de Setores, Seções ou Departamentos, em Projetos de Obras ou Planos de Manutenção, etc.

No Workshop, inicialmente criou-se um plano de fundo com as exposições dos Professores Jorge Ori e Jacques Marcovitch, passando por uma apreciação de Jorge 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 mencionada, 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. Vale a pena, resumindo mostrar o folheto que contem o programa e conteúdo das discussões levadas a efeito e devidamente registradas no arquivo do Conselho Deliberativo.



Workshop:  
A Caminho do Futuro



O folheto de divulgação do workshop nos dá a dimensão e o conteúdo do trabalho desenvolvido pelos grupos de trabalho com quatro temas principais e oito temas específicos. Reuniram-se em um dia inteiro cerca de 300 associados, funcionários contratados/terceirizados e convidados a discutir a temática escolhida pela Comissão PD 2000 / 2010.



EM UMA ATIVIDADE A IMPLANTAR PARA DETERMINADA FAIXA ETÁRIA DEVE-SE CONSIDERAR OS REFLEXOS PARA TODAS AS DEMAIS NELAS ENVOLVIDAS, DIRETA OU INDIRETAMENTE

A INOVAÇÃO: PLANEJAR POR FAIXAS ETÁRIAS

Uma das sugestões mais inovadoras surgiu naturalmente nas discussões da CTPD original com os Diretores, Gerentes, Conselheiros e Associados em geral foi planejar considerando todas as faixas etárias. O planejamento de curto prazo - estatutário - apenas de um ano, não levava em conta para os eventos e para todas as atividades todas as faixas etárias.

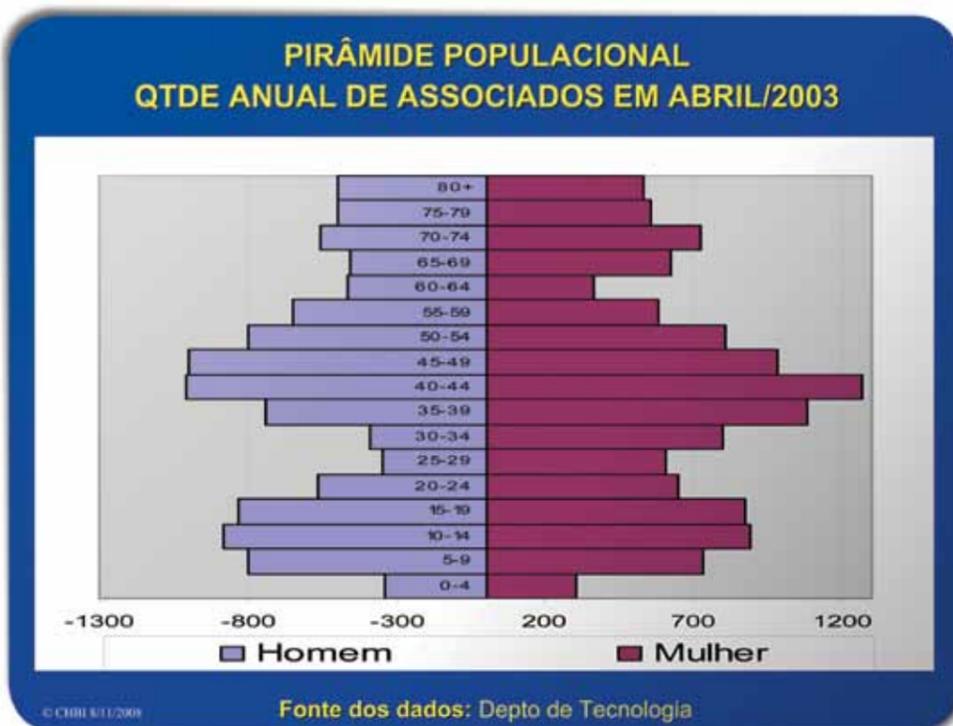


Atualmente parece claro que qualquer evento ou atividade, seja social, cultural ou esportiva deve considerar TODAS AS FAIXAS ETÁRIAS! (o melhor exemplo dessa forma de planejar é a Festa Anual do Reveillon que ano após ano foi incorporando mais e mais faixas etárias convertendo-se em uma festa que acolhe toda a família do paineirense e seus amigos - dos bebês aos octogenários - todos podem participar - há respeito às suas condições especiais devidamente programadas).

Dessa forma é de considerar para o planejamento de eventos e atividades culturais, sociais e esportivas:

CONHECENDO O PERFIL DOS ASSOCIADOS

FESTA ANUAL DE REVEILLON TEM INCORPORADO MAIS E MAIS FAIXAS ETÁRIAS, ACOLHENDO TODA A FAMÍLIA PAINEIRENSE E SEUS AMIGOS



Recomendação: atualização dos dados e informações.

1.01 ► Oferta de programas por faixas etárias. (infantil; jovem; adulta e terceira idade)

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).

1.01.1 Para faixa etária infantil (até 10 anos):

Oferecer programas monitorados para faixa etária de até 5 anos proporcionando a utilização do clube pelas crianças (ex.: banheiros, bebedouros, orelhões, etc.)

Aprimorar e desenvolver novos programas nas áreas esportivas, cultural e social.

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

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
- >> Criar Diretoria Jovem:
  - > Eleição direta;
  - > Autonomia;
  - > Verba orçamentária;
  - > Reporte direto à Diretoria Executiva.



Oferecer programas integradores incorporando várias faixas etárias para plena satisfação das necessidades presentes e futuras dos associados.



# 20<sup>00</sup><sub>15</sub> Aspectos Conceituais do Plano Diretor

• TÍTULO II

- >> Desenvolver programas que estimulem a permanência do jovem no Clube Paineiras do Morumby
- >> Designar e preparar local apropriado para atividade, reuniões e ponto de encontro

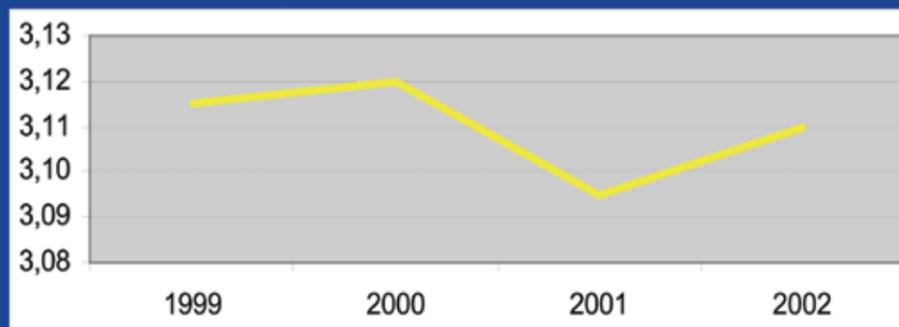


- >> Divulgar as atividades jovens pelas mídias disponíveis no Clube Paineiras do Morumby
- >> Desenvolver programa permanente de orientação educacional/profissional
- >> Reservar horários específicos para prática de esportes (tênis, basquete, etc)
- >> Avaliar caso a caso, possibilitando zerar o prontuário disciplinar ao completar 18 anos

### 1.01.3 Para a faixa etária adulta (de 26 a 60 anos):

- >> Oferecer Medicina Esportiva levando em conta a peculiaridade e a urgência de algumas situações.

#### QTDE MÉDIA ANUAL DE DEPENDENTES POR TITULAR (Situação no último dia do ano)



Qtde média anual de dependentes por titular				
	1999	2000	2001	2002
Titulares	5.279	5.284	5.172	5.109
Dependentes	16.444	16.484	16.007	15.889
Média (Dependentes / Titulares)	3,11	3,12	3,09	3,11

Fonte dos dados: Depto de Tecnologia

Recomendação: atualização dos dados e informações.



**Desafio:** programas que possibilitem a permanência do adolescente e do jovem-adulto no Clube.

### 1.01.4 Para a faixa etária de terceira idade (acima de 60 anos):

- >> Promover a adequação física do clube (Centro de Convivência para a 3ª Idade)
- >> Estimular a utilização de experiências e vivências para oferecer orientação profissional aos jovens
- >> 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.
- >> Desenvolver programas específicos e adequados para essa faixa etária

### 1.01.5 Programas Integradores:

- >> Estimular as atividades integradoras das diversas faixas etárias, como Festa Junina, Reveillon, etc. (há poucas atividades integradoras)
- >> Oferecer atividades correlatas e integradas simultaneamente para diferentes faixas etárias, nos períodos de utilização do clube.

### 1.01.6 Para todas as faixas etárias:

- >> Viabilizar o funcionamento do Clube todos os dias da semana, ampliando os horários
- >> Promover serviços de Medicina, Fisioterapia, Pronto Atendimento e Remoção
- >> Criar sistemas para minimizar o uso de dinheiro
- >> Utilizar meios eletrônicos de pagamentos (smart card), inclusive oferecendo cartão de crédito com a "grife" Paineiras
- >> Aperfeiçoar a disponibilização da Internet para os associados
- >> Firmar convênios com clubes de outras cidades
- >> Criar e desenvolver a TV interna e comunitária
- >> Através de meios adequados, viabilizar a comunicação no interior do clube entre associados, dependentes e central de atendimento.



"VER AS REALIDADES SEMPRE POR NOVOS ÂNGULOS CRIATIVOS"

## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



### ● TÍTULO III

Exercício Contínuo do Pensamento Estratégico

<b>CAPÍTULO 1 - Plano Diretor</b>	
	<b>Considerações Gerais - PD 2000 / 2010 / 2015 ..... 50</b>
1.01	Plano Diretor: planejamento estratégico de longo prazo ..... 51
1.02	Missão ..... 51
1.03	Visão do Futuro ..... 52
1.04	Crenças e Valores ..... 53

Diretrizes para nossas ações: PLANOS DE AÇÃO (longo prazo), PROGRAMAS (médio e longo prazos) e PROJETOS (curto prazo).

## CAPÍTULO 1

Plano Diretor  
Considerações Gerais  
PD 2000 / 2010 / 2015



A recomendação de diferentes instrumentos de planejamento permite que as metas e os objetivos a seguir continuem constando do PD 2000 / 2010 / 2015 como inteira e plenamente válidas. Estão excluídas deste texto todas aquelas que, na nova forma, já constam das apresentadas de maneira hierarquicamente organizadas.

Na terminologia eleita o PLANO DIRETOR deve gerar PLANOS DE AÇÃO que por sua vez darão surgimento de PROGRAMAS que poderão ser convertidos em PROJETOS, na medida da oportunidade e conveniência das Diretorias Executivas que forem eleitas até 2015.

Há que se considerar neste contexto o curto, o médio e o longo prazos como uma forma de alcançar a realização de planos de menor e maior alcance que serão inspirados nas linhas propostas pelo PD 2000 / 2010 / 2015.

Convencionou-se neste documento denominar por estratégia, como sugerem alguns consultores de administração, o planejamento de atividades a médio e a longo prazos; e por táticas todas as ações pontuais que se devam ou possam ser tomadas em termos de curto, ou mesmo de médio prazo.

Partindo do Plano Diretor os Planos Estratégicos devem determinar o curso de ação tendo como referência o mencionado documento. O Plano Diretor 2000 / 2010 / 2015 deve ser, após aprovado pelo Conselho Deliberativo, amplamente divulgado para conhecimento de todos os envolvidos e interessados.

A partir do PD 2000 / 2010 / 2015 a Diretoria Executiva em adequada colaboração com o Conselho Deliberativo, deve desenvolver os PLANOS DE AÇÃO da ADMINISTRAÇÃO, do ESPORTE das atividades CULTURAIS e SOCIAIS como determinam as normas estatutárias, em regime de médio e longo prazos.

Estes por sua vez devem dar origem aos PROGRAMAS, que se converterão, na medida que integrarem os orçamentos anuais, em PROJETOS.

Pretende-se, então que a estrutura do PD 2000 / 2010 / 2015 se componha de duas partes: uma ESTRATÉGICA (entendida como grandes objetivos a atingir) e a outra denominada TÁTICA (entendida como formas e meios imediatos de se atingir as propostas contidas no Plano Diretor).

Na parte Estratégica teremos eleitas a MISSÃO, as CRENÇAS e os VALORES.

Pontualmente considerado o PLANO DIRETOR no presente documento propõe, exemplificativamente, PLANOS DE AÇÃO nas *áreas meio*: ADMINISTRATIVA (política e funcional); e PROGRAMAS, por exemplo, na área FÍSICA (ambiente natural e artificial); na área de PESSOAL (RH) e na área FINANCEIRA, etc. como veremos a seguir.

Nas áreas meio também figuram exemplos de PROGRAMAS e PROJETOS que foram e tem sido levantados e sugeridos no Clube pelas forças políticas (associados, dependentes, conselheiros, diretores, partidos políticos), no esforço de objetivar o presente PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015 (uma constatação crítica de muitos é que o documento como referência para as administrações presente e futuras precisa ser mais objetivo e, conseqüentemente, fazer propostas concretas).

### 1.01 ► Plano Diretor: Planejamento estratégico de longo prazo.

O PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015 trata do direcionamento institucional definindo a MISSÃO, A VISÃO DE FUTURO, AS CRENÇAS E VALORES DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY

### 1.02 ► Missão:

CONTRIBUIR PARA O EXERCÍCIO DA CONVIVÊNCIA CULTURAL, SOCIAL E ESPORTIVA COM FOCO NA PROMOÇÃO DA SAÚDE, OFERECENDO PROGRAMAS E PROJETOS DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA PLENA FELICIDADE DE SEUS ASSOCIADOS, DEPENDENTES E COLABORADORES, AGREGANDO VALOR, ESTIMULANDO CONSERVAÇÃO E RECUPERAÇÃO DO MEIO AMBIENTE, PROMOVENDO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO, ESTIMULANDO O EXERCÍCIO DA CIDADANIA E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, TUDO OBJETIVANDO A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE".



PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
INCORPORA  
DEFINIR A MISSÃO,  
COLOCAR UMA  
VISÃO DE FUTURO  
E ELEGER AS  
CRENÇAS E  
VALORES.

# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Exercício Contínuo do Pensamento Estratégico

PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

• TÍTULO III

## 1.03 ► Visão do futuro

- ▶ Queremos um CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY com equilíbrio econômico-financeiro, com 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. A obtenção de resultados a curto, médio e longo prazos com qualidade de produtividade tem sido e continua a ser a nossa orientação para o futuro.
- ▶ Desejamos um 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 o Estatuto, Regimentos e os Regulamentos.
- ▶ Trabalhando com Qualidade e Produtividade.

“A MISSÃO, AS CRENÇAS E VALORES E A VISÃO DE FUTURO DEVEM SER LEGITIMADAS PELO CORPO DE ASSOCIADOS E DEPENDENTES, COM REVISÕES A CADA CINCO ANOS.”



- ▶ Viabilizando sua perpetuidade e a fidelidade dos seus associados, queremos um PAINEIRAS 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 MISSÃO.
- ▶ Contribuir para: a 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 e da qualidade de vida; o exercício da cidadania, promovendo o desenvolvimento sustentado da sociedade.

**CONCLUINDO:**  
Olhando de frente para o Século XXI.



## 1.04 ► Crenças e Valores

- ▶ Os paineirenses, buscando a excelência para satisfazer plenamente as necessidades e expectativas presentes e futuras de seus associados, dependentes e colaboradores, crem na qualidade e produtividade em todas as atividades da instituição.
- ▶ Oferecendo programas e atividades criativas, antecipando o futuro, analisando e utilizando novas tecnologias, cremos em inovação e capacidade empreendedora dos paineirenses.
- ▶ Tratando os associados, dependentes e colaboradores com respeito dignidade e justiça, cremos na humanização do Clube Paineiras do Morumby.
- ▶ Contribuindo para a melhoria da qualidade de vida na sociedades e no desenvolvimento sustentado, baseamos nossa crença na responsabilidade sócio-ambiental.

**O PLANO DIRETOR estratégico, englobando missão, visão de futuro, crenças e valores, em suma visa:**

ASSEGURAR: ADMINISTRAÇÃO COM EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE.	PROVER: INFRA ESTRUTURA AMBIENTAL NATURAL E ARTIFICIAL.
PROMOVER: A BUSCA DA QUALIDADE TOTAL EM TODAS AS SUAS ATIVIDADES OBJETIVANDO A SUA EXCELÊNCIA.	INSTITUIR: REGISTRO DOS INDÍCES DE SATISFAÇÃO, ATRAVÉS DE MEIOS ELETRÔNICOS COM PESQUISAS E ANOTAÇÕES DIÁRIAS CONSOLIDADAS E DISPONÍVEIS.
PROPORCIONAR: COMPROMETIMENTO DO CORPO DE DIRIGENTES POLITICOS E DO CORPO FUNCIONAL NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS.	DILIGENCIAR: NA OBTENÇÃO DE FUNDOS ESTATUTÁRIOS E/OU OUTROS NECESSÁRIOS PARA CUSTEAR TODAS AS ATIVIDADES PROGRAMADAS E PROJETADAS COM BASE NA CAPACIDADE MÉDIA CONTRIBUTIVA DOS ASSOCIADOS.

## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



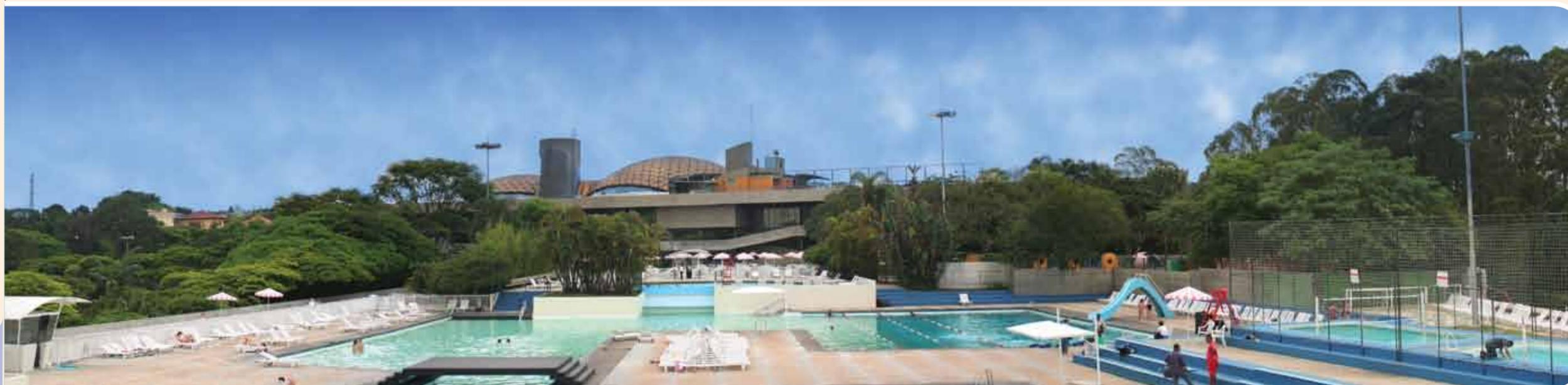
### ● TÍTULO IV

Planos de Ação Estratégicos  
Médio e Longo Prazos

<b>CAPÍTULO 1 - Planos de Ação Administrativos - Áreas Meio ...</b>		<b>56</b>
1.01	Administrativo .....	56
1.02	Político Administrativo .....	57
1.03	Corpo Funcional .....	60
<b>CAPÍTULO 2 - Planos de Ação - Áreas Fins .....</b>		<b>62</b>
2.01	Plano de Ação da Área Esportiva .....	62
2.02	Planos de Ação Área Social .....	64
2.03	Planos de Ação Área Cultural .....	65
<b>CAPÍTULO 3 - Programas (estratégicos/táticos) .....</b>		<b>66</b>
3.01	Áreas Administrativas .....	66
3.02	Tecnologia e Informação .....	71
3.03	Programa do Departamento de Recursos Humanos .....	72
3.04	Obras e Infra-estrutura .....	72
3.05	Manutenção e Infra-estrutura .....	75
3.06	Financeiro/Econômico .....	76
3.07	Comunicação e Marketing .....	77
3.08	Alimentos e Bebidas .....	79

**CAPÍTULO 1****Planos de Ação  
Administrativos -  
Áreas Meio**

As definições das prioridades, com detalhes, será o foco principal para a orientação de todas as nossas ações.

**1.01 ► Administrativo**

O Plano de Ação Administrativo deve conter com maior grau de detalhe todas as atividades e ações estrategicamente consideradas para se chegar à Missão do Paineiras com vistas a uma escolha de prioridades.

Deve ser desenvolvido pela Diretoria Executiva com a cooperação do Conselho Deliberativo, por meio do Departamento de Planejamento e Qualidade cuja criação já fora sugerida no Plano Diretor de 2000/2010.

O que se verificou na prática foi que embora criado o Departamento de Planejamento e Qualidade, ele passou, por interesses momentâneos e circunstanciais não exatamente identificados, a funcionar apenas no tocante à procura da qualidade no qual se reconhece que o Paineiras evoluiu muito durante as várias administrações.

Deve ser composto de Diretores politicamente nomeados, além de funcionários e mais de assessores contratados (diretamente ou terceirizados) para assegurar que a função de Planejar seja praticada de forma permanente e adequada às exigências de uma boa administração do Clube.

**1.02 ► Político Administrativo**

No âmbito político as recomendações da Comissão do Plano Diretor 2000 / 2010 / 2015 para os organismos que compõem a administração do Paineiras são as seguintes:

**1.02.1 Conselho Deliberativo**

Com objetivo central de valorizar a atuação do CONSELHO DELIBERATIVO e fazer com que este importante organismo da administração do Clube se aperfeiçoe e cumpra as funções para que foi constituído, implementar todos os PROGRAMAS E PROJETOS que possam estar dentro de um PLANO DE AÇÃO, composto, mas não limitado, às seguintes ações, abaixo exemplificadas:

**1.02.1.1 Comissões Permanentes no Conselho Deliberativo**

Criação de comissões permanentes em relação às atividades fundamentais do Clube: Controle Orçamentário, de Esportes; Cultural e Social; de Planejamento Estratégico e Financeiro.

Retoma a Comissão PD + 5 o assunto para reiterar a recomendação de implantação de um Departamento de Planejamento e Qualidade com a dimensão que o Clube precisa e merece.



“ valorizar a atuação do CONSELHO DELIBERATIVO e fazer com que este importante organismo da administração do Clube se aperfeiçoe e cumpra plenamente as funções para que foi constituído ”

# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

## • TÍTULO IV

### 1.02.1.2 Judiciário

Criação de um Judiciário, que deve ser independente dos dois outros poderes, Conselho Deliberativo e Diretoria, para julgar os Associados e Conselheiros. Eleito de forma direta pelos associados deve ser regido por normas de constituição e funcionamento aprovadas pelo Conselho Deliberativo.

### 1.02.1.3 Partidos

Reconhecer no Estatuto a existência de partidos que tratam organizadamente da política no Clube. Registrar as normas de atuação dos mesmos, na forma como o Conselho Deliberativo definir, para que se possa ter uma ideia da representação organizada dos associados no âmbito do órgão de administração.

### 1.02.1.4 Conselho Deliberativo Eletrônico

Colocar em funcionamento efetivo o PROJETO já desenvolvido denominado "CONSELHO DELIBERATIVO ELETRÔNICO" de modo a aprimorar os trabalhos da Mesa do Conselho em relação aos Conselheiros, promovendo melhorias e economias no trâmite burocrático atual.

### 1.02.1.5 Fale Com Seu Conselheiro (FCSC)

Promover o funcionamento do PROJETO denominado "FALE COM SEU CONSELHEIRO" já implantado no Conselho de modo que associados e dependentes possam se comunicar com seus representantes, bem como os Conselheiros entre si, observado na prática um mínimo de segurança recomendável.

### 1.02.1.6 Boletim do Conselho Deliberativo

Implementar o PROJETO de divulgação das atividades do Conselho Deliberativo no recém criado "BOLETIM DO CONSELHO DELIBERATIVO" a ser encartado na Revista do Paineiras ao mesmo tempo que incluí-lo no site do Clube.

### 1.02.1.7 Regimento Interno - Divulgação

Reformar o Regimento Interno do Conselho. Texto deve ser revisto a cada 5 (cinco) anos.

### 1.02.1.8 Agenda Anual de Trabalhos

Dentro do Regimento Interno estudar a criação de uma Agenda Anual de Trabalhos voltada às realizações de reconhecida importância na administração do Clube, além das funções já obrigatoriamente previstas no Estatuto Social.

### 1.02.2 Conselho Consultivo de ex-presidentes

Criação de um Conselho Institucional formado por ex-presidentes do Conselho e da Diretoria (vitalícios ou não) funcionando em caráter consultivo e encaminhamento de solução para as crises institucionais e/ou políticas ou de outra natureza. Formalizar objetivamente a constituição e funcionamento deste organismo da administração.

### 1.02.3 Conselho Fiscal

No tocante ao Conselho Fiscal, observar as mesmas idéias gerais de valorização do organismo:

#### 1.02.3.1 Boletim de Divulgação

Procurar divulgar as suas atividades no mesmo recém criado Boletim do Conselho Deliberativo a ser encartado na Revista do Paineiras.

#### 1.02.3.2 Regimento Interno

Dar conhecimento e registrar junto ao Conselho Deliberativo o texto, a ser revisto a cada cinco anos, do Regimento Interno do Conselho Fiscal.

#### 1.02.3.3 Conselho Fiscal Eletrônico

Promover um PROJETO que crie no seu âmbito um CONSELHO FISCAL ELETRÔNICO e uma forma de que associados, dependentes, Conselheiros se comuniquem com o órgão de fiscalização do Conselho Deliberativo.

### 1.02.4 Diretoria Executiva

No tocante à Diretoria Executiva observando-se as mesmas idéias gerais de aprimoramento do mais importante e atuante órgão da administração paineirense:

#### 1.02.4.1 Modernização da Estrutura

Reestudar a sua estruturação modernizando-a e fazendo-a mais atuante e dinâmica. Por exemplo, criar Vice Presidências de Administração e Finanças; de Esportes; Social e Cultural dando um caráter mais funcional à Diretoria eleita pelos associados; limitar o número de Diretores Adjuntos e Setoriais.

#### 1.02.4.2 Regulamento Interno

Criar um Regulamento Interno de atuação da Diretoria Executiva à semelhança dos existentes em outros Clubes similares ao Paineiras.



**Desejamos tornar a nossa estrutura mais moderna, tornando-a mais atuante e dinâmica, incentivando a interação entre todos os associados.**



**Todas as nossas ações farão a ponte entre o presente e futuro, gerando os resultados que o Clube Paineiras do Morumby almeja.**



# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

• TÍTULO IV

## 1.02.5 Aprimoramento Permanente



Promover o constante aprimoramento dos órgãos de administração, através de modernas técnicas empresariais que venham a ser desenvolvidas.

## 1.02.6 Divulgação de Dados e Informações

Aprimorar e tornar mais célere e ágil a divulgação dos dados e informações de natureza econômica financeira através de apresentações contábeis e outras que retratem mensal, trimestral, semestral e anualmente a situação da instituição quanto aos demonstrativos de fontes e fundos e sua aplicação tendo em vista o orçamento quinquenal (sugerido neste PD 2000 / 2010 / 2015) e o de execução anual compulsório previsto no Estatuto do Clube.

## 1.02.7 Planos de Ação, Programas e Projetos

Criar PROJETOS que possam manter os associados e dependentes informados de todas as atividades a partir de PLANOS DE AÇÃO, PROGRAMAS e DIVULGÁ-LOS pelos meios disponíveis, bem como especialmente através da internet e do site do Clube, usando para tanto esquemas, senhas e outras formas e modos que assegurem a necessária discrição e segurança em benefício da boa administração do Clube.



Estudar formas e meios de profissionalizar a gestão do Paineiras sem deixar que a administração política seja representada pelo trabalho voluntário dos associados e dependentes.

## 1.03 ► Corpo Funcional



Recomendação: atualização dos dados e informações.

No âmbito da política funcional as recomendações da Comissão do Plano Diretor 2015 são as seguintes:

### 1.03.1 Treinamento e Profissionalização:

Continuidade de treinamento e profissionalização do corpo de colaboradores do Clube.

### 1.03.2 Economias Funcionais

Promover permanente busca de economias nos gastos administrativos, adaptando o corpo funcional aos objetivos da melhor qualidade pelo menor custo possível - "down sizing", reengenharia ou outra palavra em uso na ocasião.

### 1.03.3 Técnicas Administrativas

Aplicar todas as técnicas de natureza administrativa que tenham sido provadas e que resultem em um corpo sinérgico, polifuncional, que aja de forma integrada e coordenada no cumprimento das funções estatutárias básicas do Clube Paineiras.

Verifica-se que nas empresas competitivas são oferecidos cerca de 70% de novos produtos no seu portfólio.

Os Clubes em geral, e o Paineiras em particular, ao lançar produtos e/ou serviços novos, não chegam perto dessa proporção.

Em suma, é registrar no Plano Diretor este dado de excepcional importância para desenvolver os Planos de Ação que tratam desta parte no Plano Diretor.

## RELAÇÃO SÓCIOS / FUNCIONÁRIOS

Clube	Sócios	Funcionários
Paulistano	25.271	970
Esperia	11.000	235
Pinheiros	34.100	1.123
Corinthians	4.000	473
Paineiras	5.000 <sup>(T)</sup>	593
São Paulo	5.800 <sup>(T)</sup>	512
AABB	15.800	295
Hebraica	22.000	438
Círculo	12.000	268
Juventos	5.000 <sup>(T)</sup>	200

(T) Títulos Familiares  
Dados de 2006 do Boletim do Conselho Deliberativo - CPM

Recomendação: atualização dos dados e informações.



BENCH MARK DO CORPO FUNCIONAL/ SÓCIOS

“... técnicas de natureza administrativa que tenham sido provadas e que resultem em um corpo sinérgico, polifuncional, que haja de forma integrada.”

CAPÍTULO 2

Planos de Ação - Áreas Fins

Planos de Ações: nossos focos nas áreas Esportiva, Cultural e Social.



Desafio: a Diretoria Executiva deve elaborar Planos de Ação.

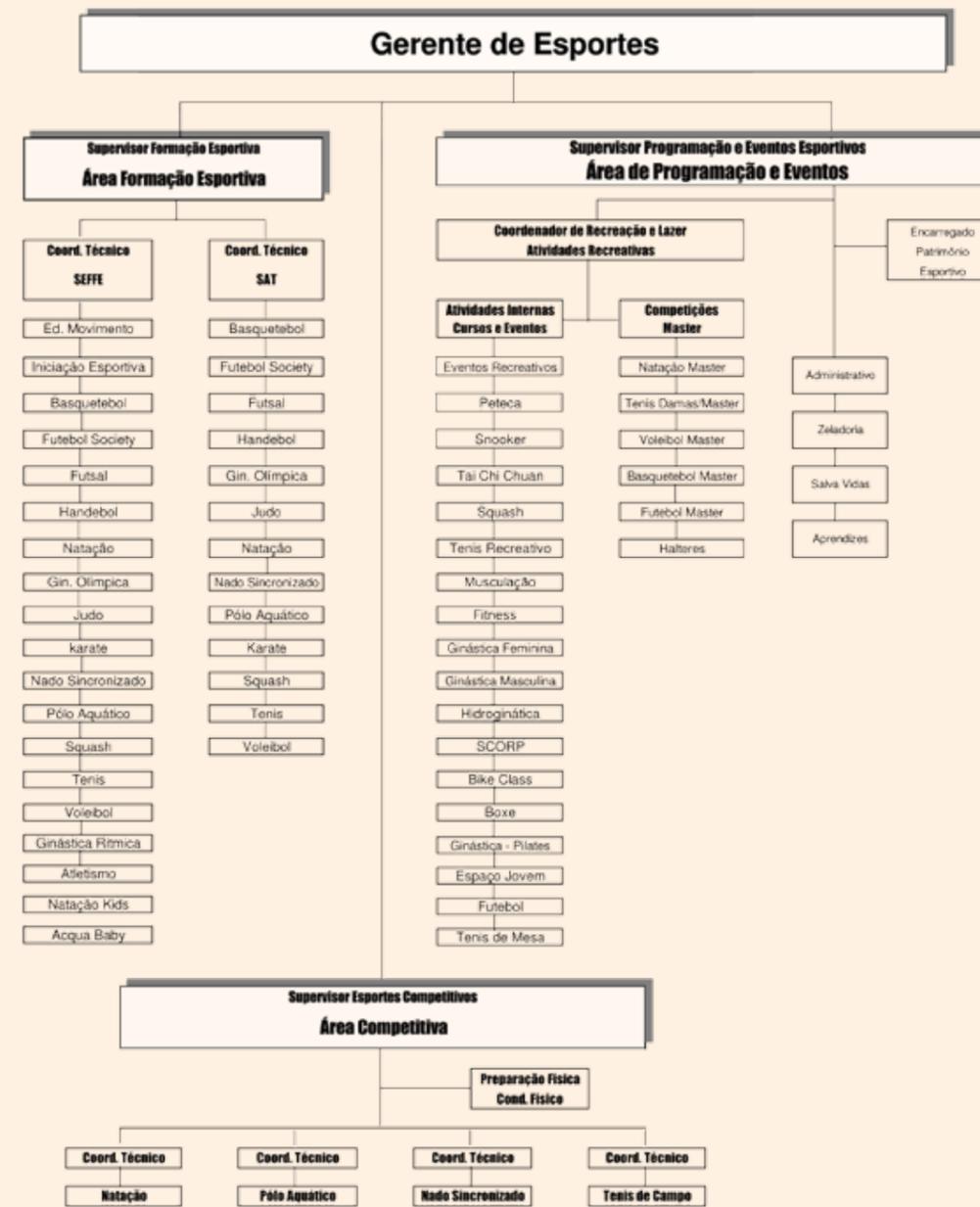


2.01 ► Plano de Ação da Área Esportiva



Na área ESPORTIVA: desenvolver um PLANO DE AÇÃO e seus conseqüentes PROGRAMAS que considerem as diferentes faixas etárias dos associados, conforme consta deste Plano Diretor de 2000 / 2010 / 2015. Levar em conta sempre o bem planejar em relação a quaisquer atividades as faixas etárias eleitas no Plano Diretor: a infância, a juventude, os adultos e a terceira idade tendo como pano de fundo a missão, as crenças e os valores.

ORGANOGRAMA: DEPARTAMENTO DE ESPORTES - 2008



2.01.1 Organograma

Trabalhar constante e dinamicamente no aperfeiçoamento do organograma, estabelecendo coordenação e sinergismo das várias áreas (buscar a verticalização e horizontalização das funções).

2.01.2 Novos Produtos

Criar condições, mediante convênios, para a prática de outros esportes que não tenham infraestrutura para serem praticados nas instalações do Clube. (exemplo: remo, rafting, canoagem, surfe, alpinismo, mergulho)

“ Organograma nos faz perceber a importância da atividade esportiva, seja de recreação, seja de competição no Paineiras. ”

# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

• TÍTULO IV

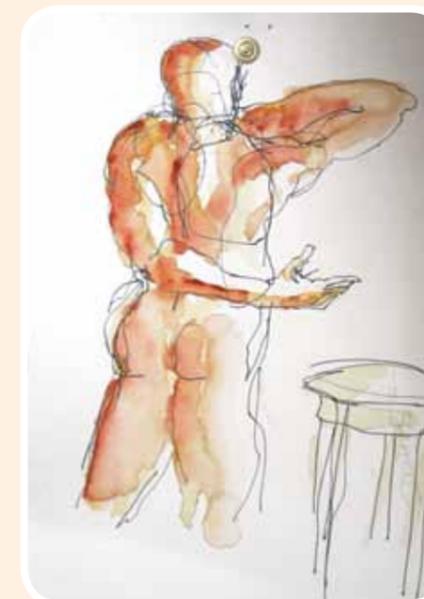
## 2.02 ▶ Planos de Ação Área Social



Na área SOCIAL desenvolver um PLANO DE AÇÃO e seus consequentes PROGRAMAS que considerem as diferentes faixas etárias dos associados, conforme consta deste Plano Diretor de 2000 / 2010 / 2015. Levar em conta sempre o bem planejar em relação a quaisquer atividades as faixas etárias eleitas no Plano Diretor: a infância, a juventude, os adultos e a terceira idade tendo como pano de fundo a missão, as crenças e os valores.

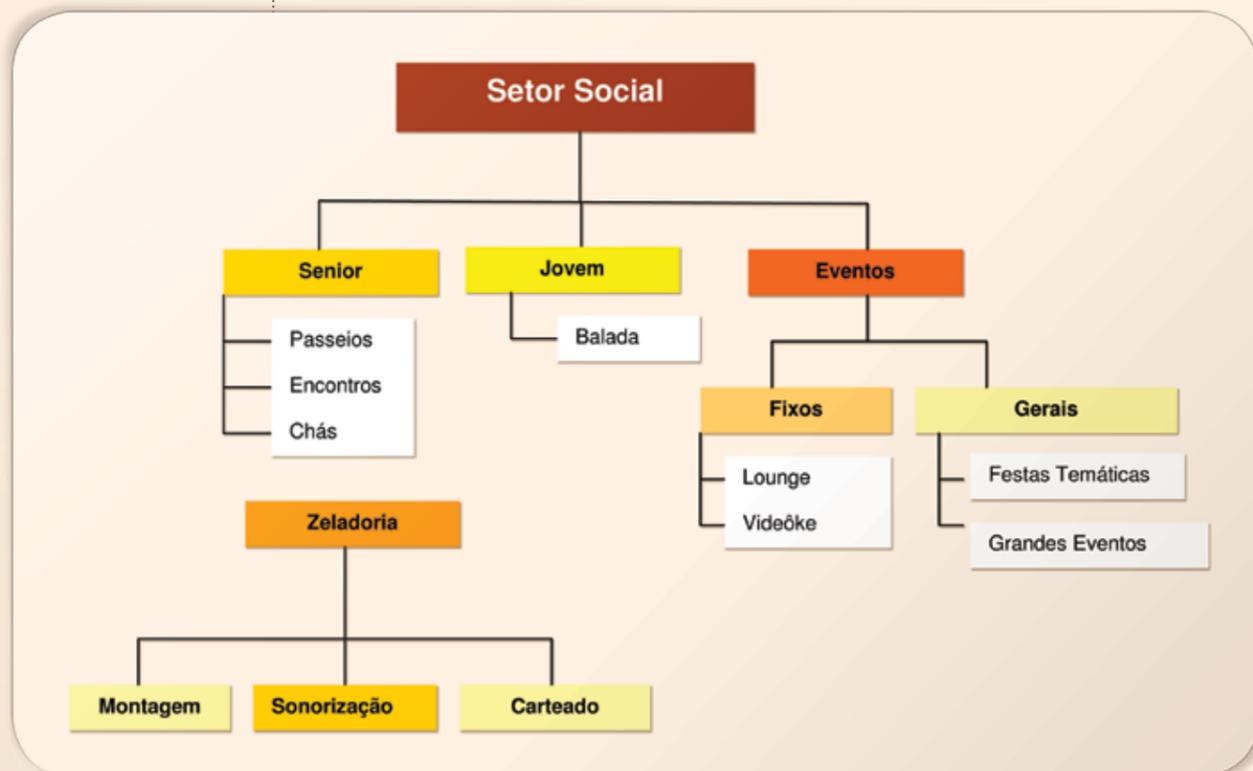
## 2.03 ▶ Planos de Ação Área Cultural

Na área CULTURAL desenvolver um PLANO DE AÇÃO e seus consequentes PROGRAMAS que considerem as diferentes faixas etárias dos associados, conforme consta deste Plano Diretor de 2000 / 2010 / 2015. Levar em conta sempre o bem planejar em relação a quaisquer atividades as faixas etárias eleitas no Plano Diretor: a infância, a juventude, os adultos e a terceira idade tendo como pano de fundo a missão, a visão de futuro, as crenças e os valores.



### 2.03.1 Novos Produtos e Serviços

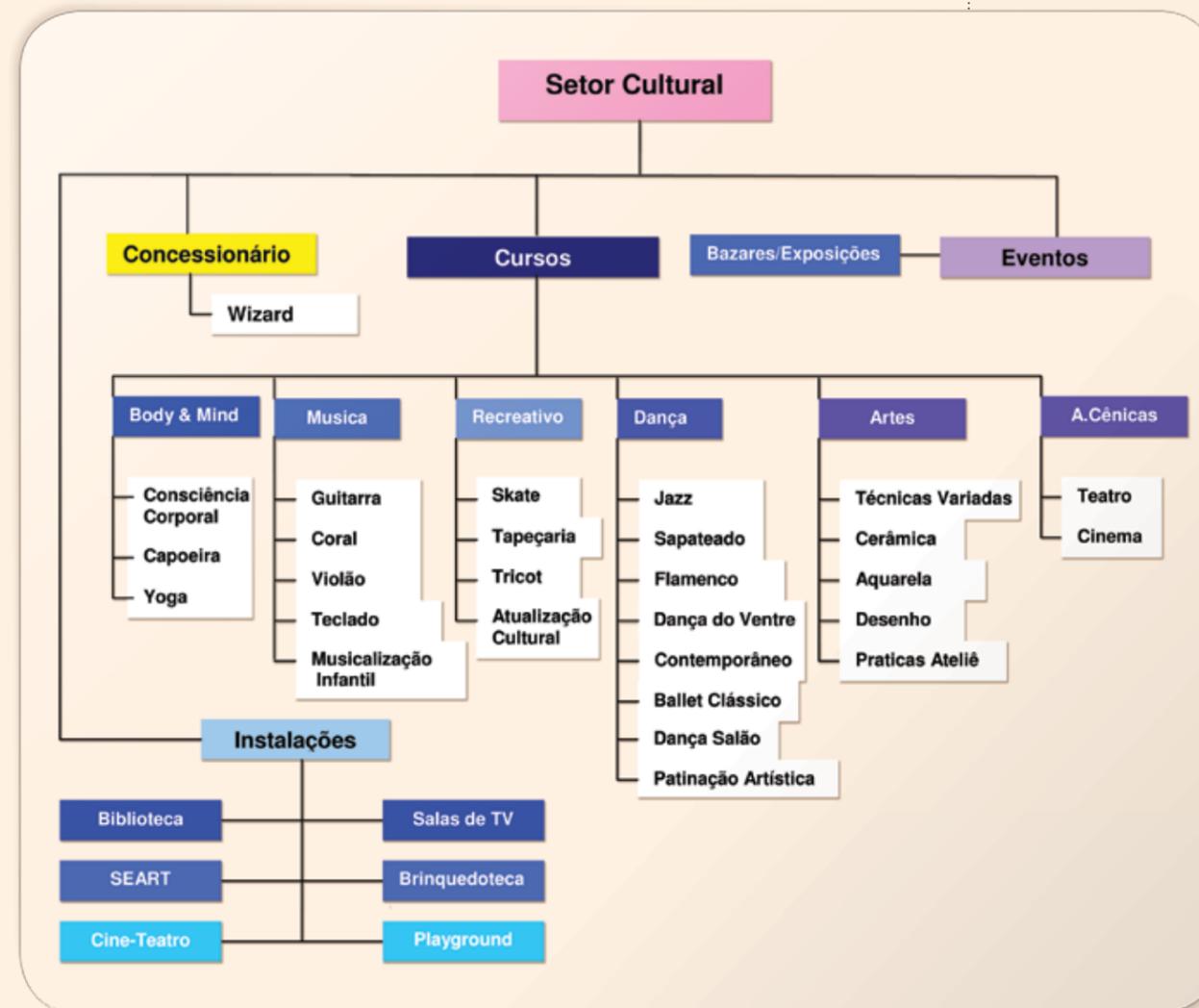
Importante estar sempre renovando em termos de ofertas de novos produtos e serviços na área cultural. Estar atento ao "benchmark" contemporâneo (inclusive em relação às atividades que não tenham possibilidade de ser desenvolvidas internamente no clube - viagens, espetáculos, shows, passeios, excursões, etc).



Recomendação: atualização dos dados e informações.

### 2.01.1 Novos Produtos e Serviços

Manter a consciência de inovar oferecendo novos produtos e serviços na área social.



Recomendação: atualização dos dados e informações.

## CAPÍTULO 3

Programas  
(Estratégicos /  
Táticos)

Os programas estratégicos são de médio e longo prazo. Os táticos são projetos de curto prazo visando atingir os objetivos de um ano de gestão.



## 3.01 ► Áreas Administrativas

Considerar os exemplos de sugestões de Programas aplicáveis na área meio - administrativa - com a eventual participação do Conselho Deliberativo, no que couber.

## 3.01.1 Administração propriamente dita.

## 3.01.1.1 Programa: Departamento de Planejamento e Qualidade.

Corrigindo um enfoque já implementado, ampliar o conceito do existente Departamento de Qualidade para criar o setor de PLANEJAMENTO E QUALIDADE.

Deve ser desenvolvido pela Diretoria Executiva um Programa de Planejamento com a cooperação do Conselho Deliberativo, através do Departamento de Planejamento e Qualidade cuja criação já fora sugerida no Plano Diretor de 2000 / 2010.

## 3.01.2 Programa: Reforma dos Estatutos, Regimentos Internos e Regulamentos.

## 3.01.2.1 Programa: Estatuto - Cláusulas Pétreas: O Plano Diretor.

Já havia sido recomendado e agora se reforça esta recomendação: as Comissões do Conselho ou Mistas (Conselho e Diretoria) ao estudarem a reforma do Estatuto proponham que o mesmo deva se cingir às cláusulas pétreas, criando-se a oportunidade para que o Conselho edite normas ordinárias que regulem a atividade do Clube em seu dia a dia. O Estatuto tem 22 anos de vigência e carece ser atualizado em todos os seus capítulos.

## 3.01.2.2 Programa: Normas Hierarquicamente Subordinadas.

Ao mesmo tempo revisar todas as leis hierarquicamente inferiores ao Estatuto que importam em normatizar a realização das atividades programadas pelo Clube e o consequente comportamento dos associados e dependentes. Exemplos dessas normas é o Regimento Interno do Conselho, o Regulamento do Clube (um dos mais defasados e inadequados ao momento presente), as Resoluções da Diretoria, as Orientações Normativas do Conselho, os Regulamentos das atividades, sócio culturais e esportivas, o Regulamento do Atleta Militante, o Manual de Compras, etc. Necessidade de publicar e facilitar a consulta destas normas pelos associados, Conselheiros e Diretores faz parte dessa recomendação da Comissão PD + 5.

## 3.01.2.3 Programa: Regimentos Internos.

Os Regimentos Internos (do Conselho Deliberativo e outros) estão muito defasados em relação à modernidade de atividades do Paineiras e precisam ser reformulados.

## 3.01.2.4 Programa: Regulamentos.

Há previsão estatutária que o Clube desenvolva as suas atividades normatizadas por regulamentos internos. São poucos os Departamentos e setores que os têm estruturados e formalizados. Muitas das normas são instituídas por praxe ou por decisão da Diretoria Executiva. Recomendação do Plano Diretor é que na medida do possível essas normas sejam formalizadas e colocadas à disposição dos associados, dependentes, Conselheiros, Diretores, Gerentes e funcionários na certeza de sua disponibilidade para facilitar o seu conhecimento por todos.



“ Os Regimentos Internos ... estão muito defasados em relação à modernidade de atividades do Paineiras e precisam ser reformulados. ”



A criação de uma diretoria permanente de planejamento é condição “sine qua non” de implantação do Plano Diretor.

# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

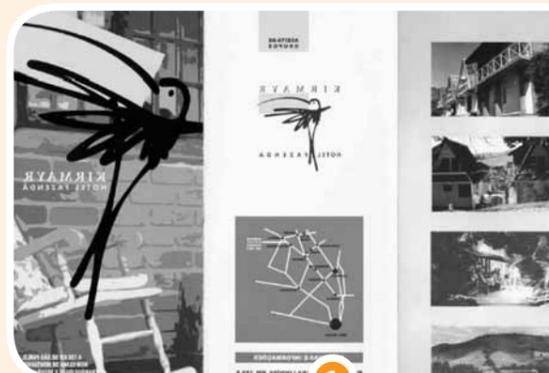
**TÍTULO IV**

### 3.01.2.5 Programa: Manual de Organização e Funcionamento da Diretoria.

Estudar e implementar um “Manual de Organização da Diretoria” abrangendo todas as suas atividades.

Destacamos no exemplo de clubes co-irmãos os seguintes tópicos do Manual de Organização da Diretoria, aproveitáveis para o Paineiras:

- >> Reuniões de Diretoria;
- >> Reuniões de Trabalho;
- >> Gerência Geral;
- >> Gerências;
- >> Chefias;
- >> Organogramas;
- >> Sistema Orçamentário;
- >> Peças Orçamentárias;
- >> Análise da Variação Orçamentária - AVO
- >> Comitê de Licitações.



1

### 3.01.3 Programa: “Buracos Negros na Administração”.

Cobrir os “buracos negros” na administração dos departamentos procurando resolver os hiatos e indefinições sobre a responsabilidade das atividades e tarefas observadas atualmente no Clube. No mesmo diapasão desburocratizar a gestão.

### 3.01.4 Programa: Fidelização dos Associados.

Despertar o contínuo interesse dos associados e dependentes através de PROGRAMAS diversificados, ousados e criativos, buscando a sua fidelização e assegurando regularidade no fluxo de recebimentos das contribuições sociais.



### 3.01.5 Programa: Convênios.

Criar convênios de todos os tipos e natureza que venham a atender os interesses dos associados e seus dependentes, sempre subordinados aos interesses gerais da comunidade.



2



3



4

### 3.01.6 Programa: Convênios e Intercâmbios.

Proporcionar acessibilidade de serviços aos associados, através de convênios no clube ou fora dele (exemplos: serviços automotivos, de correio, sapataria, lavanderia). Promover intercâmbio com clubes irmãos: exemplos teatro, cinema, piano-bar, palestras, torneios, avaliando a possibilidade de se criar a figura de Sócio Cultural comum aos clubes conveniados.

### 3.01.7 Programa: Serviços.

O Clube tem marcado presença pelos serviços que presta aos associados e seus dependentes através de inovações e ousadas propostas.

A Comissão discutiu a idéia de se cogitar para o longo prazo algumas inovações mais significativas a partir da consideração que a sociedade, os interesses, desejos e aspirações tem se modificadas em velocidade crescente.

Só uma abordagem desta natureza poderá distinguir o Clube dos demais e proporcionar melhor fidelização dos associados e que todos tenham orgulho de pertencer e/ou desejem pertencer à instituição Clube Paineiras do Morumbi (difícil é se ter claro qual o limite de serviços a prestar - no fundo a questão: **qual o papel do Clube para os associados?**)

### 3.01.8 Programa: Central de Serviços Bancários.

Criar Central Bancária eletrônica (atendendo a todos os bancos que porventura interessem aos associados e dependentes). Trata-se de uma forma de não conceder, como vem sendo feito até agora, uma exclusividade. Sempre será saudável promover uma competição entre os fornecedores de serviços bancários com o objetivo sempre de atender aos associados no limite possível de seu interesse.



**1:** convênio/ intercâmbio (alunos e professores)

**2, 3 e 4:** seminários nacionais e internacionais (iniciativa do CPM ou de terceiros)



# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

## • TÍTULO IV

### 3.01.9 Programa: Central de Entretenimento.

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

### 3.01.10 Programa: Segurança Pessoal e Patrimonial.

Nas pesquisas, reuniões e entrevistas, foi detectado que a segurança dos Clubes, de um modo geral, tem falhas tanto na área pessoal como na área patrimonial. Objetivamente registre-se que a segurança pessoal é tida como um ponto de considerável importância a merecer dos associados a valorização para que, ao frequentar os Clubes, sintam-se seguros em relação a si mesmos e aos seus dependentes. A escalada da violência no País nos recomenda revisar conceitos e posturas relacionadas à segurança carecedora de constantes revisões e aprimoramentos. Buscar eficácia, eficiência e efetividade no menor custo procurando aumentar o grau de certeza de qual deva ser a real expectativa que podemos ter com o serviço contratado.

Nessa área meio, administração ainda cabem também os seguintes exemplos de PROGRAMAS a considerar:

### 3.01.11 Programa: Áreas em Disputa Administrativa / Judicial

O PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015 contou com um item denominado: "Áreas da Prefeitura". Este fazia referência as áreas localizadas, respectivamente: Paschoal Leite (projeto de assumirmos os 5.000 m<sup>2</sup>); Janaúba (negociar com a Prefeitura a utilização da área contígua); nas ruas limítrofes cogitar a compra as áreas contíguas, e finalmente procurar adquirir a área pertencente à família Vidigal. Parte dessas recomendações do Plano Diretor foi seguida e outras se mostraram impossíveis ou não recomendáveis pelo senso de oportunidade, e de negociações frustradas.

Na mesma perspectiva registrou-se: procurar adquirir e regularizar áreas limítrofes que não estão no domínio e posse do Clube com prioridades ao fundo do vale à área das quadras de peteca e à área próxima ao novo campo de futebol. Também alcançaram relativo sucesso.

A Comissão PD + 5 reforça a recomendação que tais objetivos atualizados continuem, na medida de sua pertinência, a fazer parte das metas a atingir.

### 3.01.12 Programação Noturna

Incrementar a programação noturna (monitorada / dirigida) de esportes e nas áreas social e cultural.

### 3.01.13 Programa: Sistema de Informações - Intranet.

Buscar a implantação da integração total dos sistemas de informação. Atualmente nem todas as informações da intranet estão disponíveis para todos os funcionários. A disponibilização poderá ensejar um melhor proveito dessa integração.

### 3.01.14 Programa: Memorial do Paineiras.

Resgatar do Plano Diretor original, o programa do Memorial do Paineiras. Ao instalar a biblioteca na forma atual sugeriu-se a adoção de um modelo dinâmico incluindo biblioteca, videoteca, fototeca, mapoteca, pesquisas, inclusive via internet etc, bem como a inclusão nesse contexto do arquivo-morto. Tal programa desencadearia a natural implantação de um Memorial do Paineiras.

### 3.01.15 Programa: Cobrança por Atividades Praticadas.

Estimular a cobrança por atividades procurando uma relação mais justa entre o uso das instalações e equipamentos. A participação em atividades oferecidas pelo Clube aos associados e dependentes deve atender a um melhor equilíbrio entre o valor das mensalidades e os benefícios oferecidos (em discussão a pertinência da aplicação de subsídios que algumas atividades necessitam para funcionar adequadamente)

## 3.02 ► Tecnologia e Informação

### 3.02.1 Tecnologia a Serviço do Paineiras.

Promover o aproveitamento inteligente de toda tecnologia disponível no mercado que tenda a aprimorar os interesses dos associados e dependentes, bem como, na medida adequada, as atividades do corpo diretivo e do corpo funcional para aprimorar o atendimento aos associados.

### 3.02.2 Sistema de Informações.

Buscar a implantação da integração total dos sistemas internos de informação. Atualmente nem todas as informações disponibilizadas no sistema administrativo (denominado usualmente de "intranet") estão disponíveis para todos os departamentos que necessitem das mesmas para exercer as suas funções.



Buscar a **integração total dos sistemas internos de informação à "intranet"**.



“... foi detectado que a segurança dos Clubes, de um modo geral, tem falhas tanto na área pessoal como na área patrimonial.”



## • TÍTULO IV

### 3.02.3 II Plano de Desenvolvimento Tecnológico e Informática (PDTI).

Tendo em vista que o I Plano de Desenvolvimento da Informática foi plenamente implantado é de se discutir e promover a implementação do II Plano de Desenvolvimento da Tecnologia e Informática do Clube Paineiras do Morumby.

### 3.03 ► Programa do Departamento de Recursos Humanos

#### 3.03.1 Funções.

Rever todas as funções do Departamento de Recursos Humanos - suas práticas e posturas através de PLANOS DE AÇÃO, PROGRAMAS e PROJETOS. O objetivo é proporcionar ao Clube uma melhor relação custo benefício nesta área.

Há sempre possíveis reduções no número de funcionários, uma reengenharia da administração, uma revisão de funções, uma compatibilização de custos com os seguros de vida em grupo, a procura incessante de eliminação das causas das reclamações trabalhistas, etc.

#### 3.03.2 Redução de Departamentos e Setores.

Considerar, em relação a um Programa de revisão de funções (com cuidadosa e adequada reflexão), os vários departamentos, descartando-se aqueles que não forem ligados às atividades fins ou julgadas necessárias às atividades meio.

#### 3.03.3 Administração Profissional.

Continuar a busca de aperfeiçoamento da administração tornando-a a mais profissional possível. Considerar inclusive a adequação do número de funcionários (próprios e terceirizados) em função de um estudo dos objetivos e metas do Clube. Considerar, igualmente, a hipótese de contratação de um profissional, com função de Gerente Geral que promova coordenação e sinergismo de todas as atividades.

### 3.04 ► Obras e Infra-estrutura

#### 3.04.1 Economia e Adequação na Infraestrutura física.

Moldar um conceito de administrar o Clube Paineiras do Morumby objetivando o contínuo aperfeiçoamento da estrutura física, pessoal, institucional e que permita conduzir a gestão do Clube com eficiência, eficácia e efetividade.

#### 3.04.2 Plano de Ocupação dos Espaços.



Indicar uma Comissão Mista com membros do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva para estudar e opinar sobre a otimização da ocupação das áreas do Clube no presente e no futuro. Contratar trabalho de profissional competente para enfrentar e orientar essa importantíssima tarefa.

#### 3.04.3 Obras e um Programa Global Sistematizado.

Oferecer um Projeto de caráter global que, sistematizando e racionalizando essa questão, direcione o melhor aproveitamento de todas as áreas, facilidades, equipamentos, instalações, edificações e edifícios que o Clube dispõe e oriente reformas e adaptações para o melhor uso possível, bem como visualize estrategicamente um Plano de Obras de curto, médio e longo prazos para o Paineiras.

#### 3.04.4 Estacionamento.

A Comissão recomenda que se encontre e organize formas de expor para toda comunidade paineirenses todos os principais trabalhos que encaminhamos, até agora, as soluções para o PROGRAMA do estacionamento, convertendo-o ao tempo adequado em PROJETO.

Incorporar também aos trabalhos realizados novas soluções às já apresentadas, de modo que o PROJETO não seja uma "caixa preta" que não revele soluções que possam ser adequadas aos desejos dos associados e dependentes.

Com tal proposta de encaminhamento dos trabalhos a Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo promoverão a discussão clara e consciente dos associados, criando oportunidade de se estabelecer abordagens democráticas e participativas, ensejando pronunciamentos e opiniões que orientarão melhor um PROJETO definitivo. Considerar holisticamente não só os aspectos técnicos mas também os econômicos, institucionais, políticos, ambientais (strictu sensu) com harmonia e adequação.



*Ocupação de espaços: Plano Global.*

“ Oferecer um Projeto de caráter global que ... direcione o melhor aproveitamento de todas as áreas... ”



## • TÍTULO IV

### 3.04.5 Visual Externo.

Estudar a melhoria do visual externo do Clube - apenas a frente tem relativos cuidados adequados - os demais muros limítrofes têm um tratamento muito aquém da nossa imagem!

### 3.04.6 Centro Administrativo.

Criar um espaço físico e institucional para centralizar e racionalizar todas as atividades administrativas do Clube (há um esboço de projeto localizando este espaço na construção do estacionamento P2).

### 3.04.7 Meio Ambiente Natural e Artificial.

Recomenda a Comissão que se promova um estudo amplo em termos do ambiente no Clube, seja ele natural ou artificial.

### 3.04.8 Matriz Energética.

Estudar e propor modificações na matriz energética do Clube: aquecimento solar, células fotovoltaicas, gás natural, etc. Todas as formas alternativas devem ser consideradas com o objetivo de conservar o ambiente e diminuir custos.

### 3.04.9 Efluentes e Esgotos.

A questão do tratamento dos efluentes e dos esgotos em particular, deve ser revista a partir da instalação dos equipamentos que hoje existem.

### 3.04.10 Águas Pluviais.

Aproveitar a água da chuva, com construção de modernas cisternas (plano que já foi objeto de estudos em mais de uma diretoria). O reuso das águas servidas devem também ser perseguidos como formas de minimizar os custos e preservar o ambiente.



## 3.05 ► Manutenção e Infraestrutura

### 3.05.1 Manutenção Preventiva.

A base de um programa de manutenção preventiva é a de se antecipar aos problemas. O Clube Paineiras não tem uma cultura de manutenção preventiva. Espera-se que as máquinas, os equipamentos, as instalações, edificações, móveis e utensílios cheguem a tal estado de deterioração que a perda dos mesmos é irreversível. A introdução de um PROGRAMA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA faz-se necessária para que ela desempenhe o papel que dela se espera.



### 3.05.2 Manutenção de Longo Prazo.

Um PROGRAMA de manutenção exige um planejamento com maior espaço de tempo para que os bens patrimoniais sejam preservados e recuperados. Recomenda a CTPD que nos orçamentos plurianuais se inclua um percentual que cubra a manutenção preventiva de médio e longo prazos. Os valores para manutenção incluídos no orçamento anual estatutário discutido e aprovado pelo Conselho Deliberativo cobrem apenas projetos de curto prazo.

### 3.05.3 Manutenção Corretiva - Remediação e Recuperação.

Como conseqüência de uma manutenção preventiva precária chega-se à questão da manutenção para recuperar o que está praticamente perdido ou em vias de se perder.

### 3.05.4 Programas de Campanhas para Preservar, Conservar e Recuperar os Bens Patrimoniais.

É essencial fazer regularmente campanhas educativas de forma a desenvolver uma consciência de valorização dos bens patrimoniais, que antes de qualquer coisa são resultado de investimentos dos próprios associados - áreas, edifícios, edificações, máquinas, equipamentos, instalações, obras de arte etc.



**Um programa de manutenção exige um planejamento a médio e a longo prazo para que os bens patrimoniais sejam preservados, conservados e recuperados ...**



# 20<sup>00</sup>/<sub>15</sub> Planos de Ação :: Estratégicos :: Médio e Longo Prazos

PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015

• TÍTULO IV

## 3.06 ► Financeiro / Econômico

Buscar o equilíbrio econômico-financeiro, com um percentual de reservas financeiras adequado, para os orçamentos plurianuais e anuais visualizando uma solidez patrimonial por meio das metas que constam neste PLANO DIRETOR 2000/2015.

### 3.06.1 Orçamentos Plurianuais.

Criar uma metodologia para preparação dos orçamentos plurianuais e anuais do Clube mais adequada do que as atuais e futuras circunstâncias. Atualmente há um setor de planejamento orçamentário divorciado da contabilidade. As informações não fluem de forma sistemática e racional entre os dois setores que tem comando autônomo.

A metodologia de elaboração dos orçamentos (anuais e plurianuais) deve observar também o acompanhamento efetivo da gestão orçamentária do Clube.

### 3.06.2 Cartões de Crédito e Débito.

Possibilitar pagamentos com aceitação de todos os cartões de crédito



### 3.06.3 Aluguel de Instalações, Edifícios e Facilidades.

Disponibilizar as instalações do Clube, alugando espaços (inclusive do Teatro, com melhorias das instalações e entrada independente) para oferecimento de novos serviços aos associados, avaliando a possibilidade de parcerias com empresas, universidades e outras instituições similares.

### 3.06.4 Tributos: Impostos / Taxas.

Buscar um Planejamento Tributário de modo que resulte em uma concepção inteligente de médio para longo prazo visando a minimização de taxas e impostos que incidam ou venham a incidir sobre o Clube e suas atividades. Trabalhar neste particular na questão do IPTU, que se caracteriza como um tributo que ameaça reduzir consideravelmente as receitas de todos os Clubes de São Paulo.

## 3.07 ► Comunicação e Marketing

### 3.07.1 Programa de Marketing.

A CTPD entende que um dos departamentos fundamentais para que a administração atinja seus objetivos é o de Marketing e Comunicação. Áreas que nem sempre foram consideradas com a propriedade e importância que merecem. Primeiro passo a ser desenvolvido é o da implantação de um departamento de Marketing estruturado nos moldes de uma administração profissional, englobando todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, visando a satisfação dos associados, presentes e futuros, através de atividades/serviços atuais ou novos.



Exemplificamos a seguir algumas ferramentas a serem exploradas:

- a) livro de ocorrência – aproveitar as informações relacionadas nesse meio, obtendo dados importantes para direcionamento de ações administrativas;
- b) Fale com seu Conselheiro – promover pleno funcionamento desse programa, obtendo aprimoramento na comunicação Conselho/Associado/Diretoria executiva;
- c) montar uma estrutura específica para venda de títulos;
- d) montar uma estrutura específica para obtenção de patrocínios;
- e) contratar uma assessoria de imprensa para divulgar externamente notícias do Clube;
- f) criar uma área de relações públicas;
- g) desenvolver produtos e serviços, com a identificação Paineiras, para comercialização interna e externa, tais como toalhas, chaveiros, bonés, camisetas, sacolas, viseiras, etc.;
- h) pesquisa – implantação de um sistema permanente de pesquisa, ferramenta de vital importância para desenvolvimento de ações, objetivando a satisfação dos associados, e conseqüentemente sua maior participação na vida do Clube;
- i) aperfeiçoar funções e atuação do ombudsman;

“ Quem não se comunica se estrumbica. ”

Abelardo “Chacrinha” Barbosa



**Adoção de orçamentos plurianuais, discutidos e aprovados pelo Conselho Deliberativo, é essencial para bem administrar o Paineiras.**

**Aluguel de espaços, serviços e facilidades trazem renda e benefícios para o Clube.**



## 3.07.2 Programa de Comunicação.

1. estruturar o departamento de comunicação de forma a poder executar e ou orientar todas as atividades institucionais e de marketing relacionados à comunicação;
2. desenvolver, desde sua criação, produção e exibição, materiais específicos para comunicação de ações junto aos associados, para todas as áreas de atividades do Clube;
3. orientar a produção de materiais de comunicação dos outros departamentos, de modo a obter uma imagem institucional única;
4. REVISTA PAINEIRAS - desenvolver uma estrutura interna, de forma a criar, redigir e produzir um veículo de comunicação mensal, denominado REVISTA PAINEIRAS;
5. sistematizar a realização de pesquisas internas de caráter geral ou localizadas, visando obtenção de informações para cada uma das áreas de atividades do Clube;
6. INTERNET – utilizar esse meio de comunicação como veículo básico para a divulgação imediata de ações das diversas áreas do clube, junto aos associados;
7. programa de comunicação semanal - usando mídia impressa ou eletrônica, tornar eficaz a comunicação de atividades programadas e as realizadas.

Comunicar atividades programadas e realizadas com eficácia.



## 3.07.3 Aproveitar as Informações - Livro de Ocorrência.

Aproveitar melhor as informações contidas no "Livro de Ocorrências", promover pleno funcionamento do programa "Fale com seu Conselheiro" buscando o constante aprimoramento da administração do Clube através da comunicação direta dos associados com a Diretoria e dos associados, com cada um dos Conselheiros, e ou com todo o Conselho Deliberativo.

## 3.07.4 Criação de Departamentos de "Vendas de Títulos".

Criação de um estruturado departamento de vendas títulos do Clube, bem como a concepção de espaços para os potenciais futuros associados, incorporando-se ao departamento todos os instrumentos que modernamente são usados para tais atividades de venda de produtos (o Clube pode ser considerado um "produto", pois se trata de uma gama de serviços vendáveis onde a mais valia deve ser levada em devida conta).

## 3.07.5 Publicação da AVO (Avaliação da Variação Orçamentária).

À semelhança das experiências do Clube Pinheiros ao adotar um demonstrativo simples e compreensível pelo associado comum (Avaliação da Variação Orçamentária) publicá-lo na Revista do Clube mensalmente de modo que todos os interessados possam acompanhar o desempenho não só contábil, mas o econômico financeiro do mês, e, sobretudo a gestão administrativa sob uma perspectiva dos orçamentos anuais (uso de linguagem não hermética, não especializada).

## 3.08 ► Alimentos e Bebidas

### 3.08.1 Departamento de Alimentos e Bebidas.

Planejar para eliminar ou diminuir satisfatoriamente, os subsídios na área, através de um específico Programa para os Restaurantes e Concessionários.

### 3.08.2 Terceirização de A & B.

Discute-se se a prestação de serviços na área de alimentos e bebidas (restaurantes e lanchonetes) tem melhor desempenho por serviços próprios ou de terceiros. Cumpra às Diretorias Executivas estudar a questão e decidir por uma ou outra forma de prestação de tais serviços pelo menor custo com a melhor qualidade.

### 3.08.3 Concessionários.

Promover a melhoria contínua da prestação dos serviços através dos concessionários estimulando a competição entre eles, estabelecendo cardápios variados, e, principalmente preços compatíveis com base em duas premissas: o mercado e os serviços/insumos que o Clube oferece.



*Promover a melhoria contínua da prestação dos serviços através dos concessionários estimulando a competição entre eles, estabelecendo cardápios variados, e, principalmente preços compatíveis...*



## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



**CLUBE  
PAINEIRAS  
DO MORUMBY**

### ● TÍTULO V

Programas Especiais - Esportes / Cultural / Social

#### CAPÍTULO 1 - Programas Especiais - Esportes

1.01 Programa Especiais em Esportes ..... 82

#### CAPÍTULO 2 - Programas Especiais - Área Cultural e Social

2.01 Programas Especiais no Social e Cultural ..... 86  
3.01 Um Centro Cultural para uso do Paineiras e de Terceiros ..... 87

O Paineiras foi criado principalmente para a prática do esporte. A adequada medida entre o recreativo e o competitivo é desafio para a administração.

## CAPÍTULO 1

### Programas Especiais - Esportes



### 1.01 ► Programas Especiais em Esportes

Nas áreas FINS considerar as seguintes sugestões de PROGRAMAS:  
Área Esportiva.

#### 1.01.1 Programa de Melhoria dos Atletas Profissionais e Cidadãos, Associados e Dependentes.

O Clube Paineiras do Morumby e os Oncins, as Marcelas, os Thiagos, e muitos outros exemplos que merecem ser lembrados, têm se beneficiado mutuamente dos investimentos feitos no desenvolvimento de atletas de alto nível.

Sistematizar, racionalizar e estender tal PROGRAMA a um número crescente de associados com acompanhamento do seu desempenho é uma prioridade a se considerar detidamente. Tendo em vista um retorno aos associados que estão começando a desenvolver a carreira de atletas no Clube o PROGRAMA deve tomar partido dos exemplos vivenciados de sucesso e de problemas enfrentados resultando em benefício na formação de novos atletas e cidadãos.

O que se observa é que ainda que poucos cheguem a se destacar como atletas de nível olímpico ou pan-americano, com certeza muitos dos atletas criados no Clube melhoraram o desempenho em suas carreiras profissionais a partir do suporte que existiu e continuará existindo no Clube.

Eles proporcionaram à família paineirense ganhos que têm sido **subavaliados, mal compreendidos e utilizados**. Muito mais pode e deve ser feito a esse propósito.

De forma criativa e ousada para maior benefício do bem maior que é o associado, seus dependentes, a sua família o PROGRAMA a ser desenvolvido deve atender a missão do Paineiras dos atletas e da família paineirense.

#### 1.01.2 Programa de Excelência - Tênis e Esportes Aquáticos.

Desenvolver um PROGRAMA DE EXCELÊNCIA no esporte para as modalidades de TÊNIS e ESPORTES AQUÁTICOS, duas reconhecidas vocações esportivas do Paineiras, quer na estruturação e melhoria da sua parte de instalações, máquinas e equipamentos, quer nos Recursos Humanos aplicados a essas modalidades.



##### 1.01.2.1 O Programa de Excelência em Esportes Aquáticos se Constitui em Três Vertentes Básicas

- >> Qualificação das instalações, máquinas, equipamentos;
- >> Recursos Humanos aplicados ao esporte;
- >> Atividades a partir das duas vertentes anteriores.

No primeiro item cabe principalmente a complementação de obras relativas à piscina olímpica (piscina de aquecimento dos atletas para competição) e demais instalações, acompanhadas de todas as facilidades de forma a abrigar uma excelência em esportes aquáticos. Também fazem parte desse programa a idéia de compra de equipamentos e máquinas voltadas ao programa.

Na forma moderna de encarar essa iniciativa a ideia é de desenvolver programas e projetos de uma piscina olímpica com todos os pré-requisitos que sejam necessários para se alcançar a excelência nessa modalidade esportiva.

Importa em estudar uma alternativa que contemple uma piscina de aquecimento que abrigue as modalidades de pólo aquático e nado sincronizado, bem como todas as demais instalações e equipamentos para que o programa se desenvolva a contento.

“Desenvolver um PROGRAMA DE EXCELÊNCIA no esporte para as modalidades de TÊNIS e ESPORTES AQUÁTICOS, duas reconhecidas vocações esportivas do Paineiras”



Programa de excelência nas duas vocações esportivas: tênis e aquáticas.



### 1.02.1.2 Algumas idéias de excelência na condução dos esportes aquáticos - válidas e adaptáveis ao tênis.

- a) fortalecer a informação de nadadores / pólo aquatistas / nadadoras da modalidade de nado sincronizado desde a infância até a juventude;
- b) propiciar a melhor condição para que ou atinjam bom desenvolvimento no esporte e ou como alternativa ganhem possibilidade de formar o caráter e se desenvolverem profissionalmente com o suporte do esporte;
- c) recomendável promover torneios e campeonatos de todos os níveis resultando em ganhos monetários ou não monetário para o clube;
- d) um dos programas que pode ser considerado é o treinamento de todos os praticantes dos esportes aquáticos, adultos e veteranos que podem ter a oportunidade de melhorar o seu nível;



e) promover seminários, workshops, clínicas para alavancar o nível dos esportes aquáticos brasileiro no geral e paineirense em particular;

f) desenvolver o trabalho de nutricionistas, fisiologistas, preparadores físicos, técnicos de nível adequado visando o programa de excelência (em algumas das modalidades já contamos com tais especialistas);

g) desenvolver formas de premiação para atletas e técnicos e demais elementos ligados aos resultados alcançados;

h) promover, no limite do recomendável, intercâmbio com centros mais adiantados nessas modalidades;

i) divulgar de forma adequada os resultados alcançados - criar espelhos de performance e comportamento para a juventude paineirense - desenvolver o orgulho pelas nossas cores e resultados;

j) reconhecer em programas assemelhados ao "atleta destaque" os méritos dos atletas (os reconhecimentos pessoais na comunidade valorizam a todos: clube, corpo diretivo, administração geral e particular do esporte em questão, técnicos e atletas);

k) formar com os pais uma comunidade de esportes aquáticos para que os jovens tenham suporte psicológico e material para conseguir uma excelência no desempenho (esportivo e pessoal);

l) criar uma academia de treinamento para melhorar o preparo dos atletas - a alta performance está exigindo musculação / fitness em altos níveis de preparação física, bem como de todos os demais ângulos que convertam os atletas em vencedores;

m) trabalhar no levantamento de fundos através de recursos próprios, patrocínios, doações em relação a todo suporte financeiro para o programa de excelência nos esportes aquáticos;

n) desenvolver um programa que reconheça o esforço e dispêndios pelos atletas, pais e clube aproveitando a todos os dividendos de médio e longo prazo alcançados. Podemos tanto ter um atleta que construirá a sua vida no esporte profissional ou atletas que através do esporte (hoje há espaço e clima para atingir essa meta) conseguem se qualificar melhor nas especialidades profissionais que escolheram (através do esporte de alta performance);

o) estimular o registro da memória das competições vencidas pelo programa de excelência nos esportes aquáticos;

p) buscar as causas da constante perda de atletas para as demais atividades que a juventude é chamada a participar, bem como conseguir a fidelização dos atletas e pais para o programa de excelência;

q) desenvolver uma mentalidade ganhadora e orgulhosa do programa a ser implementado.



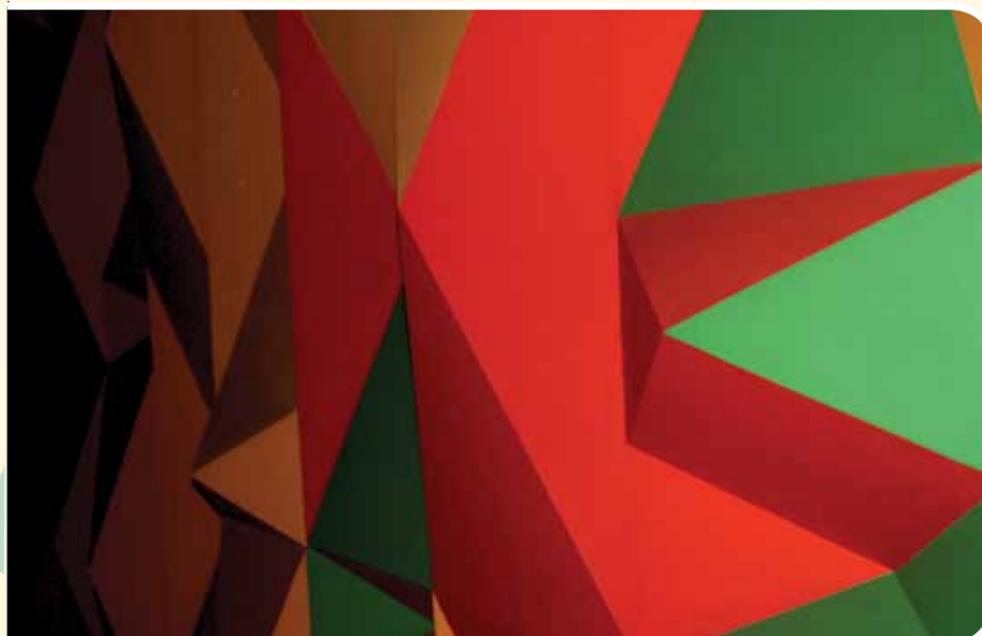
Construção da quadra central.

“divulgar de forma adequada os resultados alcançados - criar espelhos de performance e comportamento para a juventude paineirense - desenvolver o orgulho pelas nossas cores e resultados;”

Atividades culturais (strictu sensu) e as sociais merecem da administração do Paineiras criatividade e continuado empenho na satisfação dos associados.

**CAPÍTULO 2**

**Programas Especiais - Área Cultural e Social**



“As propostas de médio e longo prazo demoram para amadurecer em ciclos que vão de 4 a 8 anos.”

**2.01 ▶ Programas Especiais no Social e Cultural**

**2.01.1 Muito Além dos Horizontes do PD 2000 / 2010 / 2015.**

- >> Um desafio pode ser lançado no Plano Diretor do Clube Paineiras do Morumbi: dar espaço para criatividade, pesquisa e realizações culturais de qualquer natureza no Paineiras;
- >> Se estamos assumindo o Clube como uma instituição onde há que se reconhecer a presença de associados e dependentes diferenciados, inteligentes (geniais), porque não criar espaços buscando desenvolver os talentos de alto nível?
- >> Essa proposta que existe no esporte, pode coexistir na área cultural - em qualquer campo de atividades;
- >> Propor excelência, por exemplo na área da pintura, da música, do teatro pode ser um desafio para 2015!

- >> Os mais expressivos talentos da nossa comunidade poderão manifestar as suas genialidades desde que criado espaço para tanto;
- >> As oportunidades de aparecimento de “movimentos culturais” podem ser emuladas no Clube - isto é um desafio a ser contido no Plano Diretor!

**2.01.2 Programas de atividades - área social e cultural.**

Em face das dificuldades de realizar todas as aspirações que são emuladas dos associados e dependentes nas áreas social e cultural uma forma de ultrapassar a dificuldade de espaço no calendário será instituir eventos além dos anuais tradicionais, outros que tenham periodicidade bienal ou trienal.

Considerar para efeitos do planejamento na área social os eventos fixos como o CARNAVAL, A FESTA JUNINA, O BAILE DE ANIVERSÁRIO E O REVEILON como anuais.

Os eventos móveis podem ser bienais ou a cada três ou quatro anos. Tal prática de planejamento, segundo os estudos da CTPD ensinará espaço para “novos produtos” a interessar grupos de associados que se vêem frustrados por falta de atendimento de aspirações que acalentam e falam delas desde há muito nos corredores do Clube.

**3.01.3 Um Centro Cultural para Uso do Paineiras e de Terceiros.**

Há espaço no Paineiras, no mercado social/cultural de São Paulo, para oferecer a terceiros. Desenvolver um programa com todas as vertentes técnicas, institucionais e econômicas possibilitando um retorno do nosso investimento patrimonial. Um desafio para a administração: a Copa do Mundo de Futebol de 2014 às portas do Paineiras.

**Programas de atividades permanentes - área cultural**

**As 7 (sete) artes inspiram estruturar programas que respondam aos desejos e aspirações dos associados - pintura, escultura, música, dança, literatura, teatro e cinema.**

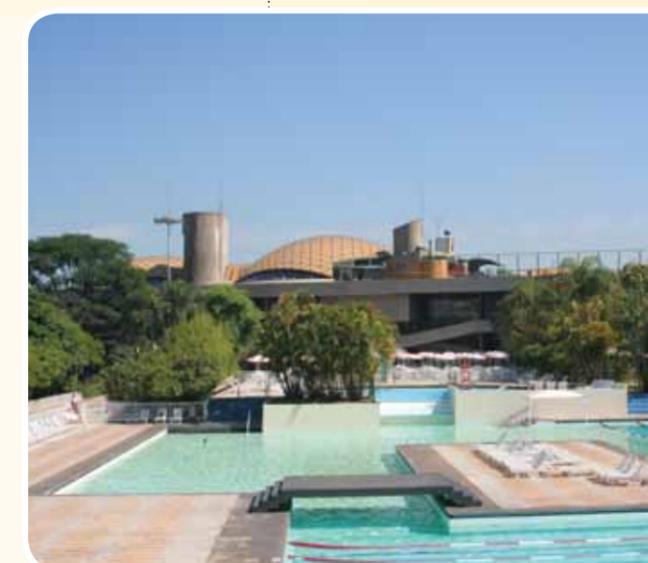


**CONCLUSÕES:**

O PLANO DIRETOR EM SEU PROGRAMA DE EXCELÊNCIA NOS ESPORTES AQUÁTICOS E TÊNIS BEM COMO NO SÓCIO-CULTURAL, COM VISTAS PARA 2015 NÃO EXCLUI NENHUMA DAS PROPOSTAS ACIMA ENUMERADAS.

AS PROPOSTAS DE MÉDIO E LONGO PRAZO NO CLUBE DEMORAM PARA AMADURECER EM CICLOS QUE VÃO DE 4 A 8 ANOS.

A QUALIFICAÇÃO E APRIMORAMENTO DAS INSTALAÇÕES E SERVIÇOS PODEM CRIAR PARALELAMENTE UM “MOMENTUM” DE DESENVOLVIMENTO NAS ÁREAS FINIS EM NÍVEIS MAIS ELEVADOS DO QUE OS ATUAIS.



## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



**CLUBE  
PAINEIRAS  
DO MORUMBY**

### ● TÍTULO VI

Projetos

#### CAPÍTULO 1 - Projetos (Curto Prazo)

1.01 Projeto Ambiental - Ambiente Natural e o Físico ..... 90

**CAPÍTULO 1**

**Projetos  
(Curto Prazo)**

Os exemplos de Projetos apresentados são o resultado do levantamento das necessidades e objetivos comumente discutido em todo o Clube.



Exemplos de projetos (curto prazo) sugeridos para o Paineiras.



Consagrada a terminologia, segue-se ao PLANO DIRETOR, a elaboração de PLANOS DE AÇÃO que geram PROGRAMAS e estes redundam em PROJETOS. A Comissão PD 2000 / 2010 / 2015 colecionou uma série de PROJETOS que servem de exemplo para o planejamento anual das Diretorias. São os assuntos que corriqueiramente tratam-se nos Conselhos, nas salas de reuniões, no corpo funcional e nos corredores e alamedas do Clube. Concretamente podem então ser referência para a presente e futuras administrações.

**1.01 ▶ Projeto Ambiental**  
O Ambiente Natural e o Físico.

**1.01.1 Projeto Meio Ambiente Natural.**

No tocante ao ambiente natural fica evidente que uma apreciação superficial e visual pelos menos avisados, cria a imagem de que temos uma riquíssima flora.

O “verde” do Paineiras é algo de espetacular. Nada mais falacioso. É necessário, a médio prazo, levantar e identificar cada uma das espécies naturais que temos.

Trabalhar não só no sentido de conservá-las mas também repô-las na medida em que a idade das mesmas avança e tendem para extinção natural. Além disso, a identificação de pragas e doenças é importante para a recuperação (ou corte das mortalmente atingidas, devendo-se substituí-las no seu devido tempo).

Merece também se considerar que um Projeto de recuperação da mata original é viável em prazos adequados.

É também de tão grande importância a fauna que nos frequenta. Não se levando em conta a fauna humana exaustivamente considerada no Plano Diretor, temos um número expressivo de espécies que freqüentam o Clube.

Precisam ser convenientemente identificadas para que se criem condições de conservação das mesmas. Sobretudo é importante, também na medida adequada, criar condições para que a fauna que se retirou, por inúmeras razões, volte a frequentar o Clube.

Assegurar a conservação e restauração das áreas verdes com a participação dos associados que militem na área ambiental nas diversas especialidades pertinentes. Inserir neste contexto os atuais conceitos de preservação, conservação e recuperação da flora e da fauna.

**1.01.2 Projeto Meio Ambiente Artificial (construído).**

Revisar as partidas originais e projetar na recuperação das áreas, as novas instalações valorizando o conceito de espaços polifuncionais, sempre respeitando a linha arquitetônica. Importante neste contexto é valorizar a autoria dos projetos originais.

**1.01.3 Projeto Zoneamento Ocupação de Áreas / Meio Ambiente.**

O PD 2000 / 2010 / 2015 também recomenda um amplo reestudo do zoneamento do meio ambiente artificial para aproveitamento o melhor possível e mais adequado do que existe em termos de construções, edificações e instalações.

Ambiente artificial:

“ Revisar as partidas originais ... sempre respeitando a linha arquitetônica. Importante neste contexto é valorizar a autoria dos projetos originais. ”



• TÍTULO VI

1.01.4 Projeto: Estacionamento.

Construir um estacionamento no subsolo em área a ser escolhida em comum consenso técnico, político, institucional, ambiental e financeiro/ econômico.

Montar para tanto um Grupo de Trabalho Especial com a participação de todos os organismos da administração e concorrência de todas as forças políticas do Clube.

Em termos de obras a principal colocação no contexto do Plano Diretor é a construção do estacionamento.

A recomendação que será incluída a propósito é o reconhecimento que a obra é fundamental para o crescimento do Clube sob inúmeros aspectos.

A administração deve buscar um consenso entre associados e órgãos diretivos para qual seja a melhor proposta sob todos os pontos de vista - técnico, econômico/financeiro, ambiental e estético. Cumpre lembrar que há outras obras importantes como o centro administrativo (hoje precariamente instalado), bem como o término de muitas obras que não foram devidamente enfrentadas pela comunidade paineirense.

1.01.5 Projeto: Obra do Vale - Quadras Poliesportivas Por que a denominação Poliesportiva?

Essa denominação é limitativa, pois os espaços devem ser utilizados, cada vez mais, também para atividades culturais e sociais.

Avaliar alternativas de como identificar e denominar o Conjunto Policultural do Vale (Paineiras Coliseum? Um concurso para um nome?).

Projetar efetivamente o uso não só da área esportiva como também para as áreas cultural e social. Além disso administrar o conjunto de modo abrir espaço na programação para poder alugá-lo, sempre que adequado, a terceiros buscando o incremento das rendas da instituição.

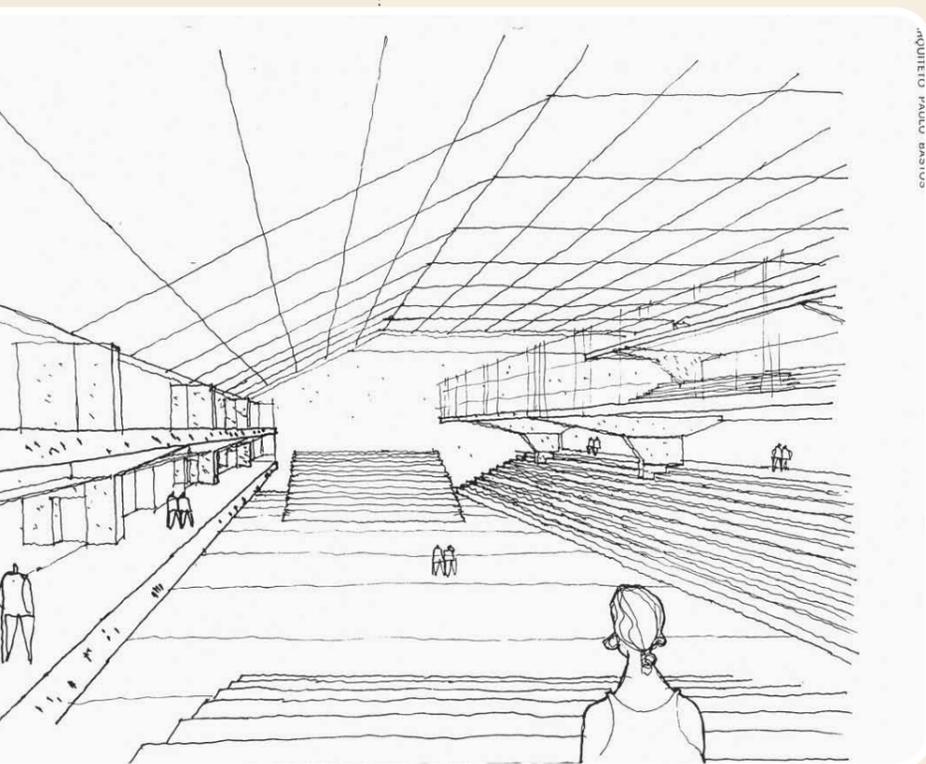
Estacionamento



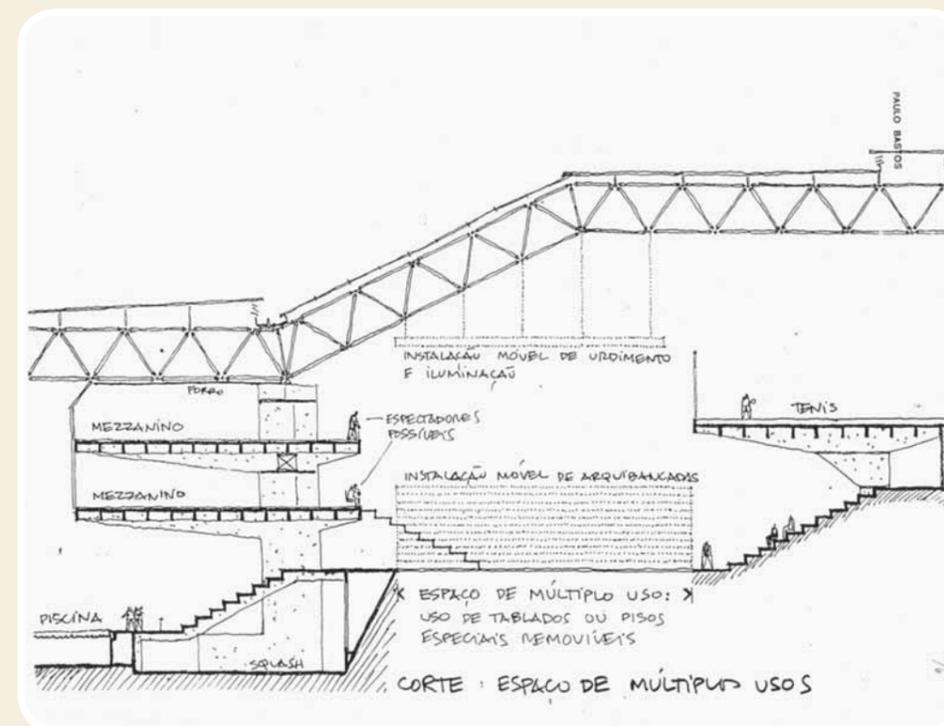
Construir um estacionamento no subsolo em área a ser escolhida em comum consenso técnico, político, institucional, ambiental e financeiro/ econômico.



Os exemplos de múltiplo uso e possibilidade de rendas extraordinárias (Zidane na Cidade/ Simpósio Internacional de Tênis).



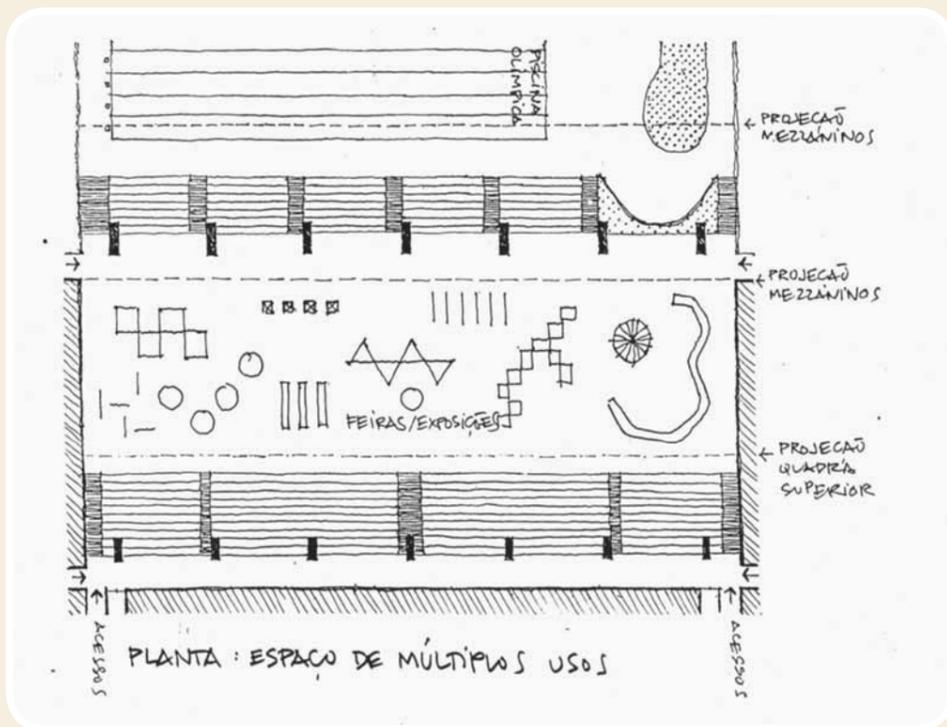
Multiuso: esportivo, social e cultural.



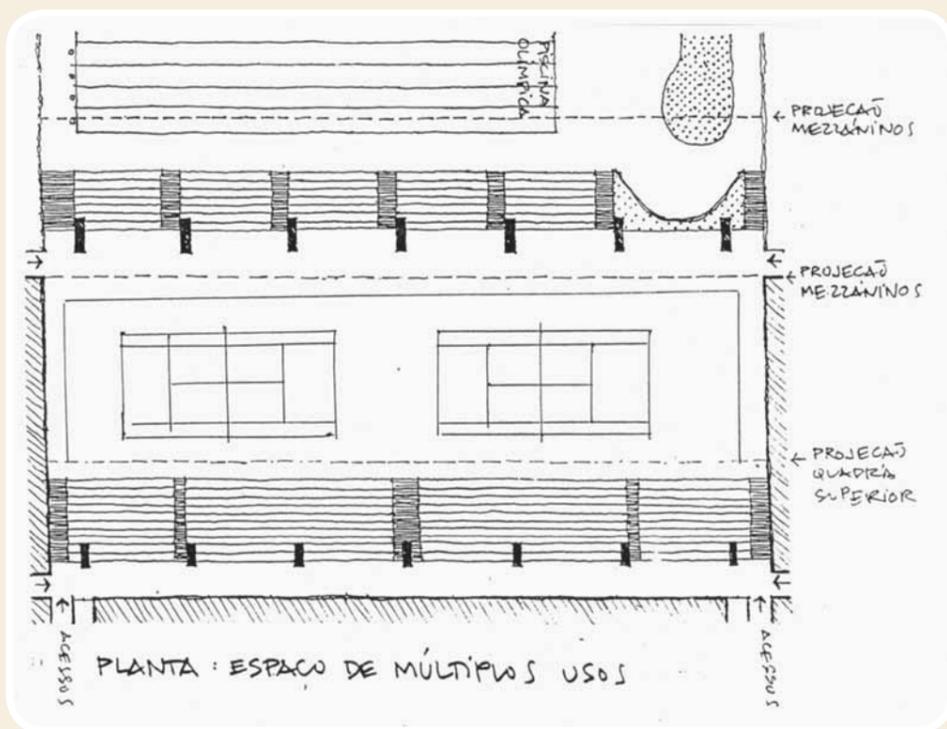
Esquema: espaço multiuso. Pisos especiais removíveis. Instalação de arquibancadas móveis. Instalação móvel de urdimento e iluminação.



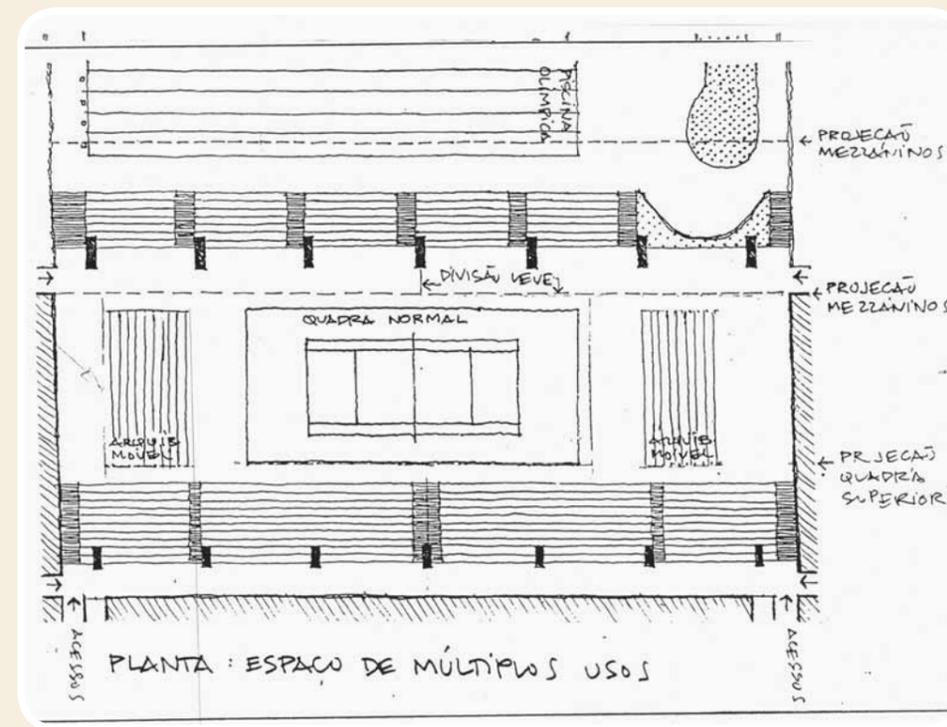
Esquema:  
espaço multiuso.  
Espaço para feiras e exposições.



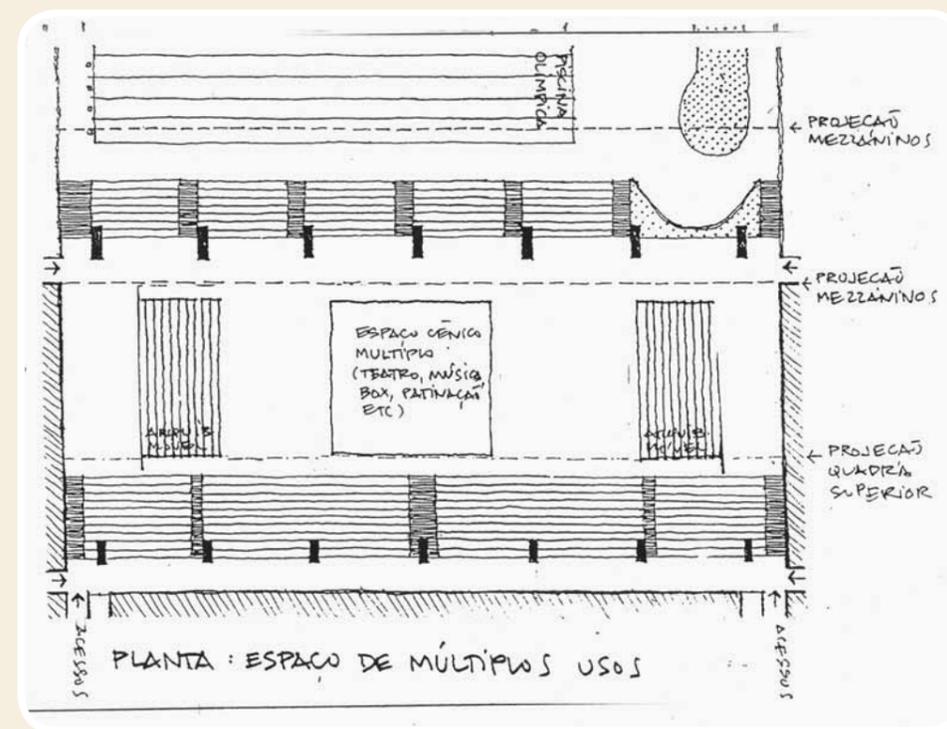
Esquema:  
espaço multiuso.  
Duas quadras de tênis.



Esquema:  
espaço multiuso.  
Quadra única  
para torneios e  
exibições.



Esquema:  
espaço multiuso.  
Espaço cênico  
múltiplo (teatro,  
música, boxe,  
patinação, etc.).



• TÍTULO VI

1.01.6 Projeto: Identificação de Instalações, Ruas e Avenidas, Praças Esportivas.



Onde couber ressaltar a identidade do CPM com nome, símbolo, bandeira, placa, marcos comemorativos, etc. Da mesma forma, valorizar as pessoas que contribuíram para dar identidade ao diversos locais, instalações, edificações e edifícios que constituem o patrimônio do Clube. (exemplo: logotipo iluminado na torre de elevadores de acesso ao vale).

1.01.7 Projeto: Criar a Medalha Paineiras.

Para reconhecer associados e dependentes que se destaquem no Clube ou fora dele. Registre-se de passagem que não existem sócios honorários ou beneméritos como proposto no Estatuto. Necessário fixar critérios para outorga de tais títulos.

A festa do Atleta Destaque ou similar foi repetida poucas vezes.

1.01.8 Projeto: Obras de Arte.

Onde for possível colocar obras de artes plásticas para valorizar as instalações e os espaços; também deve o Clube cuidar para incluir, onde for adequado novas obras de arte (esculturas, pinturas, monumentos, etc)

Será necessário um Projeto que identifique todas as obras de arte do Clube. Ativá-las como parte do patrimônio. Estudar recolocação para valorização das mesmas.

1.01.9 Projeto: Mezzanino II.

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.

Completar as instalações do Mezanino II com o que for considerado necessário e adequado para o momento e circunstâncias respondendo aos desejos dos associados e dependentes.



“Onde couber ressaltar a identidade do CPM com nome, símbolo, bandeira, placa, marcos comemorativos, etc.”

1.01.10 Projeto: Quadra Coberta Antiga.

Estudar a possibilidade de mudar de lugar (quicá em área nova), aproveitando o “solo criado” para construir espaços para as atividades culturais, sociais e esportivas, verticalizadas.

Com este Projeto tornar possível um melhor aproveitamento do terreno para cobrir a carência de espaços, identificáveis e identificados, tanto nas atividades culturais, sociais e esportivas verticalizadas, quanto na área administrativa.

1.01.11 Projeto: Ciber Café.

Criar espaço para um Ciber Café. Ponto de encontro e convívio dos jovens.

1.01.12 Projeto: Praça de Alimentação.

Criar uma praça de alimentação. Uma alternativa é aproveitar melhor a área próxima da piscina superior que já foi objeto de inúmeras tentativas de ocupação.

Elaborar um Projeto para praça de alimentação parece à Comissão do Plano Diretor uma idéia importante.

1.01.13 Projeto: Esportes Radicais.

Instalar uma parede de escalada - esporte radical, bem como promover convênios com entidades e instituições que promovam a prática de esportes radicais tão ao gosto das atuais gerações, sejam associados juniores ou seniores.

1.01.14 Projeto: Áreas de Serviço.

Criar área de serviços assemelhada ao existente nos Shoppings Centers como serviços de: lavanderia, correios, sapateiro, etc.



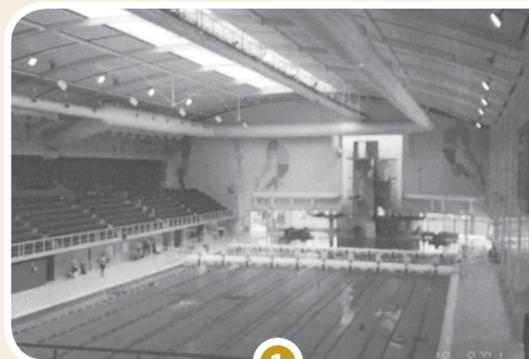
Quadra coberta antiga: desenvolver um projeto de quadras de espaços superpostos verticalizados.



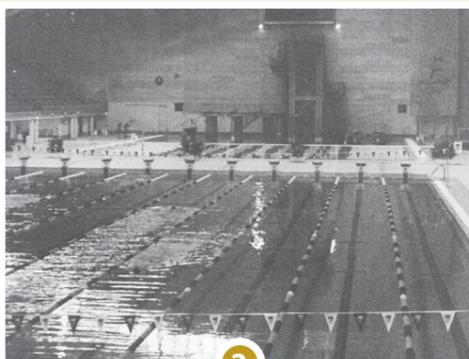
• TÍTULO VI

1.01.15 Projeto: Piscina Olímpica.

1 e 2: piscina de competição / aquecimento



1



2

Completar a piscina olímpica possivelmente na forma que foi realizada em Sidney e Melbourne para as Olimpíadas respectivamente de 2002 e 1956 (piscina de 75 metros sendo que os últimos 25 são divididos com plataforma móvel constituindo-se na piscina de aquecimento e caixa de saltos).

1.01.16 Projeto: Bar nas Áreas da Piscina e Squash.

Completar os planos na área da piscina olímpica e squash - há reivindicações dos aficionados do esporte para converter a área disponível no subsolo em um centro de convivência e instalar uma quadra com paredes de vidro de modo a permitir que os jogos nessa quadra sejam assistidos por um número possível e adequado de espectadores

“há reivindicações dos aficionados do esporte para converter a área disponível no subsolo em um centro de convivência”



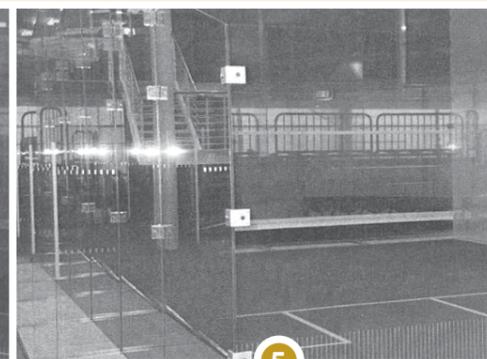
1.01.17 Projeto: equipamentos e instalações.



3



4



5

1.01.18 Quadras de tênis:

Um projeto já cogitado é da construção de quadras de tênis sobre o ginásio Gilberto (Giba) Laponiam.

1.01.19 Projeto: Spa Paineiras.

A questão já foi estudada e cogitada por diretorias precedentes. Resume-se no seguinte: aproveitamento de todos os serviços disponíveis no Clube para oferecer aos associados e aos seus dependentes a oportunidade de frequentá-lo com um programa individual de saúde integrado. Ao instituir uma COORDENAÇÃO dos esforços do Departamento de Esportes, do Departamento Médico e da sauna e massagens, de A & B através da Nutrição, e eventualmente de outros que proporcionem melhoria da qualidade de vida dos associados, o Clube terá um ganho diferencial considerável ao unir tudo o que já oferece aos seus “clientes”. Programas individuais de um dia, uma semana, mês ou meses muito contribuiriam para fazer crescer ainda mais o Clube perante os paineirenses.



6

1.01.20 Projeto: Valorização dos Títulos.

Estudar e propor formas e meios de valorização do título do Clube para que corresponda não só ao patrimônio construído como também ao conceito de mais valia ditado pelo prestígio e reconhecimento do Clube na comunidade paulista, paulistana e brasileira. O valor do título comporta acrescentar um intangível; se 45% o título valerá R\$ 34.584,86.

VALOR PATRIMONIAL DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY

Valor patrimonial	R\$ 131.184.000,00	
Títulos	5.500	
Valor título	R\$ 23.851,63	
Intangível	15%	R\$ 27.428,65
	30%	R\$ 31.007,11
	45%	R\$ 34.584,86

Balanco de junho/2008

© CIBR 2011/2008

Recomendação: atualização dos dados e informações.



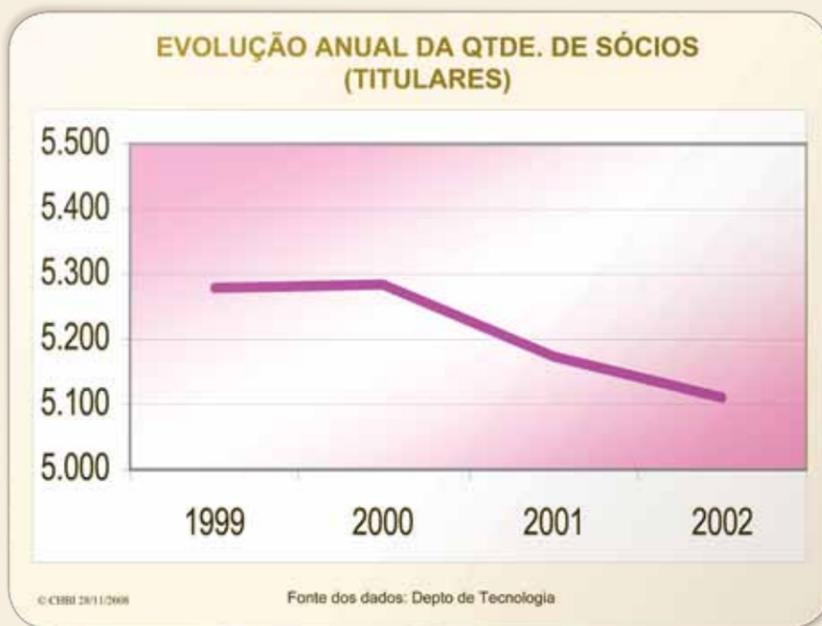
3 e 4: arquibancada para pequenos espaços

5 e 6: quadra de squash em vidro

“Estudar e propor formas e meios de valorização do título do Clube...”

• TÍTULO VI

1.01.21 Projeto: Prazos de Retomada.



Recomendação: atualização dos dados e informações.

Prazos de suspensão da frequência e de retomada dos títulos devem ser diminuídos. Ao contrário do que se pode pensar, esses prazos prejudicam o associado. Negociar débitos de 8 meses a 12 meses é muito tempo. Tende a tornar impraticável a permanência do sócio no clube. A fidelização do associado ao Clube é sumamente importante: valorizar a fidelização dos associados através de uma melhoria qualitativa de todas as funções do Clube.

1.01.22 Projeto: Novas Categorias de Associados.

Criação de novas categorias de associados além da dos títulos familiares - contribuinte - jovem - veterano - individuais - e outras - de modo a melhor acomodar as possibilidades de associação às realidades dos potenciais associados.

1.01.23 Projeto: Vendas de Títulos a Pessoas Jurídicas.

Criar a possibilidade de venda de títulos a pessoas jurídicas estudando com adequação e propriedade essa categoria, determinando regras que protejam tanto o Clube como as empresas para essa possível solução de diminuir a carteira de títulos à venda (causam consideráveis danos ao fluxo de caixa do Clube a falta da cobrança das taxas de obras e manutenção dos títulos em carteira que não se vendem).

1.01.24 Projeto: Entrevistas de Associados que deixam o Clube.

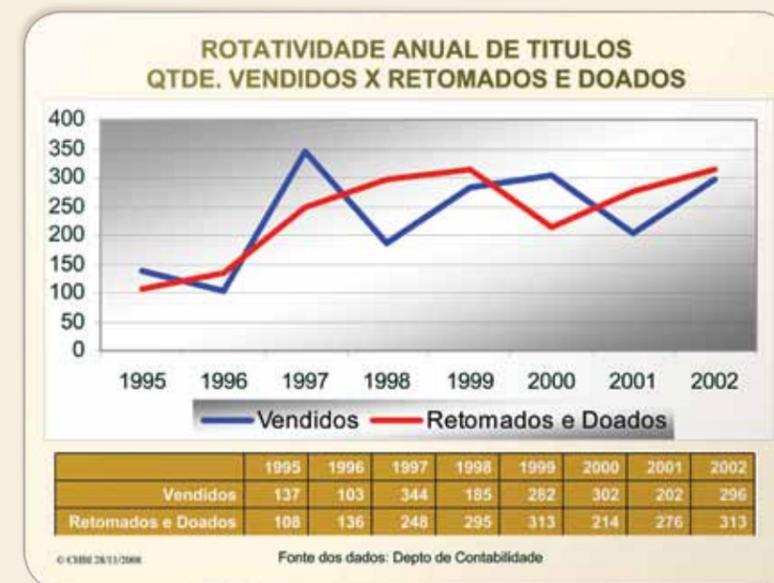
Entrevistas competentes devem ser proporcionadas aos associados que decidem sair do Clube, proporcionando uma melhor análise das razões que o levaram a assim decidir. Criar, usando como exemplo a atuação da Comissão de Sindicância, que analisa a entrada dos associados uma Comissão que analise a saída dos associados e se tirar proveito dessas preciosas informações.

1.01.25 Projeto: Taxas de Manutenção e Tempo de Associação (adequação do investimento dos associados em função do tempo de clube).

Estudar melhor as receitas advindas das taxas de obras e manutenção - a decisão de permitir que os associados maiores de 65 anos doem seus títulos aos seus dependentes associados, tem ensejado um aumento razoável de número de frequentadores, refletindo tal circunstância no custo de manutenção - o número de associados e dependentes neste programa (que tem seus méritos) não se registra nesse particular aumento da receita, o que ocasiona constante declínio nas rendas para conservação e recuperação do patrimônio.

1.01.26 Projeto: Índices de Satisfação.

Instituir índices e pesquisas que possam medir, com inteligência, os resultados de satisfação dos associados e dependentes.



Recomendação: atualização dos dados e informações.



Recomendação: atualização dos dados e informações.

SÃO TODOS EXEMPLOS DE PROGRAMAS E PROJETOS QUE A COMISSÃO TEMPORÁRIA DO PLANO DIRETOR REGISTROU AO LONGO DE SEU TRABALHO E AGORA CONSTAM NO PD 2000 / 2010 / 2015 PARA O CONHECIMENTO DE TODOS ASSOCIADOS E DEPENDENTES E APROVEITAMENTO DAS DIRETORIAS EXECUTIVAS, DO CONSELHO DELIBERATIVO, DO CONSELHO FISCAL E DO CORPO FUNCIONAL DO CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY.



Projeto: novas categorias de associados.



## PLANO DIRETOR 2000 / 2010 / 2015



### ● ANEXOS

ANEXO A - Recomendações da CTPD .....	104
ANEXO B - Recomendações da CTPD 2000 / 2010 Pleno Aproveitamento para o PD 2000 / 2015 .....	105 / 109
ANEXO C - Dados e Informações: Gráficos / Quadros / Tabelas .....	110 / 121
ANEXO D - O Sistema Brasileiro de Leis no Esporte e Cultura .....	122 / 123

## A Comissão do PD faz as seguintes recomendações finais em relação ao Plano Diretor:

### 01. Revisão do PD de 5 em 5 anos

O Plano Diretor deve ser revisado a cada cinco anos de modo que continue a ser dinâmico e vivo instrumento estratégico de administração, sempre a aperfeiçoar as orientações das atividades administrativas do Paineiras.

Os Planos de Ação, ferramenta de médio e longo prazo, para as áreas meio e fim, devem ser elaborados pela Diretoria Executiva com suporte nos Conselhos Deliberativo e Fiscal e forte participação do corpo funcional e dos associados e dependentes.

Programas devem ser elaborados seguidamente envolvendo um departamento ou vários departamentos para garantir um processo consciente de planejamento estratégico e tático de médio e curto prazos.

### 02. Pesquisa de Opinião

Pesquisas de opinião se constituem em instrumento de importância fundamental para conhecer os associados e seus dependentes avaliando os seus desejos individuais e projetando os de interesse difuso para orientar a administração paineirense. Essas pesquisas podem ter o caráter de GERAIS / INSTITUCIONAIS e TEMÁTICAS que se explicam por suas próprias denominações.

### 03. Orçamento quinquenal

Dos programas devem surgir naturalmente projetos (de curto prazo). Os projetos devem compor os orçamentos anuais exigidos atualmente pelo Estatuto, desenvolvidos pela



Diretoria Executiva e discutidos para aprovação do Conselho Deliberativo. Recomenda a Comissão que se passe a orçar por 5 anos. A cada ano se faça a revisão para compor o orçamento anual, o que obrigará a se acrescentar 1 ano a cada quinquênio.

### 04. Participação

A Comissão PD recomenda fortemente que a gestão do Clube seja participativa e democrática, pois, como já foi demonstrado, os associados, seus dependentes, os Conselheiros, os Diretores e os funcionários desde as gerências até o mais humilde empregado, sempre que motivados tem muito a contribuir para a grandeza do Paineiras. O uso de ferramentas como seminários, oficinas, workshops, etc. demonstrou quanto orgulho todos têm de colaborar para construir o Paineiras do século XXI.

### 05. Dados e Informações

A constante e perseverante busca de dados e informações sobre as atividades é desafio que deve ser encarado firmemente. Atualização e visualização em gráficos e tabelas facilitam a leitura e a aplicação no dia-a-dia na gestão do Clube.

## Pleno aproveitamento das sugestões do PD 2000 / 2010:

Na análise crítica das recomendações que o Plano Diretor 2000 / 2010 registrou a Comissão Temporária PD + 5 entendeu que os seguintes tópicos devem ser mantidos no Plano Diretor 2000 / 2010 / 2015 por intermédio de um Anexo, por inúmeras razões, entre as quais: (1) não foram inteiramente observadas; (2) precisam ser repetidas pela importância e oportunidade; (3) a repetição do registro reforçam os seus conceitos na busca do aperfeiçoamento da administração do Paineiras.

Constam do Plano Diretor 2000/2010 uma série de dezesseis (16) recomendações que merecem, então, ser novamente registradas como objetivos e metas genéricas

### 1.1 Equilíbrio econômico financeiro e solidez patrimonial

- > Organização humana, ágil, flexível, dinâmica e inovadora. Atuando com criatividade e ousadia;
- > Divulgar claramente todos os direitos e deveres dos associados.

### 1.2 Instalações e espaços polifuncionais, respeitando a linha arquitetônica

- > Assegurar a preservação, conservação e recuperação das áreas verdes;
- > Planejar multiplicidade de uso dos espaços existentes, revendo sua utilização;
- > Promover a recuperação do fundo do vale, facilitando o seu acesso;
- > Adquirir áreas limítrofes com prioridade para o fundo do vale;
- > Respeitar a concepção arquitetônica e paisagística originais conciliando com novas soluções;

### 1.3 Normas Reguladoras

- > Revisar imediatamente os atuais Estatutos, assegurando a possibilidade de revisões periódicas;

### 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
    - 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 de 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.
- 1.4 Gestão Profissional, participativa e com total transparência, privilegiando a comunicação multidirecional**
- > Estreitar relacionamento entre: Sócios/ Conselho / Diretoria / Funcionário
  - > Continuar a promover uma adequada profissionalização da administração do Clube
  - > 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
- 1.5 Plenamente informatizada e tecnologicamente equipada**
- > Valorizar o corpo permanente de profissionais
  - > Estimular a comunicação multidirecional na administração
  - > Definir modelo de gestão integrando os organismos administrativos eleitos (Conselho e Diretoria) e contratados (corpo permanente)
  - > Minimizar insegurança no corpo permanente de profissionais a cada mudança de Diretoria
- 1.6 Trabalhando num ambiente de confiança intensamente cooperativo, estimulando o desenvolvimento de equipes sinérgicas, multifuncionais e interdependentes**
- > Continuar a aprimorar a rede de informática integrada
  - > Disponibilizar o acesso a informações gerais e particulares sobre o Clube
  - > Disponibilizar, aos sócios e dependentes, acesso à internet e aperfeiçoar a implantação da intranet
  - > Continuar a estruturar e ampliar Banco de Dados Interno dos sócios e dependentes, considerando formas de disponibilização
  - > Criar e instalar Comitê de Tecnologia objetivando a definição de uma Política de Tecnologia
  - > Utilizar a informática para assegurar Qualidade Total

- > Promover maior interação entre associados e administração
  - > Criação de marcos regulatórios e indicadores de desempenho
- 1.6 Trabalhando num ambiente de confiança intensamente cooperativo, estimulando o desenvolvimento de equipes sinérgicas, multifuncionais e interdependentes**
- > Incentivar a formação de verdadeiras equipes de trabalho polifuncionais
  - > Desenvolver uma mentalidade de interdependência e intensa cooperação interna, buscando plena integração dos programas a serem oferecidos com "foco no cliente"
  - > Desenvolver relações de confiança, a fim de diminuir os impactos negativos gerados pelo excesso de burocracia
  - > Assegurar o cumprimento de prazos e horários
  - > Definir claramente as prioridades e melhorar o controle sobre o seu seguimento
  - > Estimular continuamente o exercício da coerência entre o discurso e a prática
- 1.7 Buscando a excelência**
- > Desenvolver uma postura de constante avaliação em busca de soluções para melhoria continua
  - > Reconhecer e valorizar o exercício da criatividade e ousadia
- 1.8 Viabilizando resultados no curto, médio e longo prazos**
- > Implantar um sistema de gerenciamento de desempenho das pessoas e equipes que possa assegurar o cumprimento de estratégias, diretrizes e ações definidas
  - > Exercitar o gerenciamento de conseqüências (assegurando que as pessoas assumam total responsabilidade de seus atos ou omissões)
  - > Gerenciar o desconforto (criando condições para que as pessoas não se acomodem, nem se escondam deixando de assumir suas responsabilidades)
- 1.9 Trabalhando com qualidade e produtividade**
- > Assegurar a completa implantação do Programa de Qualidade Total, buscando a certificação do Paineiras em todas as séries (cabíveis) das normas ISO (9.000/14.000/18.000 e outras pertinentes)
  - > Estimular continuamente a Produtividade (fazer mais com menos)
- 1.10 Clube Paineiras do Morumbi - destaque contínuo no cenário Paulista, Brasileiro e Internacional**
- > Continuidade ao Destaque do Paineiras no Cenário Paulista, Brasileiro e Internacional.
  - > 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.

**1.11 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, regimentos e regulamentos**

- > Estimular a participação dos associados e dependentes nas programações oferecidas
- > Desenvolver um programa que estimule a prática das crenças e Valores
- > Assegurar “espaços” para que associados, dependentes e colaboradores possam propor idéias e sugestões proporcionando condições para que se possa exercitar a habilidade empreendedora

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

- > Aprimoramentos permanente do Departamento Médico envolvendo iniciação, seguimento e evolução da saúde de todos e oferecendo Pronto Atendimento, Medicina Preventiva
- > Desenvolver programas de prevenção de Doenças Coronárias, Osteoporose, etc
- > Promover Seminários / Orientação Preventiva de Saúde
- > Oferecer treinamento monitorado a todo o pessoal técnico e funcional

- > Continuar a viabilizar mais equipamentos - Fisioterapia
- > Oferecer programas que possibilitem o desenvolvimento integral do homem (exemplo SPA Paineiras)
- > Proporcionar condições para o exercício da aprendizagem contínua
- > 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

**1.13 Proporcionando qualidade de vida respeitando o meio ambiente**

- > Desenvolver e implantar uma avaliação ambiental no Paineiras, por meio de:
  - Diagnóstico das condições ambientais no Paineiras e seu entorno
  - Plano de aproveitamento dos recursos naturais
  - Mudanças privilegiando as tecnologias limpas em tudo o que for possível: produtos, alimentos, máquinas, equipamentos, instalações.
- > 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 utilização, sua reciclagem e sua disposição
  - Tratamento das encostas
  - Modelo energético adequado

- Uso da água dentro das mais modernas concepções, relacionamento 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
- > Proporcionar uma ativa participação do Clube em atividades relacionadas ao meio ambiente

**1.14 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**

- > Continuar a promover a interação entre Clube e comunidade
- > Aumentar o esforço de trazer a comunidade ao corpo associativo
- > Estimular a cidadania e o “amor à pátria” proporcionando cerimônias e oportunidades de utilização dos símbolos nacionais (bandeira, hinos, etc), cultuando a cidadania participativa
- > Oferecer diversidade de espaços e atividades
- > Estimular a motivação pela atividade comunitária junto aos filhos dos associados Oferecer auxílio às atividades comunitárias. Campos de atuação sugeridos
  - Segurança pública
  - Obras sociais / Filantropia
  - Civismo e cidadania
  - Esporte comunitário
  - Cultura

**1.15 Viabilizando oportunidades de convivência, integração, alegria e felicidade**

- > Incentivar os associados e dependentes a participarem das atividades programadas
- > Desenvolver um ambiente descontraído e alegre
- > Integrar esforços em torno de objetivos claramente definidos, que possam atender à diversidade de interesses dos diferentes segmentos de associados e dependentes



**1.16 Contribuindo para que seus associados sejam bem sucedidos e se sintam cada vez mais orgulhosos por serem paineirenses**

- > Oferecer programas que contribuam para que associados e dependentes possam alcançar o sucesso pessoal e profissional
- > Divulgar intensamente informações que possam assegurar aos associados e dependentes uma postura de orgulho por serem membros da comunidade Paineirense
- > Oferecer possibilidades e oportunidades aos associados para utilização da marca e símbolos do Clube

A Comissão do Plano Diretor colecionou inúmeros dados e informações buscando demonstrar que o Paineiras evoluiu muito no trabalho de fornecer para a administração elementos que podem melhorar a gestão do Clube.

Os primeiros dizem respeito ao patrimônio imobiliário, os demais à aplicação da ferramenta SWOT e os últimos às relações de atividades de associados e dependentes e à administração das mesmas.

### 01 Alguns dados do patrimônio imobiliário

Área do terreno	116.000 m <sup>2</sup>
Área verde	70.000 m <sup>2</sup>
Área construída	46.000 m <sup>2</sup>
Estacionamento	400 vagas
Quadras de tênis	13 (2 cobertas)
Quadras poliesportivas	5 (4 cobertas)
Piscina olímpica	1.250 m <sup>2</sup>
Piscina social	2.500 m <sup>2</sup>
Campo de futebol	45 x 90 m.
Futebol soçaite	36 x 48 m.
Pista de atletismo	300 m. (4 raias)
Fitness	900 m <sup>2</sup>
Quadras de squash	6
Salão de festas	1.200 m <sup>2</sup>
Saguão	400 m <sup>2</sup>
Cinema/teatro	210 lugares
Bares e restaurantes	7
Escola maternal	1.000 m <sup>2</sup>
Playground	800 m <sup>2</sup>
Plataforma infantil	1.100 m <sup>2</sup>
Biblioteca	400 m <sup>2</sup>

### 02 SWOT - Strength, Opportunity, Weakness, Threats

O uso da ferramenta SWOT conforme exercício constante deste anexo define a instituição Paineiras colocada no quarto quadrante a direita (vide página 35): situam-se as “empresas” fortes que se encontram sob ameaça.

Resultado da análise é que a administração do Clube deve empreender todo o esforço para colocar o Paineiras no terceiro quadrante a direita: “empresas” fortes com potencial continuação de sucesso.



### 03 Gráficos/quadros/tabelas/ilustrações

A Comissão do Plano Diretor solicitou à Diretoria Executiva que franqueassem gráficos, quadros e tabelas. O resultado desta compilação está apresentado



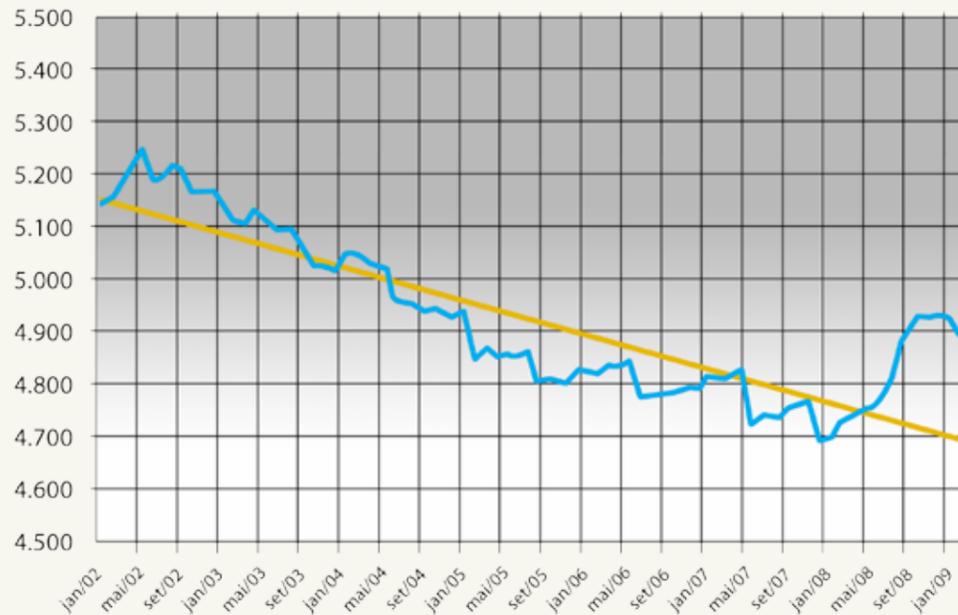
neste anexo C reiterando-se a recomendação da Comissão da importância de sua compilação, atualização e uso para a gestão da administração do Clube Paineiras do Morumby.

As ilustrações fotográficas foram obtidas no site do Clube, pelos membros da Comissão e pelo profissional do projeto gráfico deste Plano Diretor.

Empresa em análise: CPM		Setor em análise: clube		
<b>Metodologia</b>	Esta ferramenta/relatório baseia-se nos conceitos de Análise SWOT com extensões que a permitem objetivar e quantificar.			
1	Começa-se decidindo quais os principais vetores da análise SWOT que devem ser aplicados ao grupo das empresas com atuação similar.			
2	Depois explicitam-se as lógicas e razões que balizam cada vetor assim selecionado.			
3	Para cada vetor da análise, escolhe-se um fator de ponderação, ou seja, a sua importância no conjunto. O total dos pesos SW e OT deve ser 100%.			
4	Com base nos vetores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avalia-se cada valor para a empresa a analisar, numa escala de 0=nulo a 10=total.			
5	Esta ferramenta fornece dois valores que são a relação entre as Forças e as Fraquezas e a relação entre as Oportunidades e as Ameaças.			
6	A ferramenta situa a empresa em análise num Mapa de Posicionamento SWOT. O quadrante em que a empresa se encontra identifica a situação.			
Vetores das Oportunidades e Ameaças	Peso relativo	Avaliação geral para o Clube	Valor para CPM (escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a CPM
1 Concentração da Oferta e da Procura	20%	Os clientes típicos de Clube buscam os valores: Educação, Família e Tradição, que preferem uma disponibilidade grande de serviços quer em quantidade quer em temas.	3	A sua dimensão relativa está diminuindo face à situação económica do país e da concorrência.
2 Potencial de Replicação do Sucesso	20%	Uma vez que as soluções originais tendem a ter elevados custos de desenvolvimento, a possibilidade de replicar o sucesso é uma oportunidade a desenvolver.	6	Há no mercado soluções que podem ser replicadas a custos suportáveis.
3 Crescimento do e-business	20%	As soluções de Tecnologias de Informação tendem cada vez mais para o mundo do e-business.	6	O alinhamento da empresa com estas soluções permite potencializar a oportunidade.
4 Concorrência Aumentada	20%	Setor extremamente concorrencial com tendência para se acentuar. A consolidação e a inovação fazem surgir novos concorrentes de direções eventualmente inesperadas.	3	O Clube é vulnerável a novos concorrentes, especialmente os condomínios/clubes com competências similares.
5 Volatilidade dos Recursos Humanos	0%	A volatilidade e escassez dos Recursos Humanos é um dos fatores mais preocupantes para o setor. Num setor de serviços e projetos, a dependência quase total dos recursos humanos é um grande risco.	2	A reduzida capacidade financeira pode levar à perda de quadros. A capacidade de atração de novos recursos é reduzida.
Controle deve ser igual a 100%	100%		4	= resultado para CPM

Vetores dos Pontos Fortes e Fracos	Peso relativo	Avaliação geral para o Clube	Valor para CPM (escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a CPM
1 Tipo de Clientes	30%	O Clube deve trabalhar para os seus associados, que têm necessidades permanentes de lazer. Os clientes contribuem com uma mensalidade compatível com custo-benefício do que recebem de serviços. Os melhores clientes são os chefes de família com renda familiar acima de R\$ 5.000,00.	8	Forte presença no Setor Serviços/Lazer/Clubístico com 11% do market share, entre os 11 principais Clubes de São Paulo.
2 Competências Próprias	20%	O Clube necessita de competências próprias como forma de gerar valor agregado. Assim, quanto maior e mais diversificadas forem estas competências, mais forte será o Clube.	7	Do quadro da empresa, 50% são técnicos especializados com diversas certificações. A empresa detém know-how em processos de excelência do lazer.
3 Representações e Parcerias	10%	Uma vez que o Clube deve fornecer os serviços e soluções que os clientes precisam, quanto maior e melhor for o conjunto das representações e parcerias mais capacidade tem a empresa de criar soluções avançadas.	7	Tecnologias avançadas na prestação de serviços que afetam diretamente o cliente.
4 Volume Relativo de Recursos e Serviços	20%	O valor do Clube deriva da sua capacidade de aumentar constantemente seu valor agregado. Isto vem geralmente da excelência na prestação de serviços de lazer na exata medida entre receitas e despesas, assegurando lucro e prejuízo iguais a zero.	2	O peso relativo dos Serviços é da ordem dos 60%. Os recursos consomem os outros 40%.
5 Capacidade de Investimento e Dimensão	10%	Para poder desenvolver e suportar soluções específicas e complexas para clientes também complexos e sofisticados, o Clube precisa de ter dimensão suficiente para se manter e capacidade de investimento em formação e desenvolvimento permanente de know-how.	2	O Clube tem credibilidade e recursos para desenvolver e implantar projetos de maior dimensão mesmo para os clientes que estejam satisfeitos com soluções já entregues.
6 Alinhamento com as Tendências Tecnológicas	10%	A enorme e rápida inovação no setor de Tecnologias de Informação faz com que as empresas tenham que estar alinhadas com as tendências de futuro, sob pena de ficarem fora do mercado.	7	Simultaneamente no mundo dos grandes sistemas IBM e dos sistemas distribuídos Microsoft NT e Unix.
Controle deve ser igual a 100%	100%		5,8	= resultado para CPM

**Evolução da quantidade de sócios desde janeiro /2002**  
Atualizado em 19/01/2009



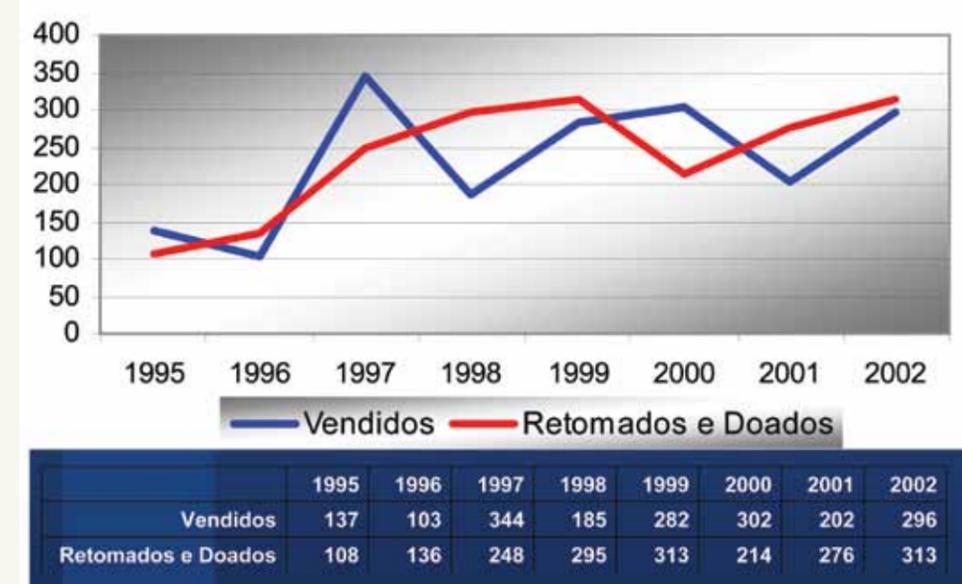
Fonte: Departamento Financeiro / Cobrança, Departamento de Tecnologia / SIIG / Dados do Clube na intranet.

**Evolução da quantidade de títulos disponíveis.**  
Atualizado em 19/01/2009



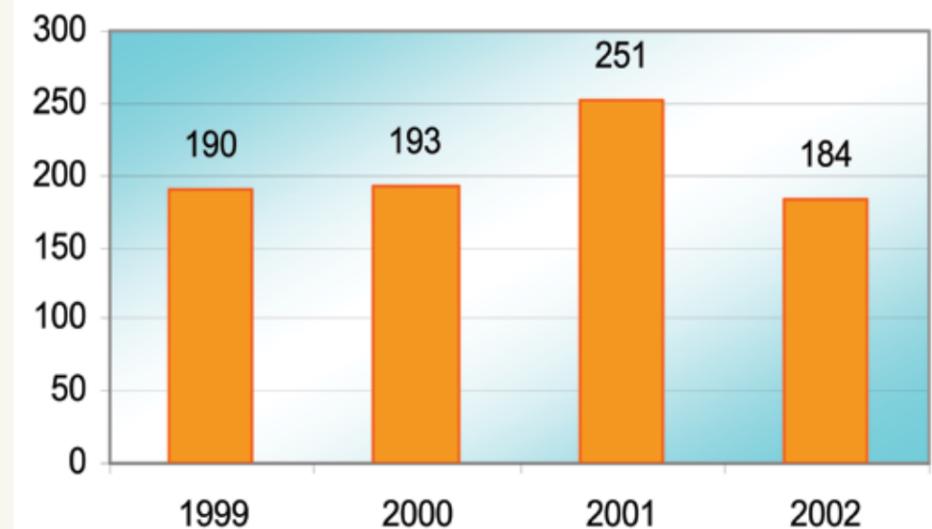
Fonte: Departamento Financeiro / Cobrança, Departamento de Tecnologia / SIIG / Dados do Clube na intranet.

**Rotatividade anual de títulos**  
Quantidade vendidos x retomados e doados



Fonte: Departamento de Tecnologia

**Quantidade anual de títulos emprestados ou alugados**  
(posição no último dia do ano)



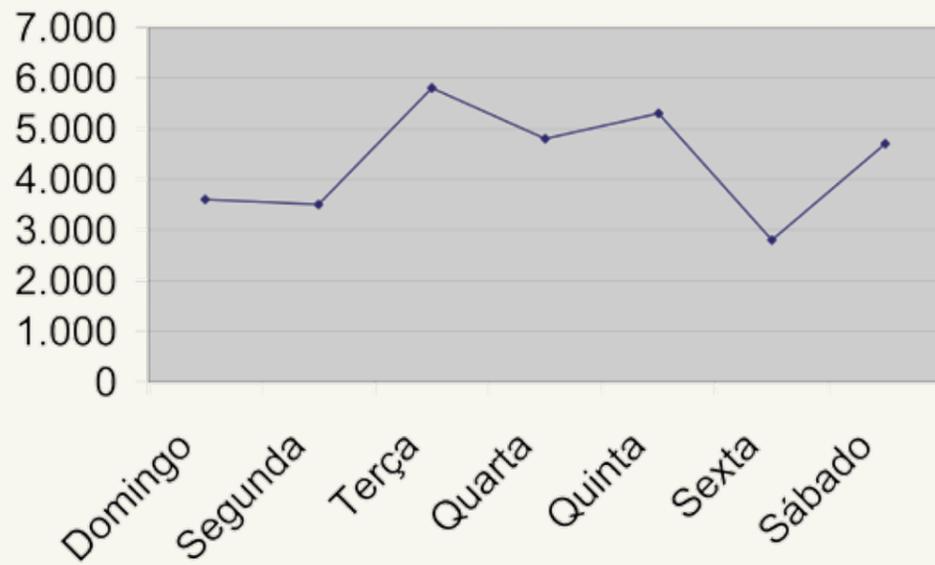
Fonte: Departamento de Tecnologia

**Frequência acumulada no ano x sexo (01/01 A 31/12/2006)**



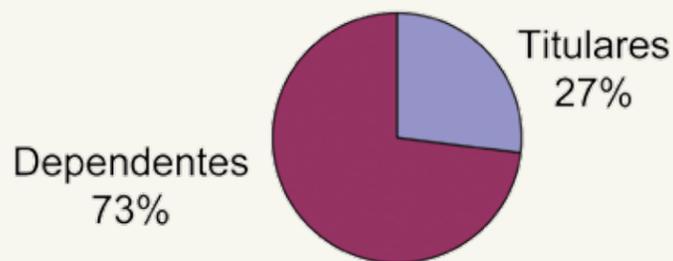
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Frequência média acumulada por dia da semana (01/01 a 31/12/2006)**



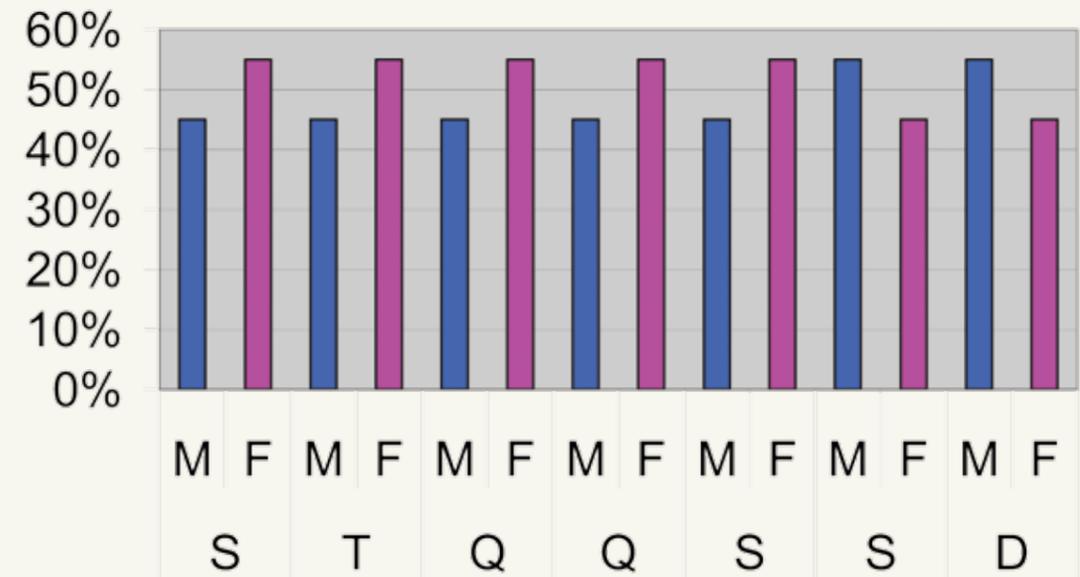
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Frequência acumulada titulares x dependentes (01/01 a 31/12/2006)**



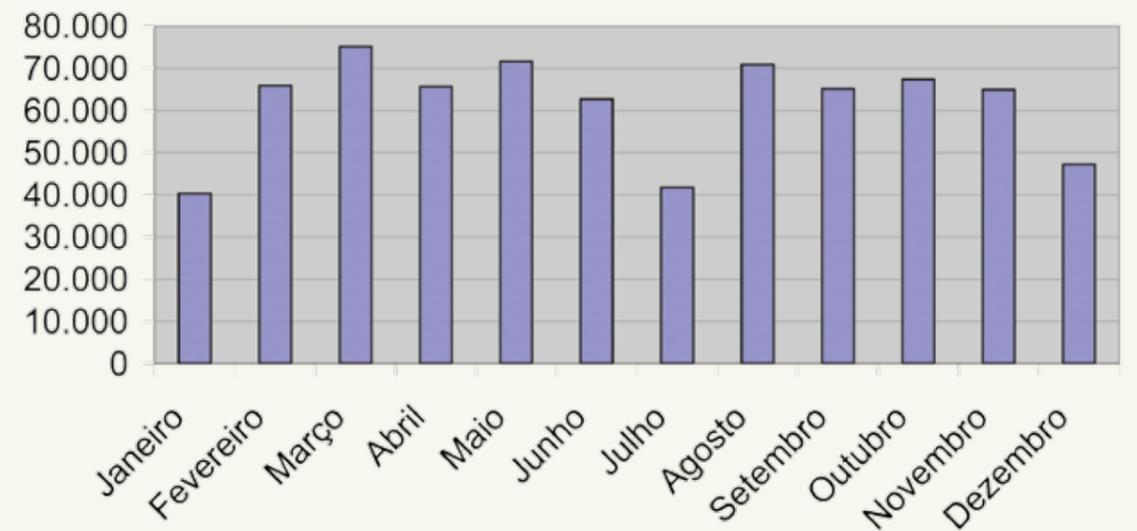
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Frequência média acumulada por dia da semana x sexo (01/01 a 31/12/2006)**



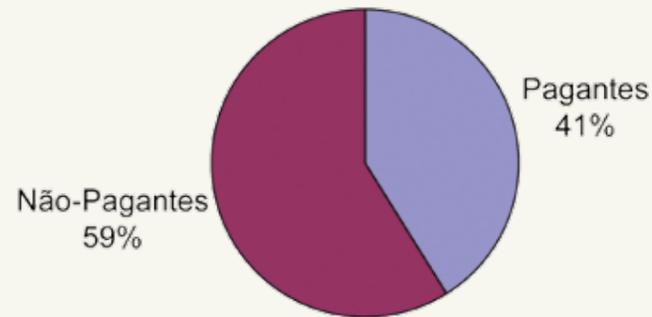
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Frequência mensal (01/01 a 31/12/2006)**



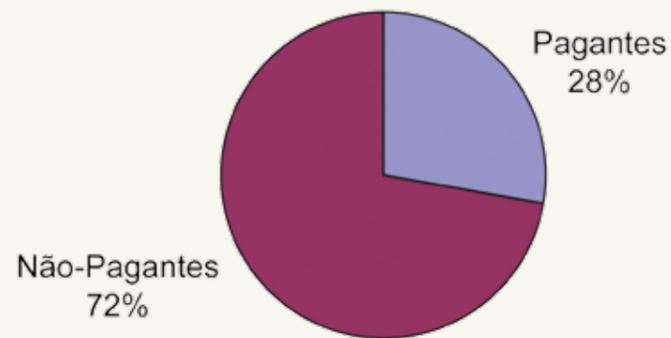
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Alunos em curso - Esportes**



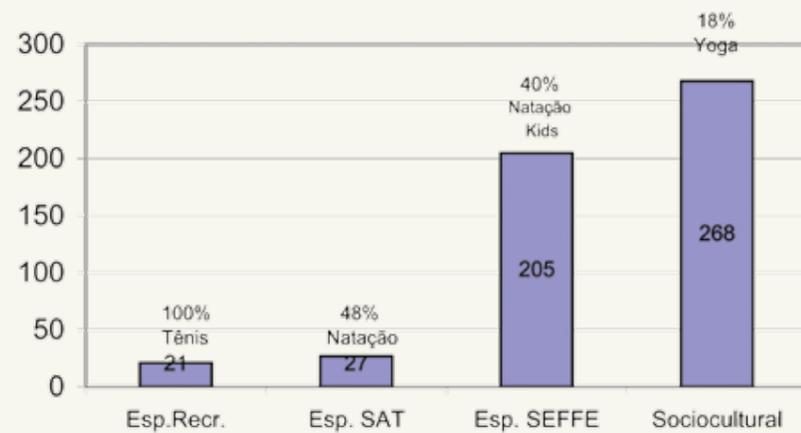
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Alunos em curso - sociocultural**



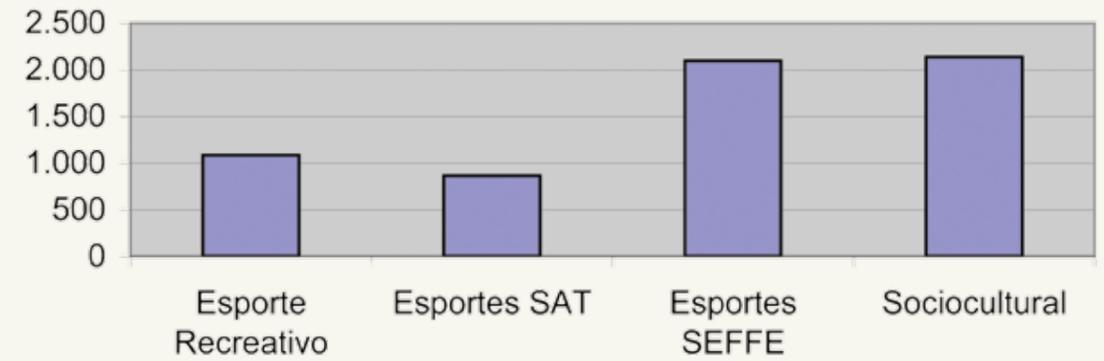
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Alunos em lista de espera em 04/04/2007**



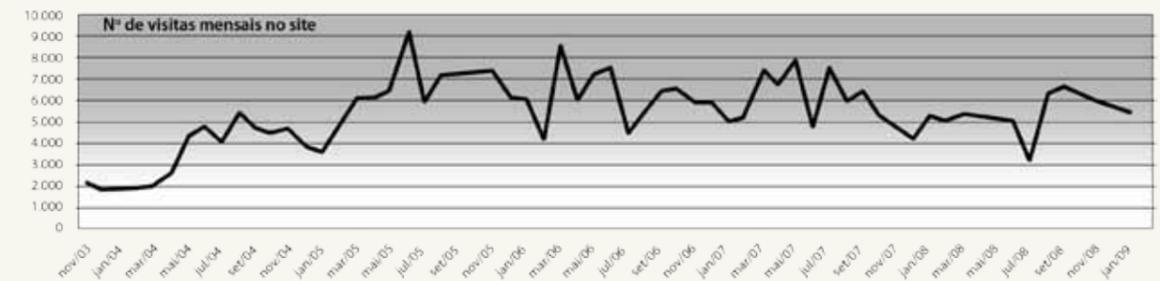
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Alunos matriculados nos cursos em 16/03/2007**



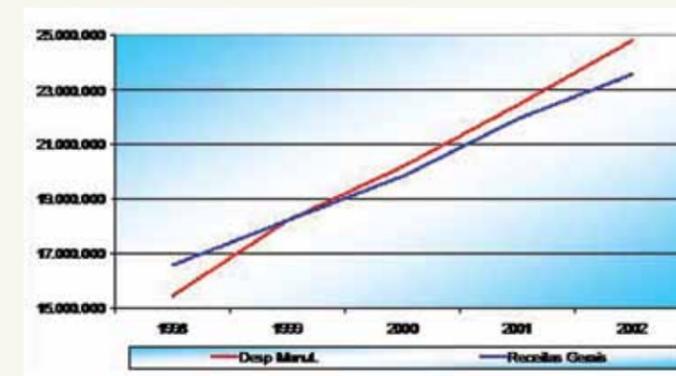
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Análise de acessos ao site [www.clubepaineiras.com.br](http://www.clubepaineiras.com.br)  
Última atualização: 03/02/2009**



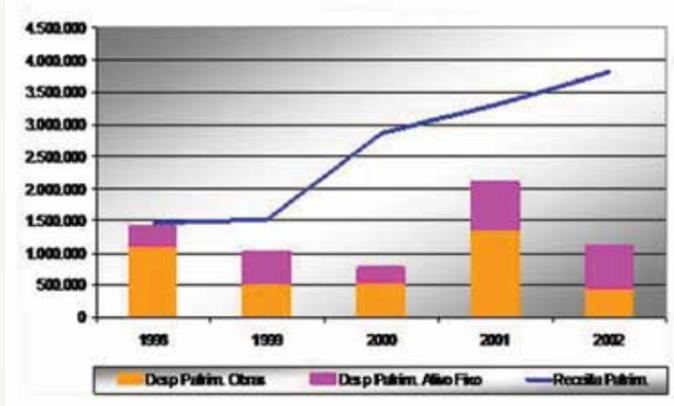
Fonte: Sistema Integrado de Informações Gerenciais

**Realizado anual: receitas x despesas (R\$ sem considerar a inflação)**



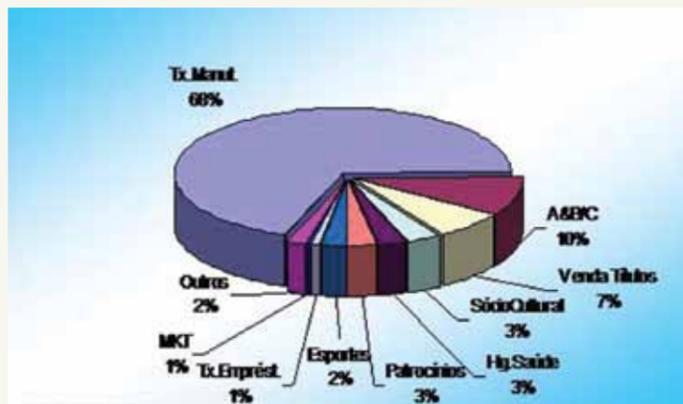
Fonte: Controladoria

Realizado anual: receitas x despesas (R\$ - sem considerar a inflação)



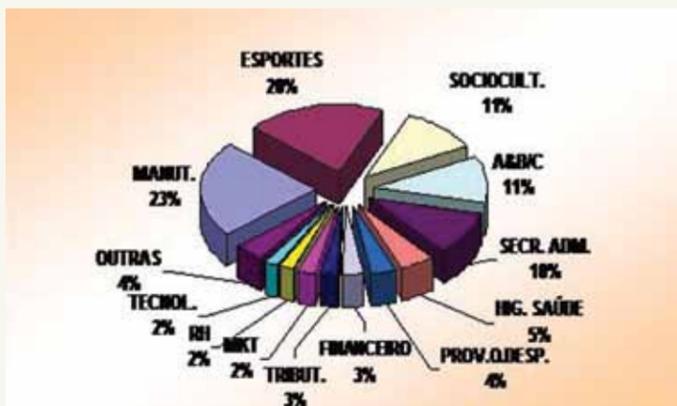
Fonte: Controladoria

Receitas realizadas em 2002 por atividade (total: R\$ 23.552.373)



Fonte: Controladoria

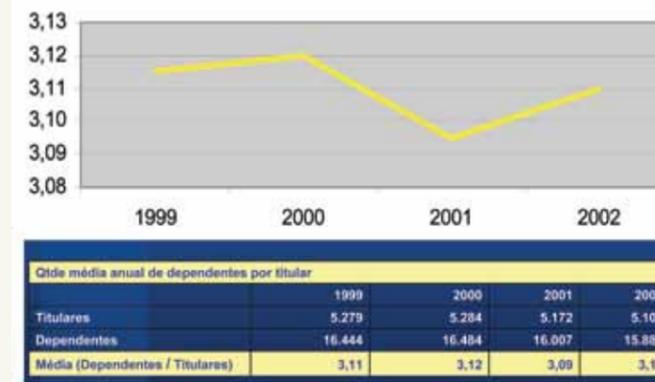
Despesas realizadas em 2002 por área (total: R\$ 24.821.520)



Fonte: Controladoria

Quantidade média anual de dependentes por titular

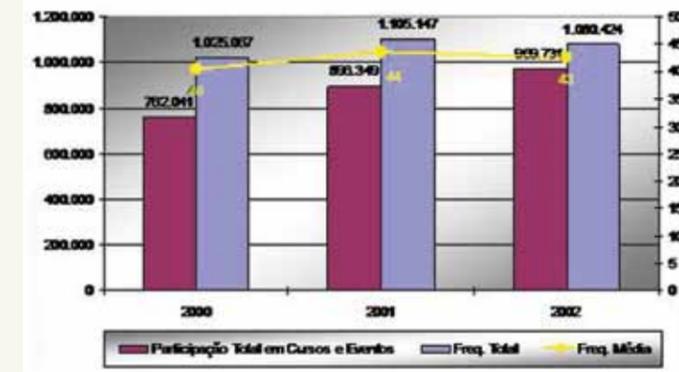
Situação no último dia do ano.



Fonte: Departamento de Tecnologia

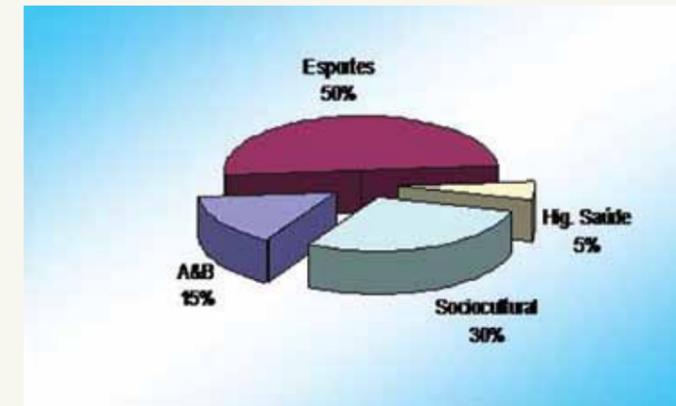
Frequência média anual dos associados

Passagens pelo controle da portaria social.



Fonte: Departamentos

Participação em eventos e cursos em 2002 por departamento



Fonte: Todos departamentos

## O sistema brasileiro de leis no esporte, na cultura e nas demais obrigações legais de competência dos Clubes



e propriedade todas as leis que normatizam o seu funcionamento, tanto quanto a aquelas que contêm obrigações a cumprir, bem como as que disciplinam seus direitos, e sobretudo aquelas que prevêem incentivos e benefícios que facilitem atingir a sua missão.

Desde a Constituição Federal, no seu Título III - Da organização do Estado, passando pelo Título VIII - Da ordem social - Da cultura, chegando, via Emenda Constitucional 48/05, ao Plano Nacional de Cultura, tudo há que ser dominado com eficiência e eficácia pelos serviços jurídicos internos do Clube.

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 semiprofissionais. 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;

A importante recomendação que a Comissão do Plano Diretor registra como contribuição para aprimoramentos da administração é a de que o Clube precisa, agora mais do que nunca, conhecer com competência

Na área de Esportes, especificamente o conhecimento do Título VIII, Capítulo III da educação da cultura e do desporto (artigos 205 a 217) precisam ser do conhecimento particular e geral de todos que na media das competências administrativas gerenciam o Clube. As seções I, (artigos 205/214), II (artigos 215 e 216) e III (artigo 217) se revestem de fundamental importância na condução das atividades clubísticas.

Igualmente a Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) precisa ser entendida para a aplicação nos interesses do Clube. Tanto quanto a Lei 9.615/98 que institui normas gerais sobre os desportos. Da mesma forma que a MP 1.799/99 o Decreto 4.668/03 e a MP 2.193/01 todas elas tratando de aspectos fundamentais da legislação esportiva nacional.

Em uma palavra, quer sejam leis de natureza relativas aos seus fins, quer sejam leis sobre as

condutas em medicina, higiene e saúde, quer seja as normas relativas ao direito autoral, a Comissão entende que o Paineiras poderia estar melhor preparado não só para cumprir essas normas, mas principalmente estar instrumentado para tirar proveito das mesmas em seu benefício e conseqüentemente dos seus associados e dependentes.

Nessa linha de ampliar a análise do necessário suporte legal no âmbito da Legislação Federal, destacamos em resumo:

01. Código Civil - Lei 10.406 de 10 de março de 2002;
02. Lei do Esporte - Lei 9.615/98
03. Regulamento da Lei do Esporte - Decreto 2.574/98;
04. CBJDD - Portaria 629/86;
05. Regulamento do Imposto Renda - Decreto 3.000/99;
06. PIS - Lei 9.718/98;
07. COFINS - LC 70/91 e Lei 9.718/98;
08. REFIS - Lei nº 9.964/00
09. Direitos Autorais - Lei 9.610/98;
10. NBC.T 10.19 - Contabilidade das Associações sem fins de lucro;
11. Lei 9.472/97 - Regulamento Geral das Telecomunicações;
12. Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei 8.069/90;
13. Acessibilidade Deficientes Físicos - Lei 10.098/00

Na área trabalhista e previdenciária recomenda-se considerar:

01. Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto Lei 5.452/43;
02. Convenções Coletivas de Trabalho;
03. Lei 9.696/98 - Regula a profissão de educação física;
04. Leis que regulamentam as diversas profissões, tais como: telefonistas, enfermeiros, contabilistas, enfermeiros, administradores de empresas, engenheiros, ascensoristas, secretárias e outras;

05. Lei 605/49 - Trata do repouso remunerado;
06. Lei 6.019/74 - Trata do trabalho temporário;
07. Lei 5.764/71 - Trata das cooperativas de serviço;
08. Enunciado 331 TST - Aborda o trabalho terceirizado;
09. Norma regulamentadora 5 - CIPA
10. Norma regulamentadora 7 - PCMSO;
11. Norma regulamentadora 9 - PPRA;
12. Norma regulamentadora 13 - Vasos sob pressão;
13. Leis 8.212 e 8.213/91 - Fontes de custeio e regulamento da Previdência Social;

No âmbito da legislação estadual destacam-se:

01. Regulamento do ICM'S - Decreto 45.490/00;
02. Código Sanitário - Decreto 12.342/78;
03. Normas de Piscinas - Decreto 13.166/79 e Normas da ABNT;
04. Seguros de Eventos - Lei 11.265/02;
05. Explosivos - Decreto 6.911/35;

No tocante as leis de caráter municipal registre-se como importantes:

01. IPTU - Decreto 37.923/99, Leis 10.796/89 e 10.815/89;
02. ISS - Decreto 22.470/86;
03. Taxa de Resíduos Sólidos - Lei 13.478/02 e Decreto 42.992/03.

Cumpra salientar que esse elenco de Leis servem apenas como referência. Existem inúmeras leis de outros ramos do direito que refletem diretamente na organização e funcionamento, tais como o Código Penal, Código Tributário Nacional, Instruções Normativas, Portarias expedidas pelo Ministério do Trabalho, da Previdência Social e outros Órgãos.



HOMENAGENS A TODOS OS ASSOCIADOS E DEPENDENTES,  
RAZÃO ÚNICA DA EXISTÊNCIA DO CLUBE.

Os créditos abaixo estão registrados segundo critério de uma colaboração direta com a elaboração do Plano Diretor 2000 / 2010 / 2015.

**Presidente do Conselho Deliberativo**  
que nomeou a primeira comissão temporária do  
Plano Diretor em 04/12/1993

Nelson Ruy Silvarolli

**Primeira Comissão**

Nelson Terra Barth - Presidente  
Alberto Henriques Teixeira - Relator (até jan 1995)  
José Vicente Julio Filho (Presidente a partir de abril 1994)  
Álvaro Marques Junior (a partir de setembro de 1994)  
Waldyr Arid (até jan 1995)  
Pedro Dias Lima (até jan 1995)  
Carlos Augusto Hirsch (a partir de jan 1995)

**Colaboradores**  
nomeados em setembro de 1994

Piergiorgio Helzel  
Suely de Almeida Martins  
Wolney Ricardo Penalva de Farias

**Colaboradores**  
nomeados em outubro de 1994

Antonio Ferro Corullon  
Carlos Alberto de Castro Pereira  
Fernando Bustamante Filho  
Fernando Impastari Figueiredo

**Segunda Comissão**

Carlos Alberto Costa (até junho de 1996) - Presidente  
Piergiorgio Helzel - Relator  
Richard Anthony Echmann (até fevereiro de 1996)  
Hamilton Luiz Ahualli (de março a junho de 1996)  
Antonio Carlos F. Bezerra (de junho a setembro de 1996)  
Paschoal E. Maronna (de junho de 1996 a abril de 1997)  
João de Valentim (até outubro de 1996)  
Agostinho Pinheiro de Freitas (nomeado em outubro de 1996)  
Sérgio Piero Barone (de junho de 1996 a junho de 1998)  
Renato Cruz Themudo Lessa (nomeado em junho de 1998)

**Terceira Comissão**

Nelson Terra Barth - Presidente  
Piergiorgio Helzel - Relator  
Agostinho Pinheiro de Freitas  
Antonio Carlos Fonseca Bezerra (de 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

*Foram três Comissões Temporárias do Plano Diretor que funcionaram nesse período: a primeira foi nomeada pelo Dr. Nelson Ruy Silvarolli, a segunda foi nomeada pelo Dr. Renato Cruz Themudo Lessa e a terceira Comissão que entregou o Plano Diretor aprovado pelo Conselho Deliberativo, em 1998.*

**COMISSÃO TEMPORÁRIA  
PLANO DIRETOR 2015**

Essa Comissão foi nomeada em agosto de 2005 pelo Presidente Alvaro Luiz Bruzadin Furtado e renomeada em agosto de 2007 pelo Presidente Flávio Bulcão Carvalho

Nelson Terra Barth - Presidente  
Piergiorgio Helzel - Relator (nomeado em 10/09/07)  
Carlos Alberto Grandeza - Relator (até 25/06/07)  
Celso Teixeira Miralla (até 25/06/07)  
Gilberto Castilho Masella Lopes (até 25/06/07)  
Zelita Caldeira Ferreira Guedes  
Daniel Fausto Dell'Aquila (nomeado em 07/08/07)  
Adeilton Bomfim Brandão (nomeado em 04/09/07)

**MESA DIRETORA DO CONSELHO  
DELIBERATIVO 2005/2007**

**Presidente**  
**Vice-Presidente**  
**Secretário**

Álvaro Luiz Bruzadin Furtado  
Alvaro Marques Júnior  
Flávio Bulcão Carvalho

**MESA DIRETORA DO CONSELHO  
DELIBERATIVO 2007/2009**

**Presidente**  
**Vice-Presidente**  
**Secretário**

Flávio Bulcão Carvalho  
Eugenio R. Palazzi Júnior  
Adolfo do Carmo Neto

**DIRETORIA EXECUTIVA  
2004/2006**

**Presidente**  
**1º Vice-Presidente**  
**2º Vice-Presidente**  
**Secretário**  
**Tesoureiro**

Waldyr Arid  
Ariovaldo Fernandes Xavier Rabello  
Luiz Antonio Dias Martins de Oliveira  
Sergio de Almeida Martins  
Mario Migliavada

**DIRETORIA EXECUTIVA  
2006/2009**

**Presidente**  
**1º Vice-Presidente**  
**2º Vice-Presidente**  
**Secretário**  
**Tesoureiro**

Sileni Monteiro de Arruda Rolla  
Roberto Manin Frias  
Carlos Alberto Papa  
Fernando Milliet Roque  
Cláudio Gonçalves Longo

**Secretaria do Conselho Deliberativo**

Débora Ferreira  
Emerson Viola Duarte  
Selma de Cássia S.R. Bandiera

**CORPO FUNCIONAL**

**Administrativo**

George Calafatis  
Veríssimo V. Milhomem  
Antonio de Pádua Generoso  
João Garcia

**Alimentos e Bebidas**

**Esportes**  
**Financeiro**

Reginaldo Teixeira Rosa  
Alcedílio Lopes Pereira  
Eudes França Oliveira Júnior  
Robson Teixeira de Brito

**Controladoria e Contabilidade**  
**Higiene e Saúde**

Neivaldo Aparecido Rodrigues  
Marcelo Ferreira  
Aurélia Mussi  
Jefferson Gutierrez Cajaíba

**Manutenção**

Marcelo José Gameiro Gonçalves  
José Ailton Silva  
Roberta Alves Palma  
Cynthia Rosenberg  
Cibele Ghion  
Célia Purino

**Marketing e Comunicação**

**Recursos Humanos**

Sergio Luis Cândido dos Santos  
Maria Cristina Sodatti  
Rosineide Falcão de Melo  
Magda Lima Guarany  
Rosângela Garcia Rodrigues  
Ciro Fonseca Fernandes  
Anita Rodrigues de Gouvêa  
Hilário Gouveia  
Celso Henrique de Barros Iapechino  
Ricardo Van Languendock

Projeto Gráfico

PAULOTANNUS, design

11 9635-7997  
www.paulotannus.com



**CLUBE  
PAINEIRAS  
DO MORUMBI**

## **PLANO DIRETOR**

2000 / 2010

2010 / 2015

São Paulo, março de 2009

