



RELATÓRIO TÉCNICO DE EXECUÇÃO DO OBJETO



CBC

COMITÊ BRASILEIRO
DE CLUBES

CONVÊNIO 20/2015 EDITAL CBC 01



SUMÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE.....	4
2. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.....	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Estruturação e execução das ações.....	6
2.3. Pontos positivos, dificuldades e procedimentos.....	6
2.4. Metodologia e amparo normativo.....	7
2.5. Relação entre aquisições e participação em competições.....	8
2.6. Facilidades e dificuldades durante aquisições.....	9
3. CARACTERIZAÇÃO DOS BENEFICIADOS (ATLETAS).....	11
3.1. Quantidade de beneficiados.....	11
3.2. Seleção de atletas beneficiados.....	12
3.3. Resumo de beneficiados.....	13
4. PROCESSO DE FORMAÇÃO.....	16
4.1. Introdução.....	16
4.2. Importância do treinamento de força nos esportes do Paulistano.....	17
4.3. Avaliações e testes neuromotores.....	18
4.4. Bateria de testes aplicados.....	19
4.5. Badminton.....	22
4.6. Basquete.....	24
4.7. Esgrima.....	26
4.8. Natação.....	28
4.9. Polo aquático.....	29
4.10. Remo.....	30
4.11. Tênis.....	32



5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	34
5.1. Introdução.....	34
5.2. Processo de aquisição CAPESP 09/2016.....	35
5.3. Processo de aquisição CAPESP 10/2016.....	36
5.4. Processo de aquisição CAPESP 02/2017.....	36
5.5. Processo de aquisição CAPESP 03/2017.....	37
6. OBJETIVOS E METAS (PACTUADAS X EXECUTADAS)	39
6.1. Objetivos.....	39
6.2. Metas.....	42
7. OUTRAS AÇÕES	46
8. DIVULGAÇÃO DO PROJETO	47
9. ACOMPANHAMENTO DO PROJETO PELO PAULISTANO	48
10. EXECUÇÃO FINANCEIRA	50
11. RESULTADOS GERAIS	51
11.1. Resultados esperados.....	51
11.2. Resultados alcançados.....	51
11.3. Análise qualitativa.....	52
11.4. Análise qualitativa - esgrima.....	52
11.5. Análise qualitativa - natação.....	54
11.6. Análise qualitativa - musculação.....	55
11.7. Lições aprendidas.....	58
11.7.1. Gestão de riscos, aquisições e de partes interessadas.....	58
11.7.2. Gestão de qualidade e tempo.....	59
11.7.3. Gestão de recursos humanos.....	60
11.7.4. Gestão de comunicação.....	61
11.8. Conclusão.....	61
11.9. Relatório de anexos deste Relatório Técnico de Execução do Objeto...62	



1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

Nome da entidade	Club Athletico Paulistano
CNPJ	60.927.472/0001-16
Endereço, CEP, UF	Rua Honduras, 1400 - CEP 01428-900 - Jd. América - São Paulo - SP
Dirigente da entidade	Ricardo Sampaio Vidal Gusmão
Responsável técnico	Charles Eide Júnior
Responsável financeiro	Sérgio Ricardo Rodrigues



2. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

2.1. Introdução

O Club Athletico Paulistano (CAP) apresentou o projeto “Paulistano Olímpico I”, viabilizado por meio do convênio 20/2015, nos termos do Edital de Chamamento Interno de Projetos 01/2014 do Comitê Brasileiro de Clubes, em virtude das necessidades envolvidas no processo de formação de atletas.

O convênio 20/2015, conforme sua cláusula primeira, tem como objeto a “aquisição e instalação de equipamentos e materiais esportivos voltados à formação de atletas nas modalidades olímpicas” em sete modalidades: badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis. O projeto previu a aquisição de equipamentos de musculação e fisioterapia a serem utilizados de maneira compartilhada pelas modalidades beneficiadas, além de itens e específicos para o uso das modalidades esgrima e natação conforme detalhado no plano de trabalho aprovado.

O convênio foi assinado em 19 de dezembro de 2015 e os itens foram efetivamente adquiridos e disponibilizados aos atletas em datas diversas, conforme apresentado no próximo item.

Ao longo da execução do convênio, o Paulistano envidou os melhores esforços no sentido de cumprir o objeto e os termos pactuados, tendo atendido a todas as diligências do CBC e implementado as orientações encaminhadas. Ressalta-se o aprimoramento institucional vivenciado pelo Paulistano, que resultou em maior organização dos processos internos de gestão e de monitoramento do projeto, bem como no alcance de melhores resultados no âmbito da execução do convênio.



2.2. Estruturação e execução das ações

Para a realização do objeto do convênio, isto é, para a aquisição dos itens, foram realizados processos de aquisição denominados “CAPESP” (“Club Athletico Paulistano – Esportes”) para cada uma das modalidades, conforme relação a seguir. Note-se que a numeração dos processos de aquisição CAPESP não é sequencial por ser um controle interno do Paulistano. A numeração é compartilhada com processos relativos a outros convênios e todos os processos estão organizados em via física e digital, refletindo a exata sequência processual.

CAPESP	Objeto	Modalidade de aquisição	Recepção dos itens	Disponibilização aos atletas
01/2016	Academia (*)	Concorrência	Desde 28.10.16	23.01.17
04/2016	Natação	Carta convite	16.12.16	09.01.17
11/2016	Esgrima	Exclusividade	Desde 10.02.17	Desde 13.02.17
09/2016	Fisioterapia	Carta convite	Não se aplica	Não se aplica
10/2016	Fisioterapia	Exclusividade	Não se aplica	Não se aplica
02/2017	Fisioterapia	Exclusividade	Não se aplica	Não se aplica
03/2017	Fisioterapia	Carta convite	Não se aplica	Não se aplica

(*) Explica-se o intervalo temporal apresentado entre o recebimento dos itens e a efetiva disponibilização aos atletas pela necessidade de adaptação das salas utilizadas para uso dos equipamentos e a correta instalação dos mesmos.

2.3. Pontos positivos, dificuldades e procedimentos

Os pontos positivos encontrados na implantação do projeto superam por larga margem as dificuldades encontradas. Houve um amadurecimento institucional do Paulistano no que tange a ferramentas e técnicas de gestão, aumento da sinergia interdepartamental, fortalecimento do relacionamento com o Comitê Brasileiro de Clubes, criação e revisão de processos internos e diversos outros ganhos diretos e indiretos causados pelo trabalho realizado que representam um impacto positivo e um legado verdadeiro deixado para a gestão do clube.



As dificuldades encontradas em um primeiro momento foram a existência de uma equipe reduzida em número e não exclusivamente alocada à gestão de projetos, além da necessidade específica, neste caso, de uma curva de aprendizado por se tratar de um dos convênios iniciais entre o Paulistano e o Comitê assinados em função do edital de chamamento interno 01/2014 do CBC. A falta de referências anteriores, a necessidade de elaboração de processos padronizados e as dificuldades externas causadas por fornecedores foram fatores que, juntos, geraram a necessidade de um termo aditivo e, por fim, da criação de uma estrutura dedicada à supervisão dos projetos e convênios do Paulistano em tempo integral como um procedimento adotado para a superação dos desafios relatados. As medidas tomadas para mitigar as dificuldades identificadas lograram êxito e estão evidentes tanto na melhoria institucional quanto nos resultados obtidos com a execução do convênio.

2.4. Metodologia e amparo normativo

A metodologia utilizada para a escolha das modalidades de aquisição dos itens e equipamentos foi baseada no contexto considerado mais adequado para cada situação, como apresentado a seguir, considerando-se o Regulamento de Compras e Contratações do CBC.

a) Para o processo de aquisição dos itens de musculação (CAPEP 01/2016), cujo valor ultrapassou R\$ 250.000,00, foi realizada uma concorrência, com observância do art. 4º, I, do Regulamento de Compras e Contratações.

b) Para a aquisição dos itens de esgrima (CAPEP 11/2016), foi realizado um convite para um fornecedor exclusivo, procedimento equivalente à aquisição por inexigibilidade, conforme art. 8º, I, do Regulamento de Compras e Contratações. O Paulistano tinha por hábito utilizar a expressão “convite por exclusividade”, a qual, após as recentes orientações do CBC, deixará de ser utilizada em prol da expressão constante do Regulamento.



c) Já para a compra dos itens de natação (CAPESP 04/2016), foi elaborada uma carta convite para fornecedores mapeados no mercado de acordo com a avaliação técnica do Paulistano, com observância do art. 4º, II, do Regulamento.

d) Por fim, as tentativas de aquisição dos itens de fisioterapia, os únicos que não foram adquiridos, serão explicitadas em detalhes mais adiante neste documento.

O agrupamento dos itens em cada processo foi planejado e executado de acordo com as modalidades esportivas presentes no projeto e das restrições naturais de mercado, dado que os fornecedores dos itens de esgrima não trabalham com itens de natação e vice-versa, para ficar em apenas um exemplo.

A respeito do amparo normativo, informa-se que o Paulistano emvidou os melhores esforços para atendimento de todos os prazos, tendo realizado os processos de aquisição relativos a este convênio mais significativos e em conformidade com o Regulamento de Compras e Contratações do CBC, sendo certo que a escolha das modalidades de aquisição foi adotada com observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Ressalta-se que a aquisição por exclusividade dos itens da modalidade esgrima foi previsto e devidamente aprovado pelo CBC por ocasião da análise e formalização do convênio estando devidamente comprovado e justificado nos autos do processo em comento.

2.5. Relação entre aquisições e participação em competições

Os materiais adquiridos foram disponibilizados aos atletas no início do ano de 2017, com participação posterior em diversas competições relacionadas em documento anexo a este.



2.6. Facilidades e dificuldades durante aquisições

Primeiramente, é importante reforçar que o projeto concluiu a maior parte das metas de aquisição propostas. Todos os equipamentos adquiridos estão em pleno uso e gozo por parte dos atletas do Paulistano, com uma percepção generalizada por parte dos técnicos e gestores envolvidos a respeito da melhoria das condições para prática dos treinamentos desportivos.

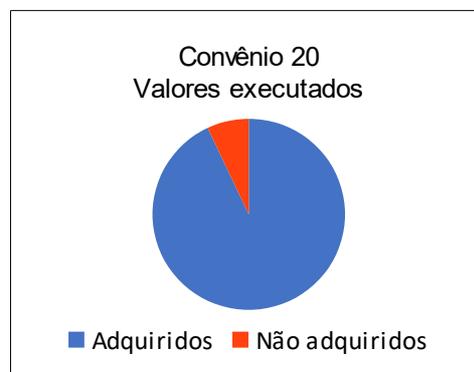
Verifica-se que o convênio 20/2015 teve sua execução realizada praticamente de forma integral conforme mostra a tabela apresentada a seguir. Merece destaque a informação de que os equipamentos adquiridos representam 92,99% do valor total originalmente previsto e 66,07% da quantidade total de itens prevista no planejamento do convênio.

Estado	Itens	% itens	Valores (R\$)	% valores	Modalidades / itens
Adquiridos	74	66,07%	1.959.825,85	92,99%	Musculação, natação e esgrima
Não adquiridos	38	33,93%	147.690,32	7,01%	Fisioterapia
Totais	112		2.107.516,17		

Os gráficos a seguir mostram a relevância dos valores executados e dos itens adquiridos com recursos viabilizados pelo convênio.



Itens não adquiridos:
33,93% do total de itens do convênio



Valores não executados:
7,01% do valor total do convênio

De todos os itens arrolados no plano de trabalho, somente aqueles relativos à fisioterapia, de uso compartilhado pelas modalidades, não foram adquiridos, mas não por falta de atuação do Paulistano, mas sim por dificuldades advindas do fornecedor por ocasião dos procedimentos de aquisição. Para estes itens, foram realizadas quatro tentativas de aquisição conforme descrito no item 5, “Desenvolvimento do Projeto”.



3. CARACTERIZAÇÃO DOS BENEFICIADOS (ATLETAS)

3.1. Quantidade de beneficiados

Primeiramente, é imprescindível informar que o plano de trabalho do projeto registra uma previsão de atendimento de 587 atletas. Nota-se aqui a necessidade da correção de um equívoco na digitação do texto do plano pois, conforme memória de cálculo no formulário de apresentação do projeto, a previsão de atendimentos totaliza 547 atletas, 40 a menos do que o informado no plano aprovado. Dos 547 atletas, o planejamento de 463 estava já distribuído entre as sete modalidades beneficiadas, com os 84 restantes previstos para serem incluídos ao longo da execução por se tratar de atletas novatos, em especial da categoria “escolinha”, conforme a relação a seguir.

Atletas de badminton.....	29
Atletas de basquete.....	131
Atletas de esgrima.....	51
Atletas de natação.....	118
Atletas de polo aquático.....	55
Atletas de remo.....	21
Atletas de tênis.....	58
Subtotal.....	463
Atletas previstos para inclusão durante execução.....	84
Total.....	547



3.2. Seleção de atletas beneficiados

A seleção dos atletas de cada modalidade seguiu um processo de acordo com sua realidade específica e com o trabalho já desenvolvido em categorias menores ou fora do Paulistano. Assim, os atletas formam um grupo heterogêneo formado por sócios do Paulistano e militantes (não sócios).

Modalidade	Processo seletivo
Badminton	Para os atletas associados do Paulistano, não houve critério para participação nas equipes. Já os militantes foram selecionados considerando nível técnico, talento, potencial e resultados
Basquete	Foram realizados processos de seleção coletivos, as “peneiras”, abertas e divulgadas por meios online, além de testes realizados diretamente com os técnicos responsáveis e contratações de atletas convidados já conhecidos
Esgrima	Para a seleção, foram feitos convites a atletas expoentes da modalidade nas categorias pré-cadete (14 a 15 anos) e cadete (16 a 17 anos). Atletas das escolinhas específicas de esgrima que demonstraram efetiva melhora de nível técnico e envolvimento com as atividades competitivas foram incluídos no grupo
Natação	Os atletas foram avaliados conforme o processo de aprendizagem e evolução dos nados durante o ano e nas avaliações de turmas da escola de natação do Paulistano
Polo aquático	Os atletas foram chamados por de abordagens pessoais a atletas da escolinha do Paulistano que obtinham bons resultados e performance



Remo	Nos três meses iniciais, os atletas realizaram treinamento três vezes por semana visando aprendizado técnico no barco escola, além de fortalecimento muscular e preparação física. Após esse período, os selecionados iniciaram treinamento com caráter competitivo, visando rendimento e desempenho e passando a treinar seis vezes por semana
Tênis	O treinamento competitivo do Paulistano adota como critério de seleção para inclusão de novos atletas o seguinte sistema: 1. Torneio interno seletivo; 2. Indicação dos treinadores do pré-treinamento; 3. Indicação dos professores da escola de tênis; 4. Avaliação técnica de novos associados; 5. Avaliação técnica agendada

3.3. Resumo de beneficiados

Modalidade	Atletas previstos	Atletas ao longo da execução	Atletas ao término da execução
Badminton	29	41	41
<u>Observações e justificativas:</u> A modalidade alcançou um número superior ao planejado, demonstrando um aproveitamento ótimo neste indicador			
Basquete	131	78	78
<u>Observações e justificativas:</u> A variação justifica-se pela desistência e inclusão de atletas em categorias menores, o que acarretou no encerramento das categorias sub 15 e sub 16 no ano de 2017, devido a avaliações técnicas sobre estas equipes e disponibilidade de atletas, não tendo sido possível por motivos alheios ao Paulistano a sua manutenção. Contudo, isto não prejudicou o alcance do número total de beneficiados do projeto, tendo essa modalidade alcançado expressivos resultados em competições inclusive os títulos paulistas nas categorias sub 13, sub 17, sub 19 e adulto, conforme comprovações anexas, resultando no cumprimento de metas e objetivos constantes do convênio			



Esgrima	51	64	64
<u>Observações e justificativas:</u> A modalidade alcançou um número superior ao planejado, demonstrando um aproveitamento ótimo neste indicador			
Natação	118	105	105
<u>Observações e justificativas:</u> A variação do número de beneficiários deve-se à entrada de novos atletas e desistência de outros devido a exigências escolares ou mudanças de residência			
Polo aquático	55	77	77
<u>Observações e justificativas:</u> A modalidade alcançou um número superior ao planejado, demonstrando um aproveitamento ótimo neste indicador. Nota-se que há beneficiados que aparecem duas vezes na relação nominal por participarem de duas categorias			
Remo	21	40	40
<u>Observações e justificativas:</u> A modalidade alcançou um número superior ao planejado, demonstrando um aproveitamento ótimo neste indicador			
Tênis	58	91	91
<u>Observações e justificativas:</u> A modalidade alcançou um número superior ao planejado, demonstrando um aproveitamento ótimo neste indicador			
Subtotal	463	496	496
A definir	84	496	0
Total do projeto	547	496	496
Percentual de atingimento da meta			90,68%

Analisando os quantitativos do quadro anterior, é necessário verificar que os 84 atletas considerados como “a definir” foram definidos a partir de uma referência matemática utilizada durante os anos de 2014 e 2015, quando o projeto foi elaborado. Os 84 atletas representavam a possibilidade de



admissão de um novo praticante em cada uma das sete modalidades durante os 12 meses originalmente planejados para o convênio.

Quando o atendimento aos atletas efetivamente foi iniciado em janeiro de 2017, quando da chegada dos itens da academia de musculação, as modalidades badminton e esgrima registraram uma variação correspondente aos 12 beneficiários adicionais, número superado por quase todas as outras modalidades, à exceção do basquete e da natação.

A respeito do basquete, a modalidade foi afetada por desistências de atletas nas categorias de iniciação, o que acabou por se refletir na alteração do nível técnico previsto para as equipes das categorias sub 15 e sub 16. Após uma análise criteriosa da coordenação técnica da modalidade a respeito da viabilidade das categorias em um ambiente competitivo, a opção escolhida foi o não desenvolvimento de ambas em 2017 e o consequente foco nas equipes remanescentes, que neste ano conquistaram os títulos estaduais sub 13, sub 17, sub 19 e adulto.

Já quanto à natação, houve desistências pontuais que fizeram com que o total de atendidos atingisse 90% da meta planejada. Contudo, os depoimentos da comissão técnica, inclusive no vídeo que é enviado anexo a este relatório, demonstram que os itens adquiridos, somados a outros recursos viabilizados pelo CBC e aportados na modalidade, estão transformando o cenário da natação e aumentando o apelo pela prática entre atletas, pais e a comunidade esportiva envolvida, criando um comprometimento cada vez maior que em um curto prazo certamente refletirá no aumento do número de praticantes.



4. PROCESSO DE FORMAÇÃO

4.1. Introdução

Durante a implantação da academia de musculação foram realizadas avaliações motoras conforme validação metodológica apresentada neste item, além dos testes individuais que seguem anexos a este relatório. As avaliações realizadas respeitaram as especificidades de cada modalidade, com períodos diferenciados e considerando atletas em diferentes faixas etárias.

O período de execução do projeto não necessariamente atende ao período inicial de todas as modalidades, pois em função dos calendários específicos não podemos determinar período igual de avaliação. O processo de respeito ao período maturacional dos atletas também são respeitados.

Uma das diretrizes da equipe do Paulistano é a busca da evolução de seu departamento científico. De acordo com as oportunidades surgidas por meio dos próximos editais do Comitê Brasileiro de Clubes, continuaremos a buscar novos projetos de investimento na área de ciências do esporte.

Ficou claro para a equipe que, após todo o investimento ocorrido, os resultados foram superados em relação à parte esportiva. Porém, foram muito mais importante na evolução dos atletas os resultados com relação ao convívio e integração dos atletas nesse ambiente, fortalecendo a responsabilidade e comprometimento nos treinamentos, respeitando um ambiente de compartilhamento com outras modalidades e conseqüentemente potencializando o desempenho físico e prevenindo lesões para promover a saúde dos atletas.



4.2. Importância do treinamento de força nos esportes do Paulistano

A qualificação pelo nosso trabalho de formação a longo prazo e a busca incessante de resultados esportivos no Paulistano recebeu um reforço de altíssimo nível no que se diz respeito à estrutura para o desenvolvimento das capacidades físicas. Com a implantação do projeto e a montagem da sala de treinamento de força para atletas do Paulistano pudemos observar resultados expressivos com o desenvolvimento e potencialização de nossos atletas.

A estrutura montada com os melhores equipamentos proporcionou aos atletas condições ideais para suas ambições esportivas. Mas não bastaria apenas uma estrutura de materiais de primeira linha sem a adoção do que há de mais moderno com relação à teoria do treinamento esportivo.

Buscando sempre as melhores referências mundiais, a equipe do Paulistano estruturou em seu programa de treinamento uma metodologia a fim de unificar conceitos gerais, sempre respeitando a especificidade de cada modalidade, o período “maturacional” dos atletas e o desafio de sempre unir a ponte entre a ciência e a prática do treinamento.

Segundo autores ao longo dos anos vemos como definição de força:

“A capacidade de exercer tensão muscular contra resistência, envolvendo fatores mecânicos e fisiológicos (Barbanti, 1979).”

“A força muscular é a habilidade de gerar a força máxima externa (Zatsiorsky, 1999).”

“A força é a capacidade de superar a resistência externa à custa de esforços musculares (Verkhoshanski, 2001).”

“O ato de mover o corpo com mais rapidez, se relaciona diretamente com a força muscular. (NSCA, 2012)”



Segundo NSCA, 2012 (National Strength Conditioning Association), a força muscular é um fator importante para o sucesso esportivo, não sendo possível deixar de pensar nas lesões, o aspecto mais preocupante em um processo de formação a longo prazo. Assim, Liebenson, C., 2017 diz que o treinamento neuromuscular é essencial também para a prevenção de lesões, pois os atletas expõem suas extremidades inferiores a forças de reação do terreno de 5 a 7 vezes sua massa corporal em esportes. O treinamento neuromuscular, pode reduzir a taxa de lesões em atletas jovens de 15 a 50%.

Para potencializar o rendimento esportivo de nossos atletas devemos inserir um programa de condicionamento físico que perpassa entre o desenvolvimento da força e a sua aplicação para os gestos motores específicos de cada modalidade esportiva (suas técnicas).

Como Julio Tous Fajardo, chefe da preparação física de grandes clubes como o F.C. Barcelona e Juventus de Turim diz, a força é a única capacidade física básica, a partir da qual se podem manifestar as demais. Os seres humanos estão desenhados e se desenvolvem em seu entorno graças ao movimento e se esse se encontra limitado ou não existe, normalmente terminam por aparecer lesões. O movimento tem lugar como consequência da ação muscular, pois ele é produzido pela força.

4.3. Avaliações e testes neuromotores

O desempenho físico é multifatorial e cada modalidade esportiva requer uma combinação única de particularidades. Para tomar consciência destas particularidades e extrair adaptações específicas, o treinamento deve ser centrado nos elementos determinantes do desempenho motor. Especificidade é um princípio do treinamento que é fundamental para assegurar adaptação ótima e melhora do rendimento físico. De uma perspectiva fisiológica, o programa de treinamento deve estressar (desgastar) os sistemas que



participam de uma atividade em particular para permitir adaptações específicas do treinamento. (Reilly, 2009)

Em função de toda a complexidade existente em promover estas adaptações, a avaliação dos determinantes fisiológicos do desempenho é uma colaboração que a ciência do esporte pode dar aos atletas de elite.

Avaliar o desenvolvimento atlético é de crucial importância para o sucesso esportivo. Não apenas a média de altura do salto vertical está relacionado com o sucesso; existe também uma correlação inversa entre a potência da extensão da perna com a composição corporal (% de gordura) e com o número total de lesões por ano jogado. Por esses motivos que definimos a nossa bateria de testes iniciais.

“As decisões relativas ao processo de treinamento de um atleta requerem avaliação de competências, capacidades e demandas. Essa é a única legítima maneira pela qual um programa de treinamento pode ser modificado e o progresso monitorado”. (Liebenson, C. & Page, R., 2017)

Os testes devem ser válidos, confiáveis, específicos, reprodutíveis, ter normas bem estabelecidas e serem de rápida aplicação. São ferramentas que norteiam um dos princípios de suma importância que é o princípio da individualidade biológica.

4.4. Bateria de testes aplicados

Parâmetros antropométricos: a antropometria foi utilizada como indicador que resume as condições relacionadas à saúde e ao rendimento esportivo. Seu baixo custo, simplicidade, validade e aceitação justificam seu uso em relação ao controle nutricional e composição corporal dos atletas. É o método não invasivo mais aplicável para avaliar o tamanho, as proporções indiretamente a



composição do corpo humano. No Paulistano foram realizados testes de peso, altura e busca do percentual de gordura.

A coleta de dados antropométricos em nosso projeto pode ajudar a definir o estado nutricional, de saúde e de rendimento esportivo para elaboração dos programas, ações e reavaliações.

Peso: determinação do peso corporal utilizando uma balança registrando o peso em quilogramas. Os atletas se posicionaram sobre o centro da plataforma com a menor quantidade possível de roupa.

Altura: utilizamos uma fita métrica graduada em centímetros e décimos de centímetros e com um plano utilizado tangencialmente sobre a cabeça, disposto sobre uma estrutura reta. Os atletas são medidos descalços e em posição ortostática, plano de Frankfurt paralelo ao chão.

% gordura: realizamos o teste de dobras cutâneas para a medição da quantidade de gordura dos nossos atletas.

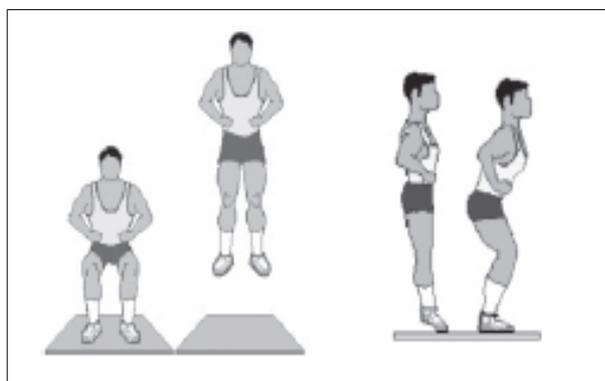
Força e potência de MMII: Os testes realizados com plataforma de contato têm o objetivo de aferir a energia elástica produzida durante o ciclo de alongamento e encurtamento. Foram realizados o Squat Jump (SJ) e Counter Moviment Jump (CMJ).

Objetivos de realizar esse protocolo de testes:

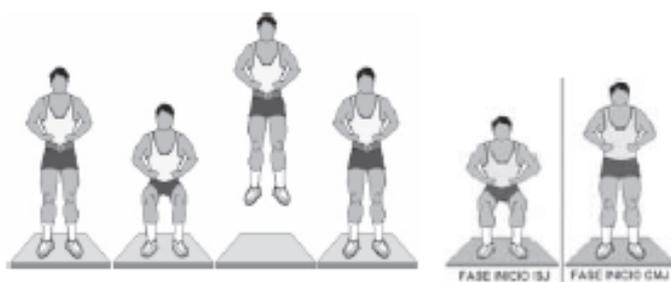
- Verificar a condição física dos atletas.
- Otimizar a formulação dos programas de treinamento
- Controlar a forma física dos atletas
- Individualizar os talentos esportivos
- É indiretamente utilizado para controlar os padrões ótimos de movimento e a tripla flexão de membros inferiores.



SJ: O atleta deve se posicionar em pé, no centro da plataforma, com as mãos na cintura, pernas alinhadas com os ombros e assim que solicitado deve realizar a tripla flexão (joelho, tornozelo e quadril), sustentar por três segundos e depois realizar o maior impulso vertical possível (salto), sem realizar movimentos que interfiram na qualidade da execução.



CMJ: O atleta deve se posicionar em pé, no centro da plataforma, com as mãos na cintura, pernas alinhadas com os ombros e assim que solicitado deve realizar a tripla flexão (joelho, tornozelo e quadril) que deve chegar a um ângulo de aproximadamente 90°, com uma rápida extensão de pernas com a mínima parada entre as fases concêntrica e excêntrica.



As tabelas a seguir mostram o treinamento realizado por modalidade.



4.5. Badminton

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do treinamento desenvolvido			Obs. (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Sub 09	Fortalecimento	Fundamentos	Saque/recepção	2x semana	2x semana	2x semana		xx		
	Coordenativo	Fundamentos	Ataque/defesa	2x semana	2x semana	2x semana		x		
Sub 13	Fortalecimento	Fundamentos	Saque/recepção	2x semana	2x semana	2x semana		x		
	Coordenativo	Fundamentos	Ataque/defesa	2x semana	2x semana	2x semana		x		
Sub 15	Musculação	Fundamentos	Jogadas individuais	3x semana	5x semana	5x semana	x			
	Coordenativo	Fundamentos	Jogadas dupla	3x semana	5x semana	5x semana	x			



Sub 17	Musculação	Fundamentos	Jogadas Individuais	5x semana	5x semana	5x semana	x			
	Coordenativo	Fundamentos	Jogadas dupla	5x semana	5x semana	5x semana	x			
Sub 19	Musculação	Fundamentos	Jogadas Individuais	5x semana	5x semana	5x semana	x			
	Coordenativo	Fundamentos	Jogadas dupla	5x semana	5x semana	5x semana	x			
Sub 21	Musculação	Fundamentos	Jogadas Individuais	5x semana	5x semana	5x semana	x			
	Coordenativo	Fundamentos	Jogadas dupla	5x semana	5x semana	5x semana	x			



4.6. Basquete

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do treinamento desenvolvido			Obs. (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Sub 12	Musculação	Fundamentos	Defesa e Ataque	2x semana	3x semana	3x semana		X		Musculação apenas para conhecimento dos aparelhos
	Resistência	Fundamentos	Defesa e Ataque				X			
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Defesa e Ataque				X			
Sub 13	Musculação	Fundamentos	Defesa e Ataque	2x semana	3x semana	3x semana		X		Musculação apenas para conhecimento dos aparelhos
	Resistência	Fundamentos	Movimentação defensiva				X			
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Movimentação ofensiva				X			



Sub 14	Musculação	Fundamentos	Defesa e Ataque	2x semana	3x semana	3x semana		X	Musculação apenas para conhecimento e adaptações aos aparelhos
	Resistência	Fundamentos	Movimentação defensiva				X		
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Movimentação ofensiva				X		
Sub 17	Musculação	Fundamentos	Defesa e Ataque	5x semana	5x semana	5x semana	X		
	Resistência	Fundamentos	Movimentação defensiva				X		
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Movimentação ofensiva				X		
Sub 19	Musculação	Fundamentos	Defesa e Ataque	5x semana	5x semana	5x semana	X		
	Resistência	Fundamentos	Movimentação defensiva				X		
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Movimentação ofensiva				X		



4.7. Esgrima

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do treinamento desenvolvido			Obs. (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Inf. até 9	Adaptação ao peso do próprio corpo. Coordenação, tempo de reação e RML	Fundam. gerais nas 3 armas. Brasão Branco	Fundam. táticos nas 3 armas	1x 15 dias	2x sem	2x sem	x			
Inf. 10 e 11	Adaptação ao peso do corpo. Coordenação, tempo de reação, Timing, RML, Propriocepção, Força e Iniciação à corrida.	Fundam. gerais e específicos nas 3 armas. Brasão Branco Brasão Verde	Ações táticas pré-determinadas nas 3 armas	1x 15 dias	2x sem	2x sem	x			



Inf. 12 e 13	As valências anteriores, mais: Potência, Agilidade, Pliometria e adaptação ao treino de Força Resistida (peso livre)	Fundamentos Gerais e Especificos nas 3 armas. Brasão Verde Brasão Verde-Amarelo	Ações táticas pré-determinadas e criadas individualm. 3 armas	1x sem	3x sem	Sempre	x			
Avançados 12 a 15 anos	Mesmas do 12 e 13 anos	Mesmas do 12 e 13 anos	Mesmas do 12 e 13 anos	2x sem	De 4 a 5x sem	Sempre	x			Vide Macro-ciclo em anexo
Pré-Equipe 14 a 20 anos Cadete e Juvenil	Treino Aeróbico, de Força, Potência, Agilidade, Coordenação, Pliometria, Musculação, aperfeiçoamento do Tempo de Reação, timing e Propriocepção	Escolha de 1 arma. Brasão Verde-Amarelo Brasão Amarelo	Defesa e ataque	4x sem	5x sem	Sempre	x			Vide Macro-ciclo em anexo



4.8. Natação

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do treinamento desenvolvido			Obs. (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Pré-Mirim Mirim 1 e 2	Mobilidade/ Fortalecimento	Fundamentos/ Coordenação		3x semana	4x semana		x			
	Resistência	Fundamentos/ Resistência		3x semana	4x semana			x		
	Cardiorrespiratório	Fundamentos/ Velocidade		3x semana	4x semana		x			
Petiz 1 e 2 Infantil 1 e 2	Mobilidade/ Fortalecimento	Fundamentos/ Resistência		3x semana	6x semana		x			
	Resistência	Fundamentos/ Força/ Potência		3x semana	6x semana		x			
	Força	Fundamentos/ Velocidade		3x semana	6x semana			x		



Juvenil / Sênior	Mobilidade/ Musculação	Fundamentos/ Resistência		4x semana	8x semana		x			
	Resistência	Fundamentos/ Força/ Potência		4x semana	8x semana			x		
	Força	Fundamentos/ Velocidade		4x semana	8x semana			x		

4.9. Polo aquático

Equipe	Treinamento			Frequência treinamento (média dura. execução)			Aval. treinamento desenvolvido			Obs.
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Sub 12	Musculação	Fundamentos	Defesa	2x sem	1x sem	2x sem	x			
	Resistência	Fundamentos	Ataque	2x sem	1x sem	2x sem		x		
	Cardiorrespiratório	Fundamentos	Defesa e ataque	3x sem	1x sem	2x sem	x			
Sub 13	Musculação	Fundamentos	Defesa e ataque	2x sem	1x sem	2x sem	x			
	Resistência	Fundamentos	Movimentação defensiva	2x sem	1x sem	2x sem		x		



4.10. Remo

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do treinamento desenvolvido			Obs. (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Iniciação	Musculação série peso corporal	Fundamentos		2x semana	2x semana			x		As atividades foram realizadas como programadas, porém, com variação de local
	Resistência	Fundamentos		2x semana	2x semana		x			Atividades realizadas em aparelhos de remoergômetros e corrida



Iniciação	Remo barco escola	Fundamentos		3x semana	3x semana			x	Apenas 4 bancadas (lugares) no barco escola, ocasionando revezamento entre os atletas, e o mesmo sendo de uso compartilhado
Infanto Júnior	Musculação série em aparelhos	Fundamentos		2x semana	2x semana			x	Local para realizar atividade fica longe da raia Deslocamento complexo para atletas menores
	Resistência	Fundamentos		2x semana	2x semana		x		Atividade realizada em remoergômetros e corrida
	Remo embarcação	Fundamentos + km		5x semana	2x semana			x	Todas as embarcações com uso compartilhado



4.11. Tênis

Equipe	Treinamento			Frequência do treinamento (em média durante a execução do projeto)			Avaliação do Treinamento desenvolvido			Observações (se for o caso)
	Físico	Técnico	Tático	Físico	Técnico	Tático	Ótimo	Bom	Regular	
Sub 10	Coordenação / flexibilidade	Básico	Estratégia de saque e devolução	2x sem	2x sem	1x sem	X			Foram obtidos resultados expressivos, principalmente em competições nacionais
	Força / resistência	Controle de movimento	Ataque e defesa	2x sem	2x sem	1x sem	X			
Sub 12 e sub 14	Força / resistência	Golpes básicos	Saque e devolução	3x sem	3x sem	1x sem	X			O trabalho de força desenvolvido e a somatória dos funcionais trouxeram mudanças radicais positivas
	Flexibilidade / explosão e funcional	Movimento controle ritmo	Ataque, defesa e jogo de rede	3x sem	3x sem	1x sem	X			
	Funcional	Ritmo de jogos	Simples e duplas	3x sem	3x sem	1x sem	X			



Sub 16 e sub 18	Resistência aeróbia, resistência anaeróbia e força	Técnica básica e aperfeiç. fundamentos	Qualidade e colocação de bola (precisão)	3x sem	3x sem	1x sem		X		Foi constatada notavelmente uma redução em contusões e zero lesões de grande e média proporção graças ao trabalho de fortalecimento e resistência muscular
	Flexibilidade, agilidade e explosão	Controle em movimento, ritmo e potência	Ataque, defesa e jogadas planejadas	3x sem	3x sem	1x sem		X		
	Funcional	Ritmo de jogo	Controle da partida	3x sem	3x sem	1x sem		X		



5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

5.1. Introdução

O convênio 20/2015 foi firmado em 19.12.2015 pelo período de 12 meses, com um termo aditivo tendo sido celebrado em 23.11.2016 e encerrado em 19.09.2017. Os itens foram adquiridos e disponibilizados aos atletas entre outubro de 2016 e fevereiro de 2017.

Conforme relatado no item “Implantação do projeto”, diversos motivos causaram um ritmo mais lento nas aquisições, razão pela qual a prorrogação do prazo de execução foi positiva para o cumprimento do objeto do convênio. Como foi demonstrado no item 2.2, à época do aditamento os processos de compras dos itens da academia, esgrima e natação encontravam-se em estágio avançado, o que ensejou a aprovação pelo CBC do aditamento para conclusão dos processos e da execução do convênio.

Cabe ressaltar que, apesar de os equipamentos de fisioterapia não terem sido comprados, o atendimento não sofreu prejuízo pois foram utilizados materiais pertencentes ao Paulistano, primando sempre pela saúde e qualidade de vida dos atletas, não tendo havido prejuízo às atividades desportivas desenvolvidas e previstas. Os materiais que seriam comprados por meio deste convênio viriam aprimorar ainda mais o atendimento por parte da fisioterapia, porém reitera-se que não houve prejuízo nesse quesito e que a não concretização da aquisição se deu por motivos alheios aos esforços do Paulistano, mais especificamente, por atrasos do fornecedor na importação e aquisição dos materiais.

Reforça-se que o convênio executou 92,99% do valor do repasse pactuado, com os 7,01% restantes não tendo sido executados em função dos motivos



anteriormente mencionados e já recolhidos na conta do CBC, conforme procedimento previsto pela legislação.

Percebe-se, desta forma, que o Paulistano se empenhou continuamente para atender a todos os prazos e metas pactuadas. Porém, fatores externos impediram a aquisição dos itens de fisioterapia mesmo após quatro tentativas descritas a seguir, o que, contudo, não prejudicou o alcance dos objetivos do convênio como um todo. Ressalta-se que esta situação foi devidamente comunicada ao CBC por meio do ofício 2017.152 enviado em 14.09.2017.

5.2. Processo de aquisição CAPESP 09/2016

O processo de aquisição foi realizado no mês de novembro de 2016, na modalidade carta convite. Porém, decorrido o prazo previsto no edital, nenhuma proposta foi apresentada.

A comissão de aquisição se reuniu na data prevista no edital e registrou em ata que “não foi recebida nenhuma proposta”, encerrando a sessão “com o encaminhamento de um novo processo de aquisição a ser realizado em momento oportuno”.

Vê-se, assim, que a aquisição não foi realizada naquele momento por razões alheias à comissão de aquisição, tendo o Paulistano formalizado todas as ocorrências e concentrado os seus esforços em outros processos que estavam em andamento naquele momento.

Simultaneamente ao CAPESP 09/2016 e buscando otimizar o tempo, o Paulistano realizou o processo de aquisição CAPESP 10/2016, conforme descrito a seguir.



5.3. Processo de aquisição CAPESP 10/2016

O processo de aquisição foi realizado no mês de novembro de 2016, na modalidade convite por exclusividade.

O fornecedor exclusivo encaminhou proposta, informando ao Paulistano que, em função de uma indisponibilidade de fornecimento no mercado internacional, os itens não poderiam ser entregues com brevidade.

A comissão de aquisição reuniu-se em sessão, na data prevista no edital, e optou por assinar o contrato oportunamente, em função da falta de uma data para entrega, conforme registrado em ata.

Durante os meses seguintes, a indisponibilidade de produtos para importação persistiu, conforme trocas de correspondências documentadas, tendo o Paulistano alertado o fornecedor quanto às possíveis penalidades advindas desse lapso temporal.

A efetiva entrega dos itens prevista para o mês de setembro de 2017 não se realizou, com o Paulistano tendo recebido a comunicação pelo CBC, por meio do ofício 245/2017 – CAF/GP/CBC, que o convênio não poderia ser prorrogado.

5.4. Processo de aquisição CAPESP 02/2017

O processo de aquisição foi realizado no mês de fevereiro de 2017, na modalidade convite por exclusividade, contemplando os itens de comercialização exclusiva que não puderam ser adquiridos no processo de aquisição CAPESP 09/2016.



A comissão de aquisição reuniu-se em sessão, na data prevista no edital, e optou por assinar o contrato oportunamente, em função da falta de uma data para entrega, conforme registrado em ata.

Durante os meses seguintes, a indisponibilidade de produtos para importação persistiu, conforme trocas de correspondências documentadas, tendo o Paulistano alertado o fornecedor quanto às possíveis penalidades advindas deste lapso temporal.

A efetiva entrega dos itens prevista para o mês de setembro de 2017 não se realizou, com o Paulistano tendo recebido a comunicação pelo CBC, por meio do ofício 245/2017 – CAF/GP/CBC, que o convênio não poderia ser prorrogado.

5.5. Processo de aquisição CAPESP 03/2017

O edital do processo de aquisição foi publicado no site do Paulistano em fevereiro de 2017 utilizando-se a modalidade carta convite e contemplando os itens de comercialização não exclusiva que não puderam ser adquiridos no processo de aquisição CAPESP 09/2016.

Em função de uma decisão interna do Paulistano motivada pelo processo de implantação e estruturação inicial de sua supervisão de projetos, com a necessidade da priorização de verificação dos processos em andamento deste e de outros convênios existentes com o comitê, o edital foi cancelado conforme ata de reunião da comissão de aquisição, com o encaminhamento de realização de novo processo em momento oportuno.

O intervalo temporal a respeito da não ocorrência de novas tentativas de aquisição apresentado desde fevereiro de 2017 até o término do convênio justifica-se pelo processo de implantação e estruturação inicial da supervisão



de projetos no Paulistano conforme já citado anteriormente, com a necessidade da priorização de verificação dos processos em andamento deste e de outros convênios existentes com o Comitê.

Considerando que os itens seguem sendo necessários, o Paulistano conclui o relato sobre a implementação do projeto pretendendo incluir os materiais de fisioterapia não adquiridos em possíveis futuros projetos a serem apresentados a esse Comitê, caso haja oportunidade. Contudo, ainda que os equipamentos previstos tivessem como meta a melhoria do atendimento nesta área específica, ressalta-se que não houve prejuízo ao projeto e aos seus beneficiários, considerando que o Paulistano possuía equipamentos menos sofisticados mas que permitiram o acompanhamento dos atletas sem comprometimento de seus aspectos físicos e de saúde.

6. OBJETIVOS E METAS (PACTUADAS X EXECUTADAS)

6.1 Objetivos

Os objetivos gerais e específicos a seguir são os constantes do formulário de apresentação do projeto em seus itens 4.4 e 4.5.

Objetivos	Previsto	Realizado	Análise qualitativa
Geral	Formação e evolução dos atletas das categorias de base e adulta das modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis, com vistas ao alcance da contínua evolução técnico-esportiva com a finalidade de resultados expressivos em competições estaduais e nacionais específicas de cada modalidade	Os atletas das sete modalidades citadas foram beneficiados pelos equipamentos adquiridos, bem como pelos treinamentos específicos promovidos pelas equipes técnicas envolvidas e participação em campeonatos de cada modalidade	Os atletas se beneficiaram com a utilização dos equipamentos comuns e específicos, demonstrando melhora no aperfeiçoamento e desempenho acompanhados pelos profissionais e equipes técnicas, tendo obtidos resultados nas competições em que participaram, conforme anexos juntados ao presente



Específico 1	Aplicação de técnicas e tecnologias adequadas não apenas à melhoria do rendimento esportivo dos atletas do CAP, mas, sobretudo, para a preservação de sua saúde evitando-se lesões e afastamento prematuro das atividades esportivas	Os atletas utilizaram de forma adequada os equipamentos adquiridos, conforme se verifica nos protocolos adotados e constantes do anexo “Apostila das Capacidades Biomotoras”	Os atletas se beneficiaram com a utilização dos equipamentos comuns, demonstrando melhora no aperfeiçoamento e desempenho. O número de lesões e afastamentos das atividades diminuíram ao longo da execução do convênio
Específico 2	Aquisição e utilização de <u>materiais e equipamentos esportivos e tecnológicos para musculação e fisioterapia</u> voltados ao aprimoramento das atividades de apoio técnico-esportivo, de saúde e treinamento dos atletas do CAP nas modalidades indicadas	Foram adquiridos todos os materiais e equipamentos de musculação, os quais foram utilizados integralmente pelos atletas, não tendo sido adquiridos os itens de fisioterapia, os quais foram substituídos por materiais do próprio Paulistano	As condições e o ambiente de treinamento e prática desportiva foram aprimorados por meio das aquisições realizadas. No caso da fisioterapia os materiais do próprio Paulistano que foram utilizados corresponderam às necessidades apresentadas sem prejuízo aos atletas



Específico 3	Aquisição e utilização de <u>materiais específicos para a modalidade natação (blocos de saída)</u> em substituição aos já existentes, por materiais tecnologicamente superiores para o treinamento e complementação da estrutura com vistas na formação e aprimoramento técnico dos atletas desta modalidade	Foram adquiridos todos os materiais e equipamentos específicos para a modalidade natação, os quais foram utilizados integralmente pelos atletas	A utilização dos materiais específicos (blocos de saída) trouxe grandes benefícios aos atletas, pois os blocos, além de possuírem características técnicas mais adequadas às competições de alto nível são maiores que os anteriores, o que facilita a entrada na água evitando acidentes
Específico 4	Aquisição e utilização de <u>materiais e equipamentos de esgrima</u> para estruturação da Sala d'Armas para o treinamento dos atletas das categorias de base e adulta, visando o aprimoramento técnico-esportivo específico dessa modalidade	Foram adquiridos todos os materiais e equipamentos específicos para a modalidade esgrima, os quais foram utilizados integralmente pelos atletas	A aquisição dos materiais de esgrima fez com que o Paulistano atingisse um estágio próximo das salas d'armas mais modernas e equipadas do mundo



6.2. Metas

As metas a seguir são as constantes do formulário de apresentação do projeto em seu item 4.3.

Metas quantitativas		
Metas Previstas	Metas Realizadas	Análise qualitativa
Aquisição de equipamentos e materiais esportivos para o atendimento a 547 atletas das categorias de base e adulta nas modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis	Os equipamentos previstos no plano de trabalho aprovado foram adquiridos na melhor forma e preço, para o atendimento adequado aos atletas	A meta proposta foi atingida, propiciando aos atletas de todas as modalidades um ambiente de treino adequado, com tecnologia avançada, melhorando o nível técnico dos atletas e contribuindo a diminuição de riscos à saúde dos mesmos
Atendimento qualificado a 547 atletas maiores de 12 anos, das categorias de base e adulta do CAP, nas modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis, <u>em programas de musculação</u> , visando a excelência esportiva, avaliação e promoção da saúde	Os equipamentos previstos no plano de trabalho aprovado foram adquiridos na melhor forma e preço, para o atendimento adequado aos atletas	Os resultados foram positivos e a análise qualitativa detalhada a respeito dos itens da musculação é apresentada no item 11.6 deste documento



<p>Atendimento qualificado a 547 atletas das categorias de base e adulta do CAP, nas modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis, <u>em programas de fisioterapia</u>, visando a excelência esportiva, avaliação e promoção da saúde.</p>	<p>Os equipamentos de fisioterapia previstos no plano de trabalho, não foram adquiridos, por motivos alheios ao Paulistano. Segundo o fornecedor, <u>exclusivo</u>, houve dificuldade na importação dos itens, o que resultou na não entrega dos equipamentos dentro do prazo de vigência deste convênio</p>	<p>Embora os equipamentos não tenham sido adquiridos, os atletas não sofreram prejuízo quanto aos objetivos propostos visando a promoção da saúde dos mesmos e diminuição das lesões, visto que o Paulistano utilizou equipamentos próprios para esse fim. Os equipamentos a serem adquiridos seriam tecnologicamente mais modernos, mas isso não impediu um trabalho efetivo com os atletas visando a sua promoção da saúde</p>
<p>Atendimento qualificado a 118 atletas das categorias de base e adulta na modalidade natação e 112 atletas das categorias de base e adulta na modalidade esgrima através da <u>aquisição de material específico de treinamento</u>, visando excelência esportiva e contínua evolução técnica</p>	<p>Os equipamentos previstos no plano de trabalho foram adquiridos na sua totalidade e tornaram os treinos mais seguros e com condições técnicas superiores</p>	<p>O resultado foi positivo e as análises qualitativas detalhadas a respeito dos itens da natação e da esgrima são apresentadas nos itens 11.4 e 11.5 deste documento</p>



Metas qualitativas		
Metas Previstas	Metas Realizadas	Análise qualitativa
Aquisição de equipamentos e materiais esportivos para o atendimento qualificado de atletas das categorias de base e adulta das modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis	Os equipamentos adquiridos representam 92,99% do valor planejado para o projeto e trouxeram avanços na qualidade dos treinamentos dos atletas	As condições de treinamento e prática desportiva foram aprimoradas por meio das aquisições já realizadas
Aprimorar a preparação física dos atletas das categorias de base e adulta do CAP nas modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis através da utilização de equipamentos de musculação apropriados	Os equipamentos previstos no plano de trabalho aprovado foram utilizados para o atendimento adequado aos atletas	Resultados positivos e uma análise qualitativa detalhada a respeito dos itens da musculação é apresentada no item 11.6 deste documento
Propiciar a devida promoção da saúde dos atletas das categorias de base e adulta do CAP nas modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis, inclusive a intervenção curativa, através da utilização de equipamentos de fisioterapia adequados	Os equipamentos de fisioterapia não foram adquiridos por motivos alheios ao Paulistano conforme explicado nos itens 5.2 a 5.6 deste documento	Embora os equipamentos de fisioterapia não tenham sido adquiridos, o atendimento aos atletas quando necessário não sofreu prejuízo, foram utilizados equipamentos do próprio Paulistano sempre primando pela saúde e bem estar do atleta



<p>Desenvolvimento e aprimoramento contínuo na formação dos atletas das categorias de base e adulta do CAP, <u>nas modalidades natação e esgrima</u>, através da aquisição de equipamentos esportivos específicos, objetivando a progressão das capacidades esportivas e alcance de resultados expressivos em campeonatos nacionais e estaduais.</p>	<p>Os equipamentos foram adquiridos na sua totalidade, sendo utilizados e contribuindo para o aprimoramento da condição física e técnica dos atletas bem como pelos treinamentos específicos promovidos pelas equipes técnicas envolvidas e participação em campeonatos de cada modalidade</p>	<p>Resultados positivos e as análises qualitativas detalhadas a respeito dos itens da natação e da esgrima são apresentadas nos itens 11.4 e 11.5 deste documento</p>
--	--	---



7. OUTRAS AÇÕES

Uma das principais ações realizadas durante o desenvolvimento do convênio 20 foi a criação de uma estrutura específica para a supervisão dos projetos e convênios do Paulistano. Considerando que este projeto foi um dos primeiros a serem executados pelo Paulistano por meio do apoio do CBC, o seu período de execução foi marcado por um aprendizado institucional a respeito da necessidade de recursos humanos e materiais específicos para a gestão de projetos de maneira autônoma às operações de rotina do Paulistano.

Apesar de não ser exclusiva para a execução deste projeto, esta ação gerou um ganho de qualidade para os atletas e profissionais beneficiados pelo projeto por meio do aumento do uso das ferramentas e técnicas de gerenciamento, mitigando riscos e aumentando o controle de áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos como escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, aquisições, recursos humanos, partes interessadas e integração, facilitando também o registro e futuras reutilizações das lições aprendidas deste projeto.

Além do incremento da área de gestão de projetos, o Paulistano se mobilizou para a adequação de espaços físicos a fim de recepcionar e utilizar da melhor forma os equipamentos adquiridos. Foram feitas reformas no espaço físico para a instalação dos equipamentos de musculação, a fim de se alcançar a máxima potencialidade dos aparelhos e as melhores condições de treino aos atletas, razão pela qual houve o intervalo temporal entre a chegada dos primeiros equipamentos e sua efetiva disponibilização aos atletas conforme mostrado na tabela do item 2.2.



8. DIVULGAÇÃO DO PROJETO

Conforme descrito no item 10 do formulário de apresentação do projeto, a divulgação foi feita por meio da página eletrônica do Paulistano (www.paulistano.org.br) bem como com a aposição de comunicação visual nos locais de treinamento equipados pela parceria.

Também houve a apresentação do projeto para os diversos departamentos do Paulistano em reuniões específicas, com acompanhamento e estímulo dos coordenadores das modalidades junto aos atletas da escola de esportes.

Houve comunicação visual por meio da aposição de banners na academia e durante o Campeonato Brasileiro de Esgrima realizado nas dependências do Paulistano em agosto de 2017.

O público externo foi informado por meio de um arquivo com informações institucionais sobre todos os convênios com o CBC apresentado na página inicial do site do Paulistano, em www.paulistano.org.br. O documento segue anexo a este relatório e também pode ser acessado pelo link www.paulistano.org.br/pdfs/financeiro/CAP-Projetos-Esportivos-CBC.pdf.

Os processos de aquisição CAPESP foram divulgados no site do Paulistano, conforme impressões de tela apresentadas anexas a este relatório. As informações institucionais a respeito do convênio foram divulgadas aos sócios por meio de cartazes fixados em quadros situados em locais de grande circulação interna. A exposição externa foi reforçada no encerramento do projeto com o uso do perfil do Facebook CAP Athletico.



9. ACOMPANHAMENTO DO PROJETO PELO PAULISTANO

Conforme previsto no item 4.3 do formulário de apresentação do projeto e demonstrado no item 6.2 deste relatório, as metas apresentadas foram divididas em etapas com foco na aquisição dos equipamentos de musculação, de fisioterapia e de equipamentos específicos para esgrima e natação.

O monitoramento do projeto seguiu o determinado no formulário de apresentação do projeto, que previu para seu acompanhamento uma dinâmica iniciada pela estruturação, instalação de equipamentos, controle e eficácia dos treinamentos e, por fim, participação das equipes em torneios e campeonatos.

A estruturação englobou a organização interna para a aquisição de materiais acompanhada pelo departamento de compras e sob a supervisão do departamento de esportes e da controladoria, visando a correta aplicação da legislação nos trâmites formais, em especial o Regulamento de Compras e Contratações do CBC.

Conforme mencionado, esta ação demandou um ajuste dos procedimentos internos do Paulistano, de forma a se adequar aos procedimentos legais e a realizar as aquisições nos mais estritos parâmetros definidos pela legislação, levando a entidade a aprimorar suas práticas e, por fim, a criar uma área específica de gestão de projetos de maneira a conseguir uma melhoria contínua nas ações de execução que, em última análise, se prestou a este projeto mas que tem sido mantido para todos os demais ora em vigência.

Considerando o resultado das aquisições, é possível dizer que as metas foram alcançadas, uma vez que mais de 92% do valor planejado foi executado por meio de processos específicos previstos na legislação, sendo exceção os equipamentos de fisioterapia, não adquiridos em decorrência de dificuldades do fornecedor exclusivo quanto a importação e entrega dos produtos, fato este



totalmente alheio ao Paulistano e cuja descrição detalhada encontra-se nos itens 5.2 a 5.5 deste relatório.

A fase de instalação dos equipamentos foi devidamente acompanhada pelo responsável técnico do projeto, com apoio da área de controladoria, e consistiu na supervisão da correta entrega dos materiais e equipamentos. Também esta fase obteve êxito, uma vez que os equipamentos adquiridos foram entregues e corresponderam tecnicamente ao previsto e contratado, não havendo nenhum registro relativo a quaisquer anormalidades neste ponto.

As fases de estruturação e instalação dos equipamentos são coincidentes para as três etapas do projeto. Já em relação às etapas específicas, relacionadas à utilização dos equipamentos adquiridos, tanto os itens de musculação, cuja utilização é compartilhada por todas as modalidades, quanto os itens específicos de natação e esgrima, foram realizadas avaliações qualitativas apresentadas no final deste documento.

O monitoramento do projeto foi realizado pelo acompanhamento de treinamentos (conforme item 4 deste relatório, “Processo de formação”) e competições (conforme anexo a este documento). Mais uma vez, o trabalho realizado na elaboração deste relatório mostrou-se um aprendizado. Futuros projetos poderão incluir novos indicadores que possibilitem o desenvolvimento de um planejamento de mais longo prazo.

Contudo, considerando as aquisições realizadas, os equipamentos adquiridos, a evolução técnica dos atletas, a percepção da equipe técnica e os resultados obtidos em competições ao longo do ano de 2017, entende-se que as metas e objetivos do convênio foram alcançados de maneira bastante satisfatória, tendo os recursos auxiliado sobremaneira o desenvolvimento das modalidades praticadas no Paulistano.



10. EXECUÇÃO FINANCEIRA

Como mencionado nos itens 2 e 5 deste documento, os recursos repassados por meio do convênio 20 firmado com o CBC foram utilizados quase em sua totalidade, perfazendo uma execução de 92,99% do valor originalmente planejado, sendo que fatores externos relacionados com a aquisição dos itens de fisioterapia não permitiram a execução completa do valor pactuado, como explicado anteriormente.

No entanto, caso as aquisições dos itens de fisioterapia tivessem se concretizado, seria necessário o complemento dos valores do projeto com recursos do Paulistano no valor de R\$ 56.598,71. Esta situação seria causada por aumentos dos preços dos itens ocorridos entre o planejamento e a efetiva compra dos mesmos.

Quanto à execução financeira propriamente dita, registra-se que ocorreu a aplicação dos recursos junto ao mercado financeiro, conforme especificado na legislação vigente, e a consequente apuração de rendimentos. O saldo restante na conta do projeto, de R\$ 253.289,90, foi devolvido em 18.10.2017 mediante depósito em conta corrente específica, no prazo estabelecido pela norma, especificando o valor, apresentando documentação comprobatória e incluindo as já citadas receitas obtidas nas aplicações financeiras realizadas. As tarifas bancárias também foram devolvidas ao Comitê Brasileiro de Clubes durante a execução do projeto.



11. RESULTADOS GERAIS

11.1. Resultados esperados

Conforme visto no item 2.1 deste documento, o objeto deste convênio é a “aquisição e instalação de equipamentos e materiais esportivos voltados à formação de atletas nas modalidades olímpicas” e, de acordo com o item 6.1, seu objetivo geral é a “formação e evolução dos atletas das categorias de base e adulta das modalidades badminton, basquete, esgrima, natação, polo aquático, remo e tênis, com vistas ao alcance da contínua evolução técnico-esportiva com a finalidade de resultados expressivos em competições estaduais e nacionais específicas de cada modalidade” e como resultados esperados, nos termos do item 13 do formulário de apresentação do projeto, “o aprimoramento do treinamento, do condicionamento físico e da saúde bem como o acompanhamento técnico de 547 atletas das categorias de base e adulta das modalidades indicadas visando o contínuo desenvolvimento técnico e esportivo deste público atendido, visando resultados expressivos em competições estaduais e nacionais”.

11.2 Resultados alcançados

Como se depreende da leitura deste documento, o projeto atingiu os objetivos esperados. As condições de treinamento e prática desportiva foram aprimoradas por meio das aquisições realizadas. Percebe-se que o nível técnico dos atletas evoluiu e que as metas propostas foram atingidas conforme visto no item 6.2. Os atletas demonstram bom desempenho, potencial e vontade para continuar a evoluir e investir na modalidade. Conforme anexos a este documento, vimos que muitos atletas obtiveram colocações relevantes nas competições disputadas, como as equipes de basquete campeãs estaduais nas categorias sub 13, sub 17, sub 19 e adulto, o tenista Rafael Macedo, vice-campeão sul-americano de duplas na categoria 14 anos



masculino, Lucca Trovarelli, primeiro lugar no ranking paulista sub 17 de badminton e o nadador José Pimentel Delgado, medalha de ouro na categoria petiz 2, prova dos 200 m livres do Torneio Regional Petiz a Juvenil. Além do foco no desempenho do atleta para competições nas suas categorias de base, o Paulistano se empenha no acompanhamento dos mesmos na perspectiva de formar atletas para compor as equipes das categorias adultas.

11.3. Análise qualitativa

A análise qualitativa do projeto é apresentada a seguir, baseada no relato técnico dos profissionais diretamente envolvidos com as modalidades atendidas com itens específicos (esgrima e natação) e com os itens de musculação, que atenderam a todas as modalidades beneficiadas.

11.4. Análise qualitativa - esgrima

Segundo o relato do coordenador da esgrima do Club Athletico Paulistano e diretor técnico da Confederação Brasileira de Esgrima, Régis Trois, a aquisição dos materiais de esgrima fez com que o Paulistano atingisse um estágio próximo das salas d'armas mais modernas e equipadas do mundo. Os materiais adquiridos são de altíssima qualidade técnica e seguem os padrões internacionalmente exigidos nas competições e treinos. Com a chegada dos itens, o Paulistano teve um ganho enorme em se tratando da qualidade dos equipamentos, fazendo com que os atletas competidores possam se preparar utilizando materiais de última geração, de qualidade comprovada e certificados pela Federação Internacional de Esgrima, o que diminui a diferença técnica existente entre o Brasil e os países mais desenvolvidos da modalidade.

A melhora na qualidade dos treinamentos e preparação tornou-se visível nos resultados, com mais atletas conquistando resultados em quase todas as categorias das provas nacionais e também em competições sul-americanas,



com atletas classificados para Pan-americanos e Mundiais. De seis vagas possíveis para os Jogos Sul-americanos da Juventude realizado em Santiago (Chile) em outubro de 2017, o Paulistano classificou quatro atletas, ou seja, mais de 60% do total de vagas. É importante ressaltar que este evento é o mais importante das categorias de base, pois prepara os competidores para os Jogos Olímpicos da Juventude. Por fim, houve também a atleta Karina Trois, que se classificou no sabre para as Universíades de Verão, realizadas em Taipé, Taiwan e na qual alcançou o quadro de 64 na classificação.

As turmas de formação de futuros esgrimistas, os Red Fencers (nome adotado pelos esgrimistas do Paulistano), passaram a contar com equipamentos de ótima qualidade e, principalmente, com muito mais segurança para o desenrolar das aulas. O departamento de esgrima teve a possibilidade, a partir de então, de aumentar o número de pessoas atendidas em cada turma, sempre respeitando o número máximo possível na relação espaço físico x professores x alunos, para manter a qualidade do atendimento. É possível perceber o aumento nos elogios e a aceitação da esgrima no Paulistano, com a diminuição da quantidade de reclamações sobre as condições dos equipamentos utilizados. Junto à exposição midiática da esgrima durante os Jogos Olímpicos Rio-2016 e ao fato de passar a contar com uma sala muito melhor equipada, houve um aumento do número de alunos inscritos nas turmas de iniciação em mais de 10%, fato inédito para o período do ano.

Esta aquisição criou a oportunidade para a organização de eventos oficiais nacionais e internacionais. O Paulistano já realizou, desde a chegada dos equipamentos, dois eventos oficiais: o Campeonato Paulista 2017 das categorias Pré-cadete 15 anos, Cadete 17 e Juvenil e a prova mais importante da temporada nas categorias de base: o Campeonato Brasileiro, que reuniu jovens de várias partes do território nacional em três dias de muita competição, mais de 300 inscrições, 16 clubes presentes de cinco estados e com 18 títulos de campeão em jogo. O evento foi um sucesso.



Concluindo a análise de impacto sobre os itens adquiridos especificamente para a esgrima, verifica-se que ações como esta são responsáveis de maneira global pelo despertar de uma maior cultura desportiva e pelo desenvolvimento de atletas em fase de formação em particular e para o desenvolvimento da modalidade como um todo.

11.5. Análise qualitativa - natação

Segundo o relato de Alberto Smittes, coordenador da natação, e de Mario Marone, técnico de natação do Club Athletico Paulistano, a aquisição dos blocos foi extremamente benéfica para os atletas. Os novos blocos são maiores do que os anteriores, facilitando a entrada e a saída dos participantes, corrigindo a postura e diminuindo ocorrências de desequilíbrio das crianças e jovens. Isto ocorre em função de que agora os nadadores podem apoiar um pé na frente e outro atrás, assim como ocorre no atletismo. Esse novo padrão competitivo, adotado nos últimos anos pela natação internacional, já havia sido incorporado à rotina de outros clubes brasileiros mas não pelo Paulistano. Agora, os atletas beneficiados pelas aquisições viabilizadas por este convênio têm acesso às mesmas condições de treino de fundamentos primordiais para a participação competitiva. A entrada na água, com esse novo apoio, diminuiu também as ocorrências das “barrigadas” e o conseqüente risco de impactos torácicos durante o contato com a água. Isso aumentou o apelo pela modalidade e pelo trabalho de mergulho, aumentando a receptividade pelo treinamento deste fundamento.

Assim, registra-se que as atividades realizadas tornaram-se mais eficientes, tendo em vista que todos os atletas puderam se beneficiar do acesso ao que existe de mais moderno para a prática da natação. Os pais dos atletas, por sua vez, percebendo o incentivo efetivamente oferecido à equipe passaram a ter um envolvimento maior, mostrando-se mais disponíveis e alinhados em relação às propostas da equipe técnica. A própria dinâmica das aulas passou a



ser vista pelos frequentadores do Paulistano como um fator motivacional para aderirem à modalidade, uma vez que todos os materiais utilizados passam a dar às aulas uma imagem de trabalho sério e investimento.

11.6. Análise qualitativa - musculação

De acordo com o relato do coordenador de preparação física do Paulistano, Diego Jeleilate, a aquisição dos equipamentos de musculação para a academia permitiu a consolidação do projeto CICAP (Centro Interdisciplinar do Club Athletico Paulistano). Segundo o profissional, que também acumula experiência na seleção brasileira de basquete masculino adulto, pode-se afirmar que hoje o CICAP caminha para ser um dos melhores centros de treinamento de força do país, contribuindo de maneira efetiva com a formação de atletas das sete modalidades beneficiadas pelo convênio. Um arquivo anexo a este documento apresenta a apostila para uso interno pelos profissionais do CICAP.

A partir dessa parceria e da iniciativa, o Paulistano e o país vêm sendo beneficiados pelas ótimas condições de trabalho ofertadas para os atletas, pois os resultados vêm aparecendo tanto no cenário nacional quanto internacional com a convocação de diversos atletas para compor as seleções brasileiras de base e adulta de jovens em diversas modalidades. Prova disso é a presença na seleção brasileira principal de basquete masculino de jogadores que disputaram a mais recente edição do Novo Basquete Brasil pelo Paulistano: Arthur Pecos, George Lucas, Lucas Dias e Yago Mateus.

Pensando de forma estruturada e respeitando o processo de formação e desenvolvimento de talentos em longo prazo, o CICAP utiliza métodos validados cientificamente para desenvolver suas crianças e jovens atletas respeitando os princípios das fases sensíveis de aprendizado e



desenvolvimento motor de acordo com as diferentes faixas etárias e seus objetivos correspondentes, conforme descrição a seguir.

Primeira infância (6-7 a 10-11 anos)

- Aquisição de habilidades motoras
- Ampliação do repertório motor
- Melhoria das habilidades coordenativas
- Acesso a grande quantidade de técnicas básicas que envolvam coordenação motora global (ampla)
- Vivência “poliesportiva”

Infância escolar tardia (10-11 anos até a puberdade)

- Sequência da fase anterior, com o objetivo do aumento de qualidade
- Início da busca pelo rigor técnico do repertório motor

Primeira fase da puberdade (meninas: 11-12 anos e meninos: 12-13 anos)

- Condução dos treinos de forma cooperativa
- Percepção das individualidades dos atletas e seus anseios
- Adequação à faixa etária, com maior ênfase ainda coordenativa
- Acompanhamento do aumento da estatura e da massa corporal
- Acompanhamento da queda na evolução da capacidade coordenativa (treinos devem buscar reequilibrar o ganho do período anterior)
- Estímulo às capacidades condicionantes, como força e resistência
- Dosagem de carga com base na motivação

Segunda fase da puberdade (meninas: 13-14 anos e meninos: 14-15 anos) *

- Aumento da força e do engrama motor: progresso na capacidade esportiva
- Início de relação mais harmoniosa entre estatura e massa corporal



- Estabilização do componente psicológico: formação acentuada da personalidade e maior integração social
- Capacidades coordenativas e condicionantes podem receber a mesma atenção, com o desempenho motor tendo um novo salto

Puberdade (meninas a partir de 14 e meninos a partir de 15 anos) **

- Refino e automatização das habilidades básicas aprendidas na fase anterior
- Sequência e aprimoramento do repertório motor poliesportivo, com permissão de aumento progressivo da intensidade e do volume
- Ênfase no desenvolvimento de controle e padrões motores
- Capacidades biomotoras alvo: flexibilidade, mobilidade, estabilidade, coordenação, equilíbrio e capacidade aeróbia
- Força geral: ênfase no tronco, ombro e joelho (exercícios variados, uso do corpo como sobrecarga, implementos como medicinebol, elásticos, cordas etc.)

(Hohmann, 2005; Weinek, 2005; Martin, 2004)

* Nessa faixa etária os atletas iniciam sua preparação para os treinamentos com sobrecarga na academia

** A partir dessa faixa etária os atletas utilizam ainda mais na sua preparação os treinamentos com sobrecarga na academia

11.7. Lições aprendidas



As boas práticas de gestão de projetos preveem o registro de lições aprendidas para referência em futuros projetos de modo a aumentar sua qualidade e a velocidade da curva de aprendizado no planejamento e execução de empreitadas similares. Desta forma, conclui-se este relatório com outros pontos que foram verificados como oportunidades para possíveis melhorias em futuros projetos, refletindo o desenvolvimento institucional vivenciada pelo Paulistano ao longo da execução do convênio.

11.7.1. Gestão de riscos, aquisições e de partes interessadas

Situação verificada: Um aprendizado percebido durante a realização das aquisições foi a necessidade da ampliação das possibilidades de fornecedores. Também ocorreram pequenas falhas formais como erros de digitação de documentos, devidamente corrigidas por meio de despachos saneadores. Por fim, a aquisição dos itens de fisioterapia trouxe aprendizados para situações futuras, no que se refere à comunicação ao CBC e à necessidade de aplicação de sanções a fornecedores nos casos de atrasos e descumprimentos, como o ocorrido no caso em tela.

Medidas mitigadoras: foram instituídas novas práticas de divulgação dos certames. Mesmo não tendo havido tempo hábil durante a execução deste convênio para a implantação das modificações, já se viu o efeito desta medida em outros convênios, ainda em execução, onde é possível verificar a divulgação de pregões no Diário Oficial da União e em jornal local de grande circulação. Para corrigir as falhas formais, adotou-se o recurso do “despacho saneador”, com a identificação e efetiva correção de todos os pontos que mereciam correção. As ocorrências verificadas aprimoraram inclusive a comunicação entre o CBC e o Paulistano, o qual passou a consultar e comunicar o Comitê a respeito do trâmite das aquisições com maior frequência e qualidade na comunicação e nos processos.



Sugestão: As três áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos citadas neste item foram integradas em uma única sugestão onde se percebe que a comunicação institucional realizada com frequência é uma prática de prevenção a riscos extremamente aconselhável em projetos cujo escopo seja focado em aquisições. Sugere-se o estreitamento do contato por parte do Paulistano com a equipe técnica do Comitê visando aumentar a percepção sobre as expectativas e as melhores práticas. A possibilidade de uso da modalidade pregão, que poderia ter sido uma opção ao uso de cartas convites no caso dos itens de natação, poderá ser utilizada com mais frequência em futuros processos. Já os itens de fisioterapia poderão ser novamente pesquisados verificando-se previamente a viabilidade de pronta entrega pelo fornecedor ou com o estudo de outras possibilidades de aquisição. Reforça-se, contudo, que, no caso específico deste projeto, como os equipamentos tinham fornecedor exclusivo devido aos critérios de qualidade adotados, houve efetivamente um aspecto limitador relativo às alternativas de mercado.

11.7.2. Gestão de qualidade e tempo

Situação verificada: Controles de execução, como as listas mensais de beneficiados, foram realizados de acordo com as solicitações do CBC mas registraram atrasos em entregas internas e dificuldades da equipe na padronização de novos processos.

Medidas mitigadoras: Foram implementadas medidas de aprimoramento nos instrumentos de monitoramento, tais como registros mais apurados de participação em competições, muitas vezes menos disponíveis para acompanhamento nos sites das entidades de administração do esporte e que por isso são acompanhados pelos registros dos próprios técnicos responsáveis pelas modalidades.



Sugestão: Sugere-se, em futuros projetos, que o desenvolvimento de novos procedimentos que eventualmente se façam necessários para o atendimento às demandas de monitoramento pelo CBC seja priorizado logo após a assinatura do convênio para evitar o acúmulo de atividades na fase final da execução e durante a prestação de contas. Também poderão ser realizadas pesquisas diretamente com o público beneficiário final de atletas, complementando os relatos fornecidos pelos técnicos.

11.7.3. Gestão de recursos humanos

Situação verificada: Notou-se a necessidade de separação entre a gestão de processos relativos a convênios e outros projetos específicos e das operações de rotina da gerência de esportes, por si só já dividida entre o esporte participativo e o competitivo. As demandas específicas do convênio causaram atrasos e falhas processuais já devidamente sanadas mas que provocaram um acúmulo de atividades nas etapas finais do projeto como já descrito.

Medidas mitigadoras: Foi constituída uma equipe específica, com um supervisor de projetos contratado em março de 2017 e uma analista contratada em agosto do mesmo ano, o que possibilitou grande avanço no controle das demandas e da execução do projeto, redundando em qualidade processual e obtenção do alcance dos objetivos do convênio pactuado.

Sugestão: Sugere-se a manutenção da equipe, considerando-se a demanda atual de trabalho, para a continuidade do atendimento às demandas processuais específicas dos projetos.

11.7.4. Gestão de comunicação

Situação verificada: Conforme relatado no item 8, “Divulgação do projeto”, foi detectada a necessidade do aumento da divulgação de futuros projetos



similares. Apesar disso, é perceptível do ponto de vista do público interno do proponente, bem como da comunidade esportiva da qual faz parte, o conhecimento acerca dos benefícios e resultados obtidos pelo Paulistano por meio do apoio do CBC.

Medidas mitigadoras: foram mobilizadas mais pessoas para divulgar a trabalhar na comunicação, bem como buscou-se inserir mais referências ao CBC nas revistas e material de divulgação interna do Paulistano.

Sugestão: Sugere-se, em situações similares, o alinhamento de expectativas prévio entre o Paulistano e a coordenação de comunicação do CBC visando o estabelecimento de indicadores específicos para a divulgação do projeto, incluindo o detalhamento de quantidades de peças, periodicidade de veiculação, restrições e premissas relativas aos objetivos de comunicação.

11.8. Conclusão

O Convênio 20 pode ser considerado como um paradigma de aprendizado e melhoria para o Paulistano e com ótimos resultados para a comunidade esportiva. Graças a este convênio, o Club Athletico Paulistano conclui este projeto muito mais qualificado do que quando o iniciou, estando certo de ter ampliado e qualificado a sua contribuição para o esporte brasileiro. Centenas de atletas de sete modalidades esportivas passaram a serem mais bem atendidos, os pontos positivos da execução foram assimilados para serem repetidos e as dificuldades foram registradas formalmente para não serem esquecidas e, em consequência, repetidas.

Conclui-se este documento reforçando aqui o apresentado no item 2.3: os pontos positivos encontrados na implantação do projeto superam por larga margem as dificuldades encontradas. Houve um amadurecimento institucional do Paulistano, refletidos nas medidas mitigadoras apontadas, no que tange a



ferramentas e técnicas de gestão, aumento da sinergia interdepartamental, fortalecimento do relacionamento com o Comitê Brasileiro de Clubes, criação e revisão de processos internos e diversos outros ganhos diretos e indiretos causados pelo trabalho realizado que representam um impacto positivo e um legado verdadeiro deixado para a gestão do Paulistano.

11.9. Relatório de anexos deste Relatório Técnico de Execução do Objeto

1. Relação de competições e rankings
2. DVD com depoimentos em vídeo – Diego Jeleilate (musculação), Régis Trois (esgrima) e Alberto Smittes e Mario Marone (natação)
3. Testes físicos individuais
4. Macroциclo da esgrima
5. Apostila das Capacidades Biomotoras
6. Arquivo da home page - informações sobre Paulistano e CBC

São Paulo, 14 de dezembro de 2017

Paulo Cesar Mário Movizzo
Vice-Presidente no exercício da Presidência