



11. RESULTADOS GERAIS

11.1. Resultados esperados

Conforme visto no item 2.1 deste documento, o objeto do termo de convênio 23/2015 é a “aquisição de equipamentos e materiais esportivos voltados à formação de atletas nas modalidades: esgrima, basquete, badminton, remo, tênis e natação”.

De acordo com o item 6.1, seu objetivo geral é a “formação e evolução de 547 atletas das categorias de base das modalidades basquete, esgrima, remo, natação, badminton 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”.

Como resultados esperados, nos termos do item 13 do formulário de apresentação do projeto, o termo de convênio 23/2015 apresenta a expectativa de “um avanço na qualidade técnica de seus atletas que deverá se refletir nos resultados das competições e eventos esportivos dos quais participa.”.

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 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, a tenista Gabriella Lerário Aranda dos Santos, vencedora do





Campeonato Brasileiro Interclubes disputado em São Paulo na categoria 14 anos feminina, o esgrimista Enzo Bergamo, campeão brasileiro juvenil jogando com o sabre 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. 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.

11.3.1. 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 basquete e tênis trouxe aprendizados para situações futuras no que se refere à comunicação ao CBC.

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 no termo de convênio 43/2015 com o CBC, onde foi 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.

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. A possibilidade de uso da modalidade pregão poderá ser utilizada com mais frequência em futuros processos. Reforça-se, contudo, que, no caso específico deste projeto, como os itens da esgrima tinham fornecedor exclusivo devido aos critérios de qualidade adotados, houve efetivamente um aspecto limitador relativo às alternativas de mercado.

11.3.2. Gestão de qualidade e tempo

Situação verificada: Controles de execução 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.

11.3.3. 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 e eventual ampliação da equipe, considerando-se a demanda atual de trabalho, para a continuidade do atendimento às demandas processuais específicas dos projetos.

11.3.4. 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.

11.4. Conclusão

O termo de convênio 23/2015 pode ser considerado, assim como seu “espelho” 20/2015, como um paradigma de aprendizado e melhoria para o Paulistano e com ótimos resultados para a comunidade esportiva. Graças a mais esta vitoriosa parceria com o CBC, o Paulistano conclui este projeto muito mais qualificado do que quando o iniciou, tendo ampliado e qualificado a sua contribuição para o esporte brasileiro. Centenas de atletas de seis modalidades esportivas olímpicas 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.

Conclui-se reforçando o apresentado no item 2.4: os pontos positivos encontrados na implantação do projeto superam por larga margem as dificuldades encontradas. Houve um amadurecimento institucional refletido em medidas mitigadoras, em ferramentas e técnicas de gestão, no aumento da sinergia interdepartamental, no fortalecimento do relacionamento com o CBC, na criação e revisão de processos internos e diversos outros ganhos que representam um impacto positivo e um legado verdadeiro deixado para as gestões esportiva e de projetos do Club Athletico Paulistano.





12. FOTOGRAFIAS: AQUISIÇÕES E DIVULGAÇÃO

Agasalhos





Agasalhos

64



Rua Honduras, 1400 - Jd. América - São Paulo - SP - 01428-900
(11) 3065-2076 - www.paulistano.org.br



Materiais de esgrima em uso durante competição no Paulistano





Materiais de natação



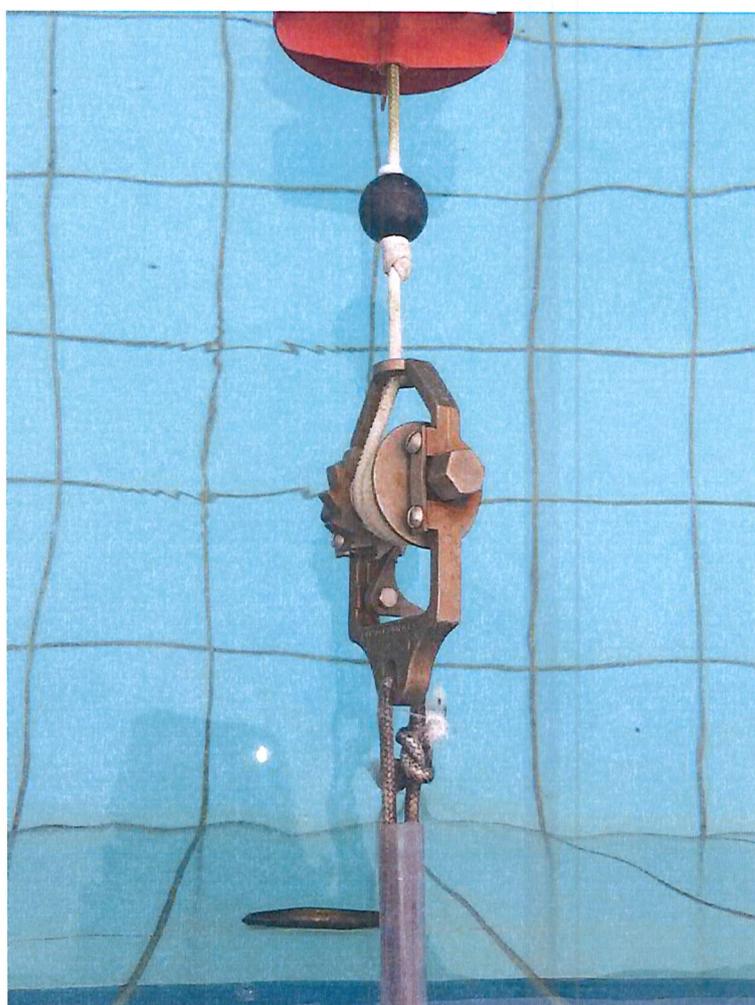


Materiais de natação





Catracas de natação





Remoergômetros





Uniforme do tênis





Uniforme do tênis





72

Divulgação Facebook:

www.facebook.com/CapAthletico/photos/a.252398341570470/1592289404248

017/?type=3&theater





Divulgação site do clube: www.paulistano.org.br/acontece/noticias?778-esportes-comite-brasileiro-de-clubes-cbc

The screenshot shows the website interface for 'acontece no cap'. The navigation menu includes: CLUBE PAULISTANO, ACONTECE NO CAP (highlighted), BARES E RESTAURANTES, CULTURAL, ESPORTES, SOCIAL, OUTROS SERVIÇOS, and FAÇA SEU LOGIN. Below the menu, there are tabs for EVENTOS, GUIA DE PROGRAMAÇÃO, NOTÍCIAS (selected), PROGRAMAÇÃO ESPORTIVA, and REVISTA. The main content area is titled 'ESPORTES' and 'COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES (CBC)'. It features a blue and yellow logo for 'CBC FORMAÇÃO DE ATLETAS'. The text reads: 'O Paulistano está concluindo a prestação de contas do termo de fomento 19/2017 firmado com o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), que proporcionou a aquisição de materiais e equipamentos de uso específico para esgrima, natação e remo e agasalhos e uniformes que beneficiam diversas modalidades.' Below this, it states: 'Os projetos viabilizados pelos editais publicados pelo CBC possibilitam diversas iniciativas, incluindo a realização de competições e a aquisição de materiais e equipamentos para a formação de atletas.' A 'VOLTAR' button is visible at the bottom of the article. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 17:00 on 13/11/2018.



Divulgação – área de badminton:





Divulgação – área de basquete:





Divulgação – área de esgrima:





Divulgação – área de natação:





Divulgação – área de remo:





Divulgação – área de tênis

79





Divulgação – cartazes em quadros de aviso:



São Paulo, 05 de novembro de 2018

Paulo Cesar Mario Movizzo
Presidente