



LÍDIA MAIA MOREIRA

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA
BANCO DO BRASIL**

LAVRAS-MG

2019

LÍDIA MAIA MOREIRA

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA
BANCO DO BRASIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Profa.º Dra. Patrícia Aparecida Ferreira

Orientadora

Me. Fernanda de Aguiar Zanola

Coorientadora

LAVRAS - MG

2019

LÍDIA MAIA MOREIRA

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA
BANCO DO BRASIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 26 de junho de 2019.

Dra. Patrícia Aparecida Ferreira UFLA

Me. Fernanda de Aguiar Zanola UFLA

Profa.º Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Orientadora

LAVRAS-MG

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de evolução neste mundo.

Aos meus familiares, agradeço pelo suporte e orgulho demonstrado em cada passo conquistado por mim;

Aos meus amigos e ao meu companheiro, pela paciência e apoio nos momentos vividos durante a graduação;

À professora e orientadora Patrícia Aparecida Ferreira, pela oportunidade e dedicação ao longo da construção deste relatório;

À coorientadora Fernanda de Aguiar Zanola, pela disponibilidade e incentivo que foram fundamentais nesta trajetória;

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA pelos ensinamentos compartilhados;

Em especial, ao professor André Luís Ribeiro Lima, pela competência e empenho para com a formação de cada graduando do curso de Administração;

À Universidade Federal de Lavras, pela excelência em ensino que me possibilitou formação qualificada.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura hierárquica das AABB'S.....	8
Figura 2 - Conselho de Administração.....	9
Figura 3 - Conselho Fiscal.....	9
Figura 4 - Foto aérea.....	10
Figura 5 - Antigo escritório.....	11
Figura 6 - Novo escritório.....	11
Figura 7 - Fluxograma: Primeiras Etapas.....	17
Figura 8 - Fluxograma: Segundas Etapas.....	17
Figura 9 - Menu SICLUS.....	22
Figura 10 - Planilha de mensalidades via cartão de crédito.....	23
Figura 11 - Menu SICLUS.....	24
Figura 12 - SICLUS.....	26
Quadro 1 - Descrição das atividades desenvolvidas.....	13
Quadro 2 - 5W2H para atendimento e relacionamento com associados.....	30
Quadro 3 - 5W2H para cadastros e desligamentos de associados.....	31
Quadro 4 - 5W2H para compras e pagamentos de fornecedores e solicitações de recursos e prestação de contas.....	33
Quadro 5 - 5W2H para controle de recebimento e cobrança dos associados.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO.....	7
2.1 Caracterização da Empresa.....	7
2.2 Estrutura Organizacional e Quadro de Funcionários da AABB Lavras-MG	8
2.3 Descrição do Espaço Físico	10
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	12
3.1 Atendimento e Relacionamento com Associados	13
3.2 Cadastro e Desligamento de Associados	16
3.3 Compras e Pagamentos de Fornecedores	19
3.4 Solicitação de Recursos e Prestação de Contas	20
3.5 Controle de Recebimento e Cobranças dos Associados.....	21
3.6 Atividades Extras	25
4 SUGESTÕES DE MELHORIAS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	27
4.1 A Ferramenta 5W2H	28
4.2 Atendimento e Relacionamento com Associados	29
4.3 Cadastros e Desligamentos de Associados	30
4.4 Compras e Pagamentos de Fornecedores e Solicitação de Recursos e Prestação de Contas.....	32
4.5 Controle de Recebimento e Cobrança dos Associados	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

As organizações são grupos sociais orientados para o alcance de objetivos, que, de forma geral, se baseiam no fornecimento de produtos e serviços à sociedade. A partir deste conceito, pode-se perceber que as organizações estão por toda parte, sejam elas faculdades, universidades, prefeituras, padarias, aeroportos, teatros nacionais, lojas, etc. (MAXIMIANO, 2004)

Sendo assim, devido ao grande número de organizações existentes na atualidade e a alta competitividade presente entre elas, cada vez mais as empresas buscam alcançar seus objetivos e metas de forma mais eficiente. E, para isso, vale ressaltar a importância de um profissional capacitado para que através de uma gestão qualificada a organização consiga atingir seus objetivos.

Para que se alcance os objetivos traçados pela organização, o profissional deve estar apto para aplicar as práticas da administração no ambiente em que a empresa se encontra. Portanto, como afirma Maximiano (2004), a administração se caracteriza como um processo dinâmico sobre tomada de decisão a respeito da utilização dos recursos presentes naquela organização para possibilitar a concretização dos objetivos.

Para que possa ser aplicado os conceitos da administração, é válido que o profissional tenha se graduado em um curso que lhe ofereça um aparato para que isso seja possível. O estágio pode ser considerado como uma etapa fundamental para a formação destes profissionais.

O estágio supervisionado é um componente curricular que tem como objetivo proporcionar ao aluno, através do contato com o campo real do exercício de sua profissão, formação técnica e científica eficiente, que seja capaz de complementar a teoria adquirida no curso acadêmico e proporcionalmente, garantindo-lhe orientação, assessoramento técnico-científico e apoio administrativo (UFLA, 2018).

Foi desenvolvido um estágio supervisionado na Associação Atlética Banco do Brasil em Lavras-MG, que representa uma unidade das mais de mil existentes no país. O objetivo central deste relatório consiste em descrever e detalhar as atividades desenvolvidas nessa organização, de maneira crítica, de modo a relacionar com os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação em administração na Universidade Federal de Lavras.

Em um primeiro momento, serão apresentadas informações inerentes a empresa, como seu histórico, caracterização, estrutura organizacional e hierárquica, descrição do

quadro de funcionários, e por fim, descrição do espaço físico. Posteriormente, serão destacadas as principais atividades desenvolvidas na empresa, bem como fundamentação teórica relacionada à atividade descrita. Com o intuito de oferecer sugestões para a organização estudada, será demonstrado como a ferramenta 5W2H, se implementada, pode trazer melhorias para a associação. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e as referências.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO

2.1 Caracterização da Empresa

Em 18 de maio de 1928 foi fundada no Rio de Janeiro a primeira Associação Atlética do Banco do Brasil (AABB), e somente em 15 de março de 1970 surgiu a Associação Atlética Banco do Brasil de Lavras-MG, que à princípio era destinada ao esporte e lazer dos funcionários do Banco do Brasil e a partir da década de 1990 teve suas portas abertas para atender toda a comunidade, tornando-se, desde então, referência em clube no município em que atua.

Demonstrando sua representatividade no cenário nacional, verifica-se que a AABB, associação sem fins lucrativos, está presente em 1.275 municípios espalhados por todos os estados brasileiros (FENABB). Em seu estatuto, aprovado em 2016 e vigente até os dias atuais, a associação tem por finalidade: (i) promover o bem-estar dos associados e de seus familiares; (ii) cooperar, no que couber, com o Banco do Brasil no cumprimento de sua missão; (iii) contribuir para o desenvolvimento da comunidade; (iv) promover a prática de atividade física e desportiva de todas as modalidades formais e não formais; (v) promover o desenvolvimento de atividades de caráter social, recreativo, cultural, cívico, educacional e filantrópico; e, por fim, (vi) promover a formação de atletas e para-atletas de modalidades olímpicas e de criação nacional (ESTATUTO SOCIAL DA AABB LAVRAS-MG, 2016)

Essas associações são orientadas pelo Conselho Estadual das Associações Atléticas Banco do Brasil (CESABB), que são os conselhos que representam as microrregiões de cada estado, e todas elas se reportam à Federação Nacional de Associações Atléticas Banco do Brasil (FENABB) que é o órgão máximo que rege as AABB's, principalmente, no âmbito fiscal e tributário.

Sendo assim, a estrutura hierárquica das Associações Atléticas Banco do Brasil se organiza da seguinte forma:

Figura 1 - Estrutura hierárquica das AABB'S



(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

Ou seja, para que atuação da AABB se dê em plenitude, é válido ressaltar a importância de se respeitar a estrutura hierárquica presente entre os órgãos que rege cada Associação Atlética Banco do Brasil. Desta forma, a associação poderá desfrutar dos benefícios oferecidos por estes órgãos, bem como estará cumprindo seu papel legal.

2.2 Estrutura Organizacional e Quadro de Funcionários da AABB Lavras-MG

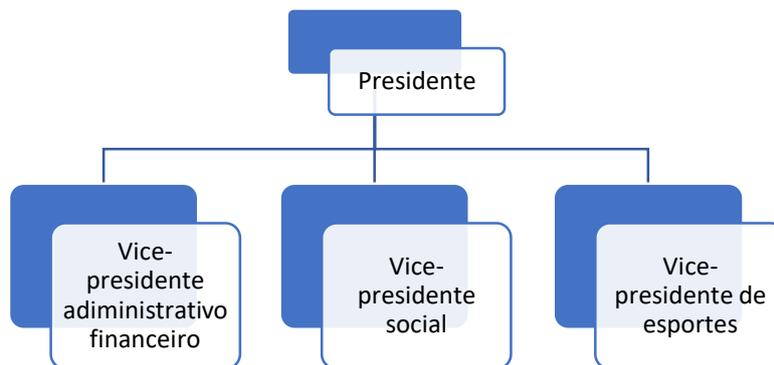
Conforme apresentado no tópico anterior, a AABB é uma associação sem fins lucrativos prestadora de serviços de lazer, na qual está sujeita à uma estrutura hierárquica que deve ser respeitada. Mas, não somente a estrutura hierárquica entre os órgãos que regem as AABB's deve ser respeitada, visto que cada unidade da AABB no país possui internamente uma estrutura na qual as pessoas que trabalham neste ambiente estão sujeitas.

Por mais que a AABB atenda, atualmente, à toda comunidade de Lavras e não somente aos funcionários do Banco do Brasil, sua gerência deve ser conduzida de forma voluntária por funcionários do banco, devido ao fato de a Associação Atlética Banco do Brasil ser uma associação sem fins lucrativos e filiada à um órgão Federal parceiro do Banco do Brasil.

Sendo assim, em sua estrutura organizacional, os diretores são, necessariamente, funcionários do BB. No entanto, em seu quadro de funcionários pode conter demais colaboradores que trabalhem na administração da associação e que não fazem parte do quadro de servidores do banco.

Diante disso, a estrutura organizacional da AABB de Lavras se dá da seguinte forma:

Figura 2 - Conselho de Administração

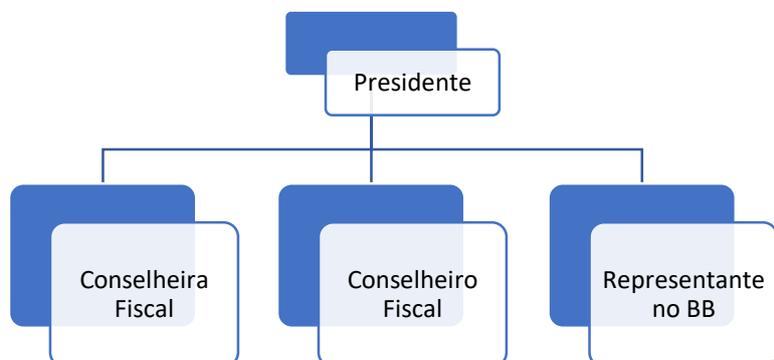


(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a figura acima, o cargo máximo representante da AABB de Lavras é o presidente, e os vice-presidentes administrativo financeiro, social e de esportes se sujeitam a ele. No entanto, qualquer decisão a ser tomada na associação necessita do consenso e aprovação de todo o Conselho de Administração.

Figura 3 - Conselho Fiscal



(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

No Conselho Fiscal, o cargo máximo representante também é o presidente, e os conselheiros fiscais juntamente com um representante do Banco do Brasil se sujeitam a ele. Assim como o Conselho Administrativo, apesar de existir um presidente que possui maior representatividade, qualquer decisão a ser tomada necessita de consenso e aprovação de todos.

No período de realização do estágio, a associação também contava com um colaborador no qual não fazia parte do quadro de funcionários do Banco do Brasil e era responsável pelo auxílio ao presidente no desempenho das funções administrativas conjuntamente com dois estagiários. Além deles, a AABB contava também com um chefe de cozinha que trabalhava no bar do clube, em média dois garçons *freelances*, dois auxiliares de serviços gerais responsáveis pela manutenção do clube em geral, além do quadro de servidores do banco presentes nos Conselhos Administrativo e Fiscal.

2.3 Descrição do Espaço Físico

Localizada na Zona Rural de Lavras, a AABB possui um amplo espaço para esporte e lazer. Conta com uma secretaria, onde acontece a administração do clube, um campo de futebol, uma quadra poliesportiva, duas quadras de peteca, três piscinas, um salão de jogos, um salão de festas, um parquinho infantil, quatro quiosques e um bar, como pode ser observado na figura abaixo.

Figura 4 - Foto aérea



Fonte: Acervo de imagens AABB Lavras-MG

Ao iniciar o estágio, o escritório havia acabado de passar por uma reforma que ainda assim não foi suficiente para atender a demanda exigida, e então passou por nova mudança se instalando em um espaço mais amplo e estratégico localizado na entrada do clube, como apresentado abaixo. (Figuras 5 e 6)

Figura 5 - Antigo escritório



Fonte: Acervo de imagens AABB Lavras-MG

Figura 6 - Novo escritório



Fonte: Acervo de imagens AABB Lavras-MG

A partir das imagens anexadas acima, pode-se perceber os benefícios gerados com a nova localização da secretaria. Além da evolução estética e ampliação do espaço de trabalho que gera mais conforto e produtividade para os colaboradores, os principais pontos positivos observados a partir dessa mudança foram: (i) instalação da catraca informatizada e (ii) fechamento da via de entrada. Tais benefícios foram facilmente notados devido ao fato de que, quando a secretaria ficava na parte inferior do clube, havia muita entrada de pessoas não associadas sem que fosse possível ter o controle da compra de convites, visto que a entrada no clube era aberta.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na Associação Atlética Banco do Brasil aconteceu entre os meses de novembro a fevereiro de 2019, totalizando 370 horas trabalhadas, com uma carga horária de 25 horas semanais. As atividades desenvolvidas serão apresentadas nos próximos subtópicos e foram desempenhadas, em sua maioria, através do Sistema Integrado de Gestão SICLUS, “software totalmente “web” desenvolvido pela ENSTI para atender as necessidades de gestão das associações, com a integração de dados cadastrais de associados, financeiro, contábil, administrativo, patrimonial, material, controle de acesso, reservas de espaço, etc.” (CESABB – Santa Catarina, 2018)

As atividades desenvolvidas no estágio dentro do setor administrativo, eram feitas diariamente de acordo com a demanda habitual da empresa. Essas atividades eram relacionadas à atendimento e relacionamento ao associado; cadastros e desligamentos; controle de recebimento e cobranças das mensalidades; controle de compras e pagamentos de fornecedores; organização de arquivos mensais enviados à contabilidade; solicitação de recursos e prestação de contas para a Federação Nacional das AABB’s; acompanhamento de obra; controle de reservas e alugueis; recrutamento de estagiários e funcionários, dentre outros (Quadro 1)

Na descrição desse relatório serão apresentadas as atividades realizadas na empresa que demandaram maior tempo de execução da estagiária, com intuito de propor soluções para as falhas encontradas nos processos administrativos da associação através da ferramenta 5W2H, que será descrita no penúltimo tópico deste trabalho. Sendo que, as demais serão apresentadas de forma sucinta como atividade extra.

Quadro 1- Descrição das atividades desenvolvidas

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	DESCRIÇÃO	HORAS
Atendimentos e Relacionamento	Atendimento aos associados, resolução de problemas e práticas de pós-venda.	40h
Cadastrros e Desligamentos	Cadastro de associados ao sistema de gerência SICLUS e desligamentos do quadro de associados.	40h
Compras e Pagamentos	Pedidos de compras e pagamento de fornecedores.	85h
Solicitações e Prestação de Contas	Solicitações de auxílio em recursos financeiros e materiais e prestação de contas à FENABB.	50h
Controle de Recebimento e Cobranças	Controle de recebimento de mensalidades de associados e empresas parceiras, bem como cobrança dos inadimplentes	125h
Acompanhamento de Obra	Orçamentos, pedidos de compras, pagamento de fornecedores e prestação de contas relacionadas à obra.	10h
Controle de Reservas e Aluguéis	Controle de reservas de quiosques e aluguéis de salão de festas e campo de futebol.	10h
Recrutamento	Recrutamento de estagiários e funcionários	10h
TOTAL DE HORAS TRABALHADAS		370h

(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

3.1 Atendimento e Relacionamento com Associados

Apesar da atuação durante o estágio ser principalmente na área financeira da associação, o contato com o associado também foi função desempenhada diariamente. No momento em que o estágio se iniciou, a AABB contava com um quadro de associados de em média 300 sócios e qualquer tipo de dúvidas, reclamações ou sugestões eram ouvidas e solucionadas, na medida do possível, pelos estagiários. O que não era possível de ser resolvido era encaminhado para o presidente da associação.

Após dois meses de estágio, a AABB iniciou uma expansão do seu quadro de associados, com o intuito de atingir a meta proposta de 500 sócios. Sendo assim, para que

isso fosse possível, foi contratado um representante comercial que auxiliaria na venda de contratos para atingir a meta no tempo disponível. Contudo, essa rápida expansão do quadro de associados ocasionou problemas pela falta de estrutura do clube. Com isso, o aumento no número de reclamações cresceu de forma drástica, o que passou a ocupar bastante tempo nos momentos em que a estagiária estava presente na associação, fazendo com que a área principal de atuação ficasse estagnada em alguns momentos.

Além disso, a falta de planejamento para a expansão do quadro de associados, apesar de alcançar novas pessoas para se associarem ao clube, fez com que alguns associados antigos começassem a perceber os problemas gerados. Tal fato poderia ser evitado, com um planejamento de melhoria na infraestrutura do clube.

Apesar de já existir um planejamento no clube com o intuito de aprimorar a estrutura para atender os associados de forma adequada, essa ação para melhoria do ambiente físico não foi prevista para ser desenvolvida juntamente com a expansão do quadro de associados, sendo um projeto a médio e longo prazo e denominado de Plano Diretor.

O Plano Diretor tem como fundamentação mudanças nos seguintes aspectos: administrativo, social e estrutural. No aspecto administrativo, os pontos principais de atuação são a implantação do sistema de gerência SICLUS em profundidade, informatização do bar, reforma da secretaria, realização de pesquisa de mercado e de satisfação e desenvolvimento do plano de marketing e aumento das parcerias e convênios. Já no âmbito social, a AABB visa promover melhorias no AABB comunidade, projeto em parceria com a Prefeitura de Lavras que atende crianças carentes de toda a cidade ofertando estudo, lazer e alimentação. Além disso, ainda no âmbito social, com o auxílio do Ministério do Esporte, visa a implantação da Lei de Incentivo ao Esporte para a cobertura da quadra poliesportiva. Por fim, ligado ao aspecto estrutural, o Plano Diretor apresenta o ponto central de mudança a partir de um novo projeto arquitetônico para o espaço físico da AABB.

Em suma, o Plano Diretor visa contemplar os seguintes aspectos:

- Recepção/Portaria com catraca e biometria;
- Reformas dos quiosques com churrasqueiras;
- Ampliação e reforma do Salão de Festas;
- Criação e ampliação do complexo de projetos sociais – AABB Comunidade:
 - Sala de Informática (inauguração em novembro de 2018)

- Biblioteca (inauguração em novembro de 2018)
- Refeitório específico para o projeto AABB Comunidade
- Ampliação do parque aquático infantil;
- Construção do Lago da AABB – Pesca esportiva;
- Criação do parquinho infantil rústico;
- Modernização do campo Society;
- Construção do Ginásio da AABB;
- Construção da quadra de vôlei/futevôlei de areia;
- Construção da quadra de tênis de saibro;
- Reforma do salão de jogos;
- Ampliação do complexo da sauna e vestiários;
- Ampliação gradativa do Bar – Pier da AABB.

Uma possível estratégia para que alguns problemas relacionados ao relacionamento com o cliente pudessem ser evitados, principalmente, para que os novos sócios permaneçam no quadro de associados e que os antigos não peçam desligamento, é o desenvolvimento de estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) para aproximar o contato com o associado de forma a fazer com que ele se sinta parte do clube e de forma acolhedora.

Apesar de já existir práticas de pós-venda como mensagens de boas-vindas, datas comemorativas, como por exemplo, o Natal, essas práticas ainda são muito simplórias e poderiam ser aprimoradas.

Para Swift (2001), o CRM é uma ferramenta destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, através de comunicações significativas que melhore a retenção, lealdade e lucratividade deles. Para complementar, Bolton (1998, p. 385) *apud* Rozzett e Demo (2010) afirma que, “nos primeiros estágios do relacionamento, a satisfação possui papel essencial: se as expectativas do cliente não forem satisfeitas logo de início, ele tenderá a permanecer menos tempo com a empresa”.

Ainda com base neste pensamento, Swift (2001) afirma que os novos clientes são atraídos por promoções de preços ou outros incentivos, mas logo se vão quando outros concorrentes oferecem melhores incentivos. Neste pensamento, podemos afirmar que é mais barato você manter seus clientes atuais do que obter novos.

Diante disso, pode-se atestar que a implementação de estratégias que garantissem ao novo sócio uma primeira impressão positiva do clube poderia ser útil no momento de

expansão do quadro de associados, pois garantiria que os problemas na infraestrutura do clube não prejudicassem de forma drástica o relacionamento com os associados, pois estes perceberiam também as melhorias que estão planejadas para longo prazo.

Além disso, o que também deveria ser feito é o replanejamento do Plano Diretor, visto que a maioria das mudanças previstas ainda não foram efetivadas. Acelerar a execução das mudanças previstas neste plano pode resultar em uma maior percepção de valor pelo associado em relação ao clube.

3.2 Cadastro e Desligamento de Associados

Além do atendimento ao associado, os cadastros e desligamentos também foram atividades desempenhadas no período de realização do estágio. Esta atividade era desempenhada por todos os funcionários e estagiários.

Com relação ao cadastro de associados, ele era realizado pessoalmente a partir de cadastro no sistema, assinatura de contrato e pagamento da taxa de adesão. Sendo assim, para que acontecesse o cadastro, era necessário que o associado titular comparecesse à secretaria portando os documentos necessários para cadastramento no sistema SICLUS (sistema utilizado para gerência do clube), assinasse o contrato, e também era necessário que efetuasse o pagamento da taxa de adesão, da maneira como preferisse mediante as possibilidades de pagamento oferecidas pela associação.

Para que o cadastro fosse feito da maneira correta, era utilizada um *checklist* de adesões em tabela de Excel que visa o acompanhamento das etapas necessárias para que todo o cadastro fosse efetuado com sucesso. Conforme aponta Lins (1969) “O *checklist* ou lista de verificação é uma relação previamente definida de atividades ou itens de verificação. Aplica-se, geralmente, à verificação de procedimentos repetitivos ou padronizados”. Portanto, o *checklist* visa o controle na execução de tarefas e posteriormente a sua avaliação.

Sendo assim, a tabela era dividida em duas partes, sendo a primeira com as etapas necessárias para o cadastramento e a segunda com as etapas que devem ser realizadas após o cadastro para alimentar as informações e atividades do sistema para que comece a gerar dados e informações, principalmente, a respeito de pagamentos do associado. E por fim, também apresenta as etapas de “pós-venda” relacionadas as boas-vindas ao associado. (Figuras 7 e 8)

Figura 7 – Checklist de adesões: Primeiras Etapas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	TITULAR	Responsável pela Adesão	Responsável pelo fluxograma	CONTRATO	CPF	RG	FOTOS	FORMA DE PAGAMENTO	AUTORIZAÇÃO DEBITO	Pagamento Taxa de ADESAO
1										
89				Sim	Ok	OK	ok	Cartão	x	ok
90				Sim	ok	ok	ok	Cartão	x	ok
91				sim			falta	Boleto	x	ok
92				sim	ok	ok	falta	Cartão	x	ok
93				Sim			falta	Boleto	x	ok
94				sim			Falta	cartão	x	ok
95				sim	ok	ok	ok	Débito em conta	sim	ok
96				Sim	ok	ok	ok	Cartão	x	ok
97				Sim			falta	Boleto	x	ok
98				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
99				Sim	ok	ok	ok	SISPMUL	x	SISPMUL
100				Sim	ok	ok	ok	Cartão	x	ok
101				Sim	ok	ok	Falta	Cartão	x	ok
102				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
103				Sim	ok	ok	Falta	Cartão	x	ok
104				Sim			Falta	Cartão	x	ok
105				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
106				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
107				Sim			Falta	Cartão	x	ok
108				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
109				Sim	ok	ok	falta	cartão	x	ok
110				Sim			falta	cartão	x	ok
111				Sim	falta	falta	falta	cartão	x	ok
112				Sim	ok	ok	ok	Boleto	x	ok
113				Sim	ok	ok	Falta	Boleto	x	ok
114				Sim	ok	ok	Falta	Cartão	x	ok
115				Sim	ok	ok	Falta	Débito em conta	Não	ok
116				Sim	ok	ok	ok	Débito em conta	Sim	ok
117				Sim			Falta	Cartão	x	ok
118				Sim			Falta	Boleto	x	ok
119				Sim			Falta	Cartão	x	ok

Fonte: arquivos da Associação Atlética Banco do Brasil

Figura 8 – Checklist de adesões: Segundas Etapas

K	L	M	N	O	P	Q	R
Adicionar Planilha de Cartão	CADASTRAR NO SICLUS	GERAR VENCIMENTOS - MENU - Financeiro - Vencimento Mensal - Gerar Parâmetros	GERAR REMESSA (Boleto ou resto de adesão do débito, ou data irregular)	GERAR CARTEIRINHA	ADD WHATSAPP	MENSAGEM DE BOAS VINDAS (Boas vindas Sistema AABB / Horários / Regras	ARQUIVAR DOCUMENTO
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
ok	ok	ok	x	ok	Não tem	x	
	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Não
x	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok
ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Sim
	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Sim
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Sim
ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Sim
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Sim
x	ok	ok	ok	ok	Não tem	x	Sim
ok	ok	ok	x	ok	Ok	ok	Sim
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Sim
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Não
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Não
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Não
ok	ok	ok	x	ok	Não tem	x	Não
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Sim
x	ok	ok	ok	ok	Não Tem	Não	Não
ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	Não
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Não
x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	Sim

Fonte: arquivos da Associação Atlética Banco do Brasil

Após a assinatura do contrato e pagamento da taxa de adesão, o associado já estava apto a frequentar o clube. Porém, o cadastro somente era finalizado corretamente quando se cumprisse todas as etapas do *checklist* de adesões.

No entanto, apesar da existência de um programa que auxiliasse no processo de cadastramento, ainda assim haviam falhas. A quebra de qualquer etapa acarretava em problemas a curto e médio prazo, visto que tudo o que se estabelece no *checklist* é essencial para o bom funcionamento e controle da administração do clube.

No decorrer do estágio, pode-se perceber que nos momentos de cadastramento dos associados, nem sempre eram cumpridas todas as etapas do *checklist*, que por consequência acarretava em bloqueio do associado no momento de entrada no clube. Tal fato acontecia, principalmente, pela falta de documentos anexados no sistema, o que faz com que o acesso seja bloqueado, mesmo que o contrato esteja assinado e que o pagamento tenha sido efetuado corretamente.

Como consequência desse problema, os novos associados não tinham uma “primeira impressão” positiva da administração do clube, visto que mesmo tendo efetuado o pagamento e assinado o contrato, ele ainda não tinha permissão para entrada. Com isso, além do constrangimento para o associado, haviam muitas reclamações e correções a serem feitas que ocupavam o tempo que poderia ser gasto desenvolvendo as atividades específicas da função principal do estágio que era na área financeira.

Este problema se agravou após a contratação do representante comercial que realizava as vendas de contratos. O representante, normalmente, fazia os contratos na casa do futuro associado e no dia seguinte repassava o contrato e as documentações do associado titular e seus dependentes para a secretaria do clube. No entanto, na maioria das vezes, essas informações não eram repassadas corretamente e por consequência, o cadastro no SICLUS ficava incompleto por não conter todos os dados necessários, por isso, muitas vezes, o novo associado era bloqueado na entrada ao clube.

Esses gargalos poderiam ser evitados se o *checklist* fosse cumprido corretamente logo no momento do cadastro, pois o adiamento de algumas tarefas fazia com que fossem esquecidas e logo depois surgiam os resultados negativos. Além disso, outro ponto a ser ressaltado é acerca da comunicação entre o administrativo e a força de vendas, que se acontecesse de maneira mais efetiva poderia evitar algumas falhas de maneira simples somente através de uma melhor comunicação.

Diante desse contexto, é válido salientar a importância da padronização nos processos administrativos. Cantídio (2009) define que um processo quando é padronizado

reflete um método efetivo e organizado para produzir sem perdas. O autor supracitado reforça a compreensão que a padronização busca o desempenho máximo de cada um dos colaboradores em suas respectivas atividades através da repetição das operações, e que a inconstância dessas operações ou a falta de padronização acaba por gerar falhas que levam ao desperdício.

Já em relação aos desligamentos, eles ocorriam quando algum associado solicitava o cancelamento no quadro de associados por determinada razão. O desligamento era feito de maneira formal mediante a assinatura de um pedido de desligamento que constava o motivo pelo qual o associado estava se desligando da associação. Após análise dos pedidos de desligamentos efetuados durante o período do estágio, é possível perceber que os motivos mais frequentes para desligamento foram a não utilização das dependências do clube e mudança de cidade. Apenas um desligamento foi efetuado por “constrangimento e valores”.

3.3 Compras e Pagamentos de Fornecedores

Uma das principais funções desempenhadas durante o período de estágio foi a gestão de compras tanto do clube em geral quanto do bar do clube, que eram tratados por contas diferentes. De acordo com Simões e Michel (2004), a gestão de compras é uma atividade essencial para que ocorra o bom gerenciamento das empresas, que influenciará diretamente no estoque, no relacionamento com os clientes, e também está relacionada à competitividade e ao sucesso da organização.

Diante disso, a atividade de compras na associação ocorria de forma rotineira e se dava pela compra de materiais para a manutenção do clube e pela compra de suprimentos para o bar. Sendo assim, a compra de materiais para manutenção do clube era realizada mediante o pedido do auxiliar de serviços gerais que transmitia para a estagiária quais produtos e em quais quantidades era necessário fazer pedido, enquanto a compra de suprimentos para o bar era realizada da mesma forma, porém o pedido era efetuado a partir da demanda do cozinheiro responsável pelo bar.

A partir disso, era feito o contato com os fornecedores que, na maioria das vezes, já possuía vínculo de compra com a associação, e após o pedido era feito o acompanhamento de entrega e retirada da nota fiscal para posterior anexação no movimento contábil que também era atividade desenvolvida pela estagiária e será comentada no próximo tópico. Caso não possuísse vínculo de compra com nenhum

fornecedor do material requerido, eram feitas cotações para a escolha do que apresentasse melhor custo X benefício.

Diante disso, vale ressaltar a importância da atividade de compras dentro da associação, visto que o clube oferece um serviço de lazer e sem suprimento para isso não há o funcionamento da associação. “A aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois dependendo de como é conduzida podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros”. (SIMÕES; MICHEL, 2004, p. 2)

Além disso, após a compra dos materiais, também era de responsabilidade da estagiária realizar o pagamento de todas as compras, seja ela à vista ou a prazo. Os pagamentos eram feitos à vista no dinheiro somente para fornecedores que não aceitavam o pagamento via transferência bancária ou não emitiam boletos. A estagiária detinha acesso a plataforma do Banco do Brasil, onde eram realizadas a maioria das transações financeiras da associação.

Devido ao fato da maioria dos pagamentos não serem realizados à vista, muita das vezes as obrigações financeiras não eram cumpridas no prazo correto, o que poderia acarretar em acréscimo de juros e dificuldade de concretização de outras compras devido ao histórico de pagamento. Isso acontecia pela falta de organização e divisão incorreta de tarefas que muitas vezes fazia com que os boletos ou notas fiscais se perdessem em meio a outros documentos. Mas, o principal motivo para que isso acontecesse é que nem todas as vezes os boletos ou notas fiscais chegavam até a estagiária. Sendo assim, aquela obrigação só era paga quando o fornecedor efetuasse a cobrança da mesma, o que na maioria das vezes acarretava nos problemas supracitados.

3.4 Solicitação de Recursos e Prestação de Contas

Retomando o que já foi apresentado, a Associação Atlética Banco do Brasil é uma associação sem fins lucrativos, regida pela Federação Nacional de Associações Atléticas Banco do Brasil (FENABB), o que implica em obrigatoriedade na prestação de contas para a mesma, uma vez que os recursos, principalmente os financeiros, para a administração do clube advêm deste órgão. Sendo assim, atividade bastante rotineira era a prestação de contas para a Federação dos recursos utilizados. No entanto, para que fosse adquirido algum recurso, era necessário fazer uma solicitação prévia para aquisição do mesmo.

Sendo assim, para que fosse efetuada a solicitação, era realizado o preenchimento dos formulários prescritos e anexação dos documentos necessários para que fosse enviado para o responsável da CESABB (Conselho Estadual das Associações Atlético Banco do Brasil), que quando aprovada era encaminhado para a FENABB (Federação Nacional de Associações Atlético Banco do Brasil). Vale ressaltar que os recursos podem ser requeridos quando aberto os editais (nesse caso, os recursos são de materiais) ou por uma necessidade da AABB requerente. Essa atividade era simples de ser desenvolvida por apresentar características bastante operacionais que não demandavam uso de raciocínio lógico, e somente era necessário que se cumprisse as etapas propostas.

Sendo assim, após o requerimento do auxílio, caso houvesse aprovação, o dinheiro ou material era utilizado para o objetivo no qual foi feito o pedido. Para que fosse validado este uso, era necessário que a estagiária fizesse a prestação de contas da utilização desses recursos para a Federação.

Para a realização da prestação de contas, também era necessário o preenchimento dos arquivos prescritos e anexação de todas as notas fiscais de materiais comprados com os recursos da FENABB para a associação, além da comprovação com fotos de divulgação da marca FENABB e Ouro Vida, organizações patrocinadoras das AABB's.

Além da prestação de contas para a FENABB, também era de responsabilidade da estagiária a prestação de contas para o contador no movimento contábil ao final de cada mês. Para isso, era necessário enviar para o contador, toda primeira semana do mês, o extrato bancário do mês anterior da conta da associação, especificando a fonte de entrada e saída de dinheiro, com comprovação mediante nota fiscal.

Estas atividades não eram simples de serem resolvidas, pois na maioria das vezes os gastos não eram arquivados junto à nota fiscal correspondente, que por fim gerava retrabalho na procura da comprovação legal para envio ao contador e à FENABB.

3.5 Controle de Recebimento e Cobranças dos Associados

Ao se associar na Associação Atlético Banco do Brasil, o associado deve realizar o pagamento de uma taxa de adesão no momento do contrato e após um mês começam a ser descontadas as mensalidades. Sendo assim, a AABB oferece quatro modalidades de pagamento, sendo elas (i) pagamento da taxa de adesão no momento do contrato e mensalidades descontadas via boleto bancário (ii) pagamento da taxa de adesão no momento do contrato e mensalidades descontadas no cartão de crédito (iii) pagamento da

taxa de adesão no momento do contrato e mensalidades descontadas no débito em conta do Banco do Brasil e (iv) isenção da taxa de adesão se feito o pagamento das mensalidades anualmente no momento do contrato à vista ou em até 3 vezes com pequeno acréscimo de juros.

Diante disso, era também responsabilidade da estagiária fazer as cobranças dos associados e também o controle do recebimento. Para isso, era utilizado, principalmente, o programa de gestão SICLUS aliado a plataforma do site do Banco do Brasil.

As cobranças eram geradas no sistema SICLUS e encaminhadas para a plataforma do Banco do Brasil para serem efetivadas. Portanto, a estagiária tinha a responsabilidade de gerar as remessas de débito em conta e de boletos bancários no sistema SICLUS na área financeira, conforme mostrado na figura abaixo (Figura 9), e logo após, era encaminhado para o sistema do banco para que a cobrança fosse concretizada. As cobranças via cartão de crédito eram feitas manualmente e será detalhada logo abaixo (Figura 10).

Figura 9 - Menu SICLUS



Fonte: arquivos da Associação Atlética Banco do Brasil

Sendo assim, na modalidade de pagamento via débito em conta as remessas eram geradas sempre um dia antes do dia de pagamento do associado. Portanto, devido ao fato do associado cadastrado nessa modalidade de pagamento poder escolher entre os dias 5, 10, 15, 20, 25 e 30 de cada mês para que seja descontada a mensalidade em sua conta, as remessas de débito eram geradas todos os dias 4, 9, 14, 19, 24, e 29 e enviadas para o sistema do banco logo após serem geradas para que fossem descontadas no dia seguinte.

A mesma coisa acontecia em relação a modalidade de pagamento via boleto bancário. No entanto, as remessas eram geradas somente uma vez no mês. Sendo assim, todo dia 25 de cada mês eram geradas as remessas de boleto para o mês posterior. Ou seja, dia 25 de março, por exemplo, era gerada a remessa de boletos do mês de abril inteiro para ser enviado para o banco com tempo suficiente para ser emitido e entregue o boleto no endereço de cada associado que optou por essa modalidade de pagamento.

Por fim, com relação ao cartão de crédito as cobranças eram feitas manualmente na máquina de cartão com o auxílio de tabela de Excel onde continham os dados do cartão de crédito de cada associado que optou por essa modalidade de pagamento. Essas cobranças eram realizadas somente no dia 15 de cada mês, ou seja, o associado que escolhesse a modalidade de pagamento via cartão de crédito, tinha sua mensalidade descontada todo dia 15.

Figura 10 - Planilha de mensalidades via cartão de crédito

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
		NOME	Nº DO CARTÃO	DATA DE VALIDADE	Categoria	Acordos - COBRAR TODO DIA 15	Cobrança/ Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maião	Junho
1	ok		4527409799900000	dez/22	Familiar	Acordos - COBRAR TODO DIA 15	Pagamento	ok	ok 15/02	ok 17/03			
2	ok		6990000000000000 NOVO CARTÃO: 5630255200000000	01/08/2023 Validade novo cartão: 12/26	Familiar	a partir de outubro		ok	ok 15/02	ok 17/03			
3	ok		5847307000000000	abr/23	Familiar	a partir de agosto		ok	ok 15/02	ok 17/03			
4	ok		5902099000000000	out/26	Familiar	a partir de Setembro		ok	ok 15/02	ok 17/03			
5	ok		4301070210000000	nov/21	Familiar	a partir de Novembro		ok	ok 15/02	ok 17/03			
6	ok		6990000000000000	jul/23	Familiar	Nova adesão - julho		ok	ok 15/02	ok 17/03			
7	ok		4990000000000000	nov/23	familiar	Janeiro NÃO cobrar. Fevereiro cobrar Jan junto		x	ok 15/02	ok 17/03			
8	ok		6601000000000000	mai/21	Familiar	a partir de julho		ok	ok 15/02	ok 17/03			
9	ok					PAGA ANUALMENTE a partir de setembro 88,00		ok	ok 15/02	ok 17/03			
10	ok		6404504100000000	out/25	Familiar	Em dezembro cobrar + 5,50 so no cartão pq já		ok	ok 15/02	ok 17/03			
11	ok		6411650000000000	set/21	Familiar			ok	ok 15/02	ok 17/03			
12	ok		4601000000000000	abr/23	Familiar	Nova adesão - julho		ok	ok 15/02	19/mar			

Fonte: arquivos da Associação Atlético Banco do Brasil

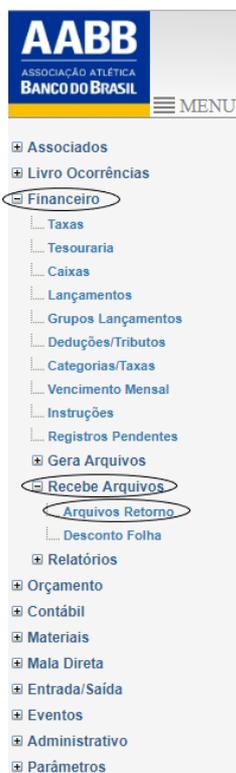
Por acontecer de forma manual, a cobrança via cartão de crédito era passível de maiores falhas. Essas falhas podem ocorrer a partir da digitação errada do número do cartão de crédito, que pode realizar a cobrança para outra pessoa, ou poderia ser cobrado duas vezes caso repetisse o número do cartão na máquina. Apesar de não ser frequente, essa situação ocorreu algumas vezes durante o período de estágio.

Esta atividade era simples de ser executada, mas demandava bastante tempo visto que era a função principal da estagiária dentro da associação, mas que poderia ser utilizado para realizar também funções estratégicas, como por exemplo execução do Plano Diretor. Somente a cobrança das mensalidades via cartão de crédito demandava maior atenção, visto que era feita de forma manual e haviam muitos associados cadastrados nesta modalidade de pagamento, cerca de cem no período do estágio.

Após as cobranças serem geradas, ainda era de responsabilidade da estagiária o controle e conferência dos recebimentos. Para isso, também era utilizado o sistema SICLUS e o site do Banco do Brasil, plataformas que não são interligadas, mas que são capazes de processar informações uma da outra.

Após dois dias da remessa de cobranças ser enviada para o banco, esta instituição retornava as informações com o denominado “arquivo retorno” que apresentava as informações acerca do pagamento ou não pagamento de cada associado (Figura 11).

Figura 11 - Menu SICLUS



Fonte: arquivos da Associação Atlética Banco do Brasil

Após essa conferência eram realizadas as cobranças individualmente para cada associado primeiramente via WhatsApp, ferramenta utilizada frequentemente para contato com os associados, e caso não houvesse retorno eram realizadas ligações buscando o contato um pouco mais próximo com o associado. Vale ressaltar que o sistema SICLUS também enviava por e-mail uma carta de cobrança em mala direta para os associados inadimplentes e que automaticamente eram bloqueados para entrada no clube quando inadimplentes por dois meses ou mais. Durante o período na associação, a estagiária pôde perceber que, apesar da ferramenta WhatsApp ser bastante informal para a realização deste tipo de atividade, ela se mostrou bastante efetiva. É válido ressaltar que, de acordo com o Idec (2014), as cobranças via redes sociais são permitidas contanto que não haja exposição e desrespeito para com o devedor.

Essa atividade era de maior importância dentre as desenvolvidas pela estagiária, visto que era realizada todos os dias e não podia haver falhas, pois neste caso a cobrança não era realizada no dia determinado e poderia incorrer na não geração créditos para a associação, em caso de esquecimento de envio da remessa para o Banco ou recebimento do arquivo retorno, por exemplo.

3.6 Atividades Extras

Para finalizar, neste tópico serão descritas algumas atividades que foram desenvolvidas na associação durante o período do estágio, mas que não tiveram grande relevância para serem descritas individualmente.

Durante o período do estágio estava acontecendo a obra de reforma da secretaria, assim como já foi explicitado acima. Sendo assim, desde os orçamentos até a compra dos materiais era de responsabilidade da estagiária e se tornou atividade presente em todos os momentos na associação, visto que ao iniciar o estágio, a obra também se iniciou e só teve fim cerca de duas semanas após a saída da estagiária da associação. Portanto, a responsabilidade de compra dos materiais requeridos para a obra era da estagiária.

As compras para a obra se davam da mesma forma que as compras para a associação em si. A única diferença percebida foi a dificuldade na hora de realizar orçamentos por demandar à estagiária conhecimentos de obra que não eram presentes em sua experiência. Foi exigido, por exemplo, o orçamento das marmorarias para banheiro e cozinha, então toda medição foi desenvolvida pela estagiária a fim de repassar para o fornecedor as medidas e o material correto requerido.

Sendo assim, foi necessário bastante pesquisa para o conhecimento prévio acerca de materiais de marmoraria, marcenaria, pisos, tintas, entre outros. Por esse motivo, essa atividade se apresentou um pouco mais difícil, por demandar conhecimentos específicos extras ao que se espera de um estágio na área administrativa.

A associação também oferece serviços de aluguel do salão de festas e do campo de futebol para associados e não associados mediante o pagamento de uma taxa de aluguel. Além disso, oferece reservas dos quatro quiosques existentes de maneira gratuita, mas somente para os associados. Esta atividade era vista como operacional e também era desenvolvida pela estagiária.

Sendo assim, para que haja controle dos alugueis e reservas que são realizadas na associação, principalmente, em finais de semana onde há maior circulação de pessoas no clube, há uma aba no SICLUS que faz a gerência dessas atividades, assim como apresentado na figura abaixo (Figura 12)

Figura 12 - SICLUS

The screenshot shows the 'Reservas de Espaços' (Reservations of Spaces) section of the SICLUS system. At the top, there is a header for 'Associação Atlética Banco do Brasil-Lavras/MG' with contact information. Below the header, there are search filters for 'Tipo de Espaço' (set to '--Todos--'), 'Responsável', 'Nome Responsável', and a checkbox for 'Exibe Canceladas'. A date range filter shows 'Período Utilização' from '01/04/2019' to '30/12/2019' with a 'Pesquisar' button.

Tipo	Espaço	Situação	Reserva	Utilizada	Responsável	Confirmação
CAMPO DE FUTEBOL						
CHURRASQUEIRAS	Churrasqueira Bar	Não Confirmada	07/04/2019 (10:00 - 18:00)		Marij Teixeira de Souza	
CHURRASQUEIRAS	Churrasqueira Bar 2	Não Confirmada	07/04/2019 (10:00 - 18:00)		Paulo Henrique de Oliveira	
CHURRASQUEIRAS	Churrasqueira Bar	Confirmada	20/04/2019 (10:00 - 18:00)		Matheus de Carvalho Ferreira	08/04/2019
CHURRASQUEIRAS	Churrasqueira Bar 2	Confirmada	20/04/2019 (10:00 - 18:00)		Matheus de Carvalho Ferreira	08/04/2019
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirmada	20/04/2019 (00:00 - 23:59)		Edilene da Silva	23/01/2019
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirma Reserva	27/04/2019 (00:00 - 23:59)		Matheus de Carvalho Ferreira	
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirmada	11/05/2019 (00:00 - 23:59)		Janderson Luis de Carvalho	11/04/2019
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirma Reserva	25/05/2019 (00:00 - 23:59)		Mariana Pereira de Sá Trindade	
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirma Reserva	08/06/2019 (00:00 - 23:59)		Hello Vitor Ferreira	
SALÃO DE FESTAS	Salão de eventos	Confirma Reserva	07/12/2019 (00:00 - 23:59)		Matheus de Carvalho Ferreira	

Fonte: arquivos da Associação Atlética Banco do Brasil

No entanto, apesar do sistema efetuar a reserva dos espaços selecionados, é necessário que seja repassado para os funcionários da limpeza as datas que os determinados espaços serão utilizados. Para isso, era utilizado um quadro de anotações, no qual era registrado as datas com reservas, para que a limpeza fosse acionada previamente.

O salão de festas é o único espaço no qual a reserva além de ser cadastrada no SICLUS também é realizada de maneira formal mediante a um contrato de aluguel. Este

contrato era feito mediante assinatura do contratante e do contratado no contrato físico, que apresenta as cláusulas dos direitos e deveres de cada uma das partes.

Essa atividade era simples de ser desenvolvida e não demandava muito esforço. No entanto, nem sempre os funcionários e estagiários lembravam de anotar no quadro as datas das reservas, o que, poucas vezes, gerou constrangimento ao associado por utilizar algum espaço não estando devidamente limpo.

Para que isso fosse evitado, o sistema SICLUS poderia emitir um aviso de lembrança toda vez que algum espaço fosse reservado no sistema, facilitando que o funcionário responsável por aquela reserva lembrasse de repassar para o quadro de anotações a data de uso do determinado espaço para que a limpeza fosse acionada.

Outra atividade desempenhada pela estagiária foi o recrutamento de candidatos. Sendo assim, devido à alta rotatividade de funcionários e estagiários, foi necessário desenvolver no período do estágio processos seletivos tanto para vagas de trabalho na administração do clube quanto para atendimento no bar da associação e área de serviços gerais. Diante disso, foi possível vivenciar a área de recrutamento, através do desenvolvimento de editais e análises de currículos dos candidatos.

Mediante este contexto, foi redigido pela estagiária dois editais para o cargo de auxiliar administrativo e atendente/cozinheiro no bar para posterior contratação. Além da construção dos editais, também foi de responsabilidade da estagiária o recrutamento de candidatos.

Sendo assim, os currículos enviados para a associação eram lidos e selecionados mediante os requisitos listados no edital e aqueles que se enquadravam no perfil eram convidados para uma entrevista com o presidente, que posteriormente fazia a seleção daqueles que estariam mais aptos a ocupar o cargo.

4 SUGESTÕES DE MELHORIAS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

Neste tópico serão descritas as sugestões de melhorias a partir da ferramenta de melhoria contínua 5W2H para as atividades descritas nos tópicos acima: atendimento e relacionamento com associados; cadastro e desligamento de associados; compras e pagamentos de fornecedores; solicitação de recursos e prestação de contas e, por fim, controle de recebimento e cobrança dos associados.

4.1 A Ferramenta 5W2H

A partir da definição do Sebrae (2017), a ferramenta 5W2H nada mais é que “um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto”. Sendo assim, a ferramenta é uma metodologia que busca aprimorar o planejamento e a execução de qualquer atividade.

Reforçando essa compreensão, Lisbôa e Godoy (2012) afirmam que a metodologia 5W2H é uma ferramenta adequada para decompor e analisar, individualmente, cada fase do ciclo produtivo, possibilitando a identificação de problemas e apresentando soluções, com o intuito de maximizar a produção.

Diante disso, é possível perceber a utilidade do 5W2H na execução e controle das atividades desempenhadas dentro da empresa, o que acarreta em economia de tempo e recursos. Sendo assim, com a utilização dessa ferramenta, as dúvidas acerca da execução de tarefas darão lugar à produtividade (SEBRAE, 2017).

A partir deste contexto, a ferramenta 5W2H se bem elaborada e implementada pode contribuir, principalmente, nos seguintes fatores de acordo com Sebrae (2017):

- no planejamento estratégico para tornar-se uma empresa mais lucrativa;
- na manutenção de máquinas de uma indústria;
- na definição de um processo de recrutamento e seleção de pessoal;
- no aumento da sua carteira de clientes.

Diante deste contexto, vale ressaltar quão importante essa ferramenta se torna, quando o objetivo é diminuir incertezas e falhas e aumentar a produtividade na execução de tarefas. Mas para que isso aconteça, é necessário explicitar como é o funcionamento dessa ferramenta simples, mas bastante eficiente.

A ferramenta se divide em sete perguntas que, a partir das respostas, irão orientar a execução das atividades dentro da empresa e também o planejamento estratégico da organização. Sendo assim, as sete perguntas são:

- What – O que deve ser feito?
- Why – Por que deve ser implementado?
- Who – Quem é o responsável pela ação?
- Where – Onde deve ser executado?
- When – Quando deve ser implementado?

- How – Como deve ser conduzido?
- How Much – Quanto vai custar a implementação?

A partir dessas definições, apresenta-se como sugestão para essa associação o uso dessa ferramenta para planejamento e execução das atividades descritas no tópico anterior.

4.2 Atendimento e Relacionamento com Associados

A partir da descrição e observação dos procedimentos realizados na atividade “Atendimento e Relacionamento com Associados” foi possível identificar como principal problema as reclamações dos associados, devido à falta de estrutura para garantir o bem-estar dos mesmos. Diante deste contexto, para que esse problema fosse amenizado, a proposta de melhoria gira em torno da aplicação de estratégias que propiciam um melhor relacionamento com o cliente para que os problemas percebidos por eles pudessem ser amenizados.

Para isso, a aplicação da ferramenta 5W2H, nesse tópico, seria a partir do encaminhamento de mensagens constantes aos associados para melhoria do relacionamento, no intuito de amenizar os problemas percebidos por eles apresentando os pontos positivos da associação.

Quadro 2 - 5W2H para atendimento e relacionamento com associados

WHAT? (O que será feito?)	WHY? (Por que será feito?)	WHEN? (Quando será feito?)	WHO? (Quem fará?)	WHERE? (Onde será feito?)	HOW? (Como será feito?)	HOW MUCH? (Quanto custará?)
Difusão para os associados dos pontos positivos do clube em detrimento das falhas percebidas pelos mesmos.	Para amenizar a percepção das falhas na associação visando maior retenção de associados.	Duas vezes por semana de maneira individual e seis dias por semana de maneira compartilhada em rede social.	Funcionários ou estagiários da associação.	Na Secretaria do clube.	A partir do envio de mensagens via WhatsApp ou e-mail e publicação em redes sociais como Instagram.	-

(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir disso, com as mensagens constantes enviadas aos associados, os mesmos poderão avaliar o custo versus benefício de estarem associados a partir, também, da visão dos pontos positivos e dos que estão em melhoria no clube. Dessa forma, as falhas percebidas por eles não serão os únicos pontos a serem observados, visto que receberão mensagens constantes que apresentarão as melhorias já alcançadas e as que estão planejadas.

A divulgação das melhorias e o contato frequente com os associados poderão corroborar em maior retenção do quadro de associados do clube. Tal fato, por consequência, gerará cada vez mais recursos financeiros para a continuação da implementação do Plano Diretor e melhorias na infraestrutura do clube.

4.3 Cadastros e Desligamentos de Associados

Foi possível identificar como principal falha a falta de padronização nos processos de cadastramento de novos associados. Vale ressaltar que esta falha é recorrente mesmo

que já exista um *checklist* de adesões, a ser respeitado no momento de qualquer novo cadastramento.

Sendo assim, para que esse problema fosse sanado, a sugestão de melhoria se apresenta de forma simples, mas bastante eficaz. Portanto, sugere-se que no momento de cadastro de novos associados, o sistema emita um aviso de lançamento constando as falhas apresentadas no cadastro do novo membro para que o funcionário possa preencher essas falhas e, somente após coletadas todas as informações, o sistema é liberado para a finalização do cadastro.

Essa proposta se estende à ENSTI, empresa criadora do *Software* SICLUS, para que ofereça esse recurso dentro do sistema de gestão. Caso não seja aprovada e implementada, pode-se indicar o uso de ferramentas gratuitas como Google Agenda.

Quadro 3 - 5W2H para cadastros e desligamentos de associados

WHAT? (O que será feito?)	WHY? (Por que será feito?)	WHEN? (Quando será feito?)	WHO? (Quem fará?)	WHERE? (Onde será feito?)	HOW? (Como será feito?)	HOW MUCH? (Quanto custará?)
Emissão de aviso de lançamento no cadastro incompleto de algum novo associado.	Para sanar as falhas recorrentes no cadastro de associados que corroboram para problemas a médio e longo prazo.	Todas as vezes que forem efetuados novos cadastros.	ENSTI através do <i>Software</i> SICLUS.	Na Secretaria do clube.	A partir da emissão de aviso de lançamento no sistema para informar as falhas presentes no cadastro de associados.	-

(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do exposto, a implementação dessa sugestão pouparia tempo dos funcionários para a resolução de problemas que possam surgir com o cadastro incorreto de associados. Além disso, com a emissão de aviso de lançamento, o funcionário poderia encontrar de maneira rápida os dados que faltam para a finalização correta de um cadastro. Tal fato também colaboraria para que não ocorra perda de tempo no recebimento das mensalidades, pois quanto antes cadastrado, mais rápido o associado pagará por sua mensalidade. No mais, essa ação evitaria os constrangimentos vivenciados pelos associados quando impedidos de frequentar o clube mesmo com cadastro e mensalidades em dia.

4.4 Compras e Pagamentos de Fornecedores e Solicitação de Recursos e Prestação de Contas

A partir da descrição das atividades de “Compras e Pagamentos de Fornecedores” e “Solicitação de Recursos e Prestação de Contas”, podemos perceber que o problema que as envolve é o mesmo: constantes perdas de boletos e notas fiscais. Sendo assim, a proposta de melhoria abaixo poderá ser aplicada em ambas situações.

A falha principal percebida nestes dois processos gira em torno da perda de notas fiscais e boletos recebidos na associação. No entanto, em cada situação ela se apresenta de uma forma, o que não impede que a aplicação da ferramenta seja a mesma.

Com relação ao pagamento de fornecedores, as notas fiscais nem sempre eram anexadas junto ao pedido recebido, o que implicava em dificuldade para a realização do pagamento do valor exato ao fornecedor e também implicava em transtornos na prestação de contas para o contador no movimento contábil mensal. Além disso, a perda de boletos acarretava em atraso no pagamento das obrigações e conseqüentemente acréscimo de juros no ato de pagamento final.

Já em relação à prestação de contas, o problema principal é a falta de organização no arquivamento das notas fiscais que, posteriormente, são necessárias para a prestação de contas à FENABB. Sendo assim, vale ressaltar a importância do arquivamento correto dos documentos da associação.

Para isso, sugere-se que seja feito o uso do programa de gestão SICLUS de maneira ampliada. É válido ressaltar que o *software* SICLUS apresenta em sua estrutura a ferramenta de gerência contábil que até então não é utilizada pela associação.

A utilização da plataforma de maneira ampla possibilitará que o relatório contábil enviado ao contador ao final de cada mês seja construído durante o decorrer dos dias já com os documentos necessários presentes. Além disso, a utilização da área contábil dentro da plataforma permitirá que os documentos necessários para a prestação de contas estejam em fácil acesso. No entanto, ainda assim sugere-se a organização das notas fiscais a partir do arquivamento físico dos papéis, visto a importância dos mesmos.

Quadro 4 - 5W2H para compras e pagamentos de fornecedores e solicitações de recursos e prestação de contas

WHAT? (O que será feito?)	WHY? (Por que será feito?)	WHEN? (Quando será feito?)	WHO? (Quem fará?)	WHERE? (Onde será feito?)	HOW? (Como será feito?)	HOW MUCH? (Quanto custará?)
Utilização do sistema contábil do <i>software</i> de gestão SICLUS	Para amenizar os problemas encontrados no momento de pagamento de fornecedores e prestação de contas.	A partir do próximo mês de maneira constante.	Funcionário ou estagiário da associação responsável pelo setor financeiro.	Na Secretaria do clube.	A partir da utilização de maneira ampla das ferramentas oferecidas pelo <i>software</i> de gestão da associação através da sustentação do sistema com os dados necessários.	-

(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da implementação dessa sugestão, a associação poderia ter de maneira formal e organizada sua estrutura contábil. Tal fato permite maior controle das atividades

financeiras, bem como economia de tempo com retrabalhos, que até então são presentes dentro da administração do clube.

4.5 Controle de Recebimento e Cobrança dos Associados

A partir das observações na atividade de “Controle de Recebimento e Cobranças dos Associados”, pode-se verificar que para a realização desta atividade não foi destacado nenhum problema recorrente na associação.

Essa tarefa, apesar de bastante demorada e cautelosa, funciona de forma satisfatória, no entanto, será proposto um novo modelo de cobrança das mensalidades via cartão de crédito que se bem aplicada poderá gerar economia de tempo para o responsável do setor.

Como já apresentado acerca das modalidades de pagamento de mensalidade na associação, a única que é feita manualmente é a cobrança de mensalidade via cartão de crédito. Por haver bastante associados cadastrados nessa modalidade de pagamento, sugere-se que seja implementado um sistema que possa operar de maneira sistematizada igual às outras duas opções de pagamento visando economia de tempo.

Para isso, sugere-se que seja implantado um sistema que seja capaz de processar as informações contidas no SICLUS com o cartão de crédito do associado. Sendo assim, a atividade passaria a ser sistematizada e não totalmente manual como antes.

Portanto, sugere-se a criação de um plano de cobrança recorrente para garantir a estabilidade financeira da associação por prevenir possíveis inadimplências, e ainda possibilitar que o responsável pelo setor financeiro obtenha economia de tempo. Este sistema a ser implementado garante ao associado o não comprometimento do seu limite de crédito mensal e garante à associação o recebimento das parcelas de mensalidade sem haver necessidade de trabalho manual para que isso ocorra. Apesar desta sugestão já ter sido proposta pelo presidente da associação, ainda assim não houve retorno positivo do atual sistema de gestão SICLUS acerca da possibilidade de implementação.

Quadro 5 - 5W2H para controle de recebimento e cobrança dos associados

WHAT? (O que será feito?)	WHY? (Por que será feito?)	WHEN? (Quando será feito?)	WHO? (Quem fará?)	WHERE? (Onde será feito?)	HOW? (Como será feito?)	HOW MUCH? (Quanto custará?)
Utilização de um plano de cobrança recorrente para a realização de cobranças via cartão de crédito.	Para economia de tempo do funcionário responsável pela tarefa e minimização de erros operacionais passíveis de ocorrerem.	A partir do próximo semestre de maneira constante.	Funcionário ou estagiário da associação responsável pelo setor financeiro.	No plano contratado para a cobrança recorrente.	A partir da utilização de um plano de cobrança recorrente para a realização de cobranças de cartão de crédito de maneira sistematizada.	-

(2019)

Fonte: Elaborado pela autora

Sendo assim, com a implementação dessa sugestão, o funcionário responsável por essa atividade teria possibilidade de economia de tempo para dedicação em outras atividades também importantes dentro da associação. Além disso, com a sistematização dessa atividade poderiam ser evitados erros operacionais que ocorrem quando feita a cobrança do cartão de crédito e maior segurança para o associado em termos de informações do seu cartão de crédito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função de administrar nada mais é que conduzir racionalmente as atividades de uma organização, seja ela com fins lucrativos ou não. Sendo assim, a administração se traduz em uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios, na qual o profissional poderá atuar nos mais variados níveis da organização, e nas mais diversas especializações da administração, seja na área financeira, recursos humanos, produção ou mercadológica (CHIAVENATO, 2004)

Conforme aponta Chiavenato (2004), assim como não existem pessoas idênticas, também não há organizações que sejam iguais. Cada uma apresenta metas, atividades, dirigentes, funcionários, problemas internos e externos, mercados, situação financeira, recursos, ideologias e políticas de maneira distinta uma das outras.

Portanto, a partir dos aspectos exclusivos que cada organização apresenta é que o administrador irá definir suas estratégias, efetuar diagnósticos, dimensionar recursos e planejar sua aplicação, no intuito de resolver problemas e gerar inovação e competitividade para a organização (CHIAVENATO, 2004). Neste sentido é que se faz necessário uma boa administração e, para isso, um bom profissional para desempenhar as funções desse cargo.

No entanto, profundo conhecimento e excelente currículo não bastam para se definir um bom profissional de administração, mas sim a maneira como ele realiza seu trabalho e os resultados que consegue atingir. Dessa forma, o sucesso do administrador depende também do seu desempenho e da maneira como lida com as situações e pessoas, que é o resultado das habilidades que ele possui.

Neste sentido é que se faz importante o estágio como etapa obrigatória para a formação do administrador. Neste período foi possível vivenciar uma situação bastante próxima do que nos espera no exercício profissional, além de possibilitar o desenvolvimento das habilidades técnicas, humanas e conceituais.

O período de estágio na Associação Atlética Banco do Brasil foi fundamental para o alcance de habilidades técnicas e interpessoais que puderem agregar tanto profissionalmente quanto na vida pessoal da estagiária. Além disso, possibilitou vivências positivas não só para a estagiária, mas também para a associação.

Perante as experiências compartilhadas na associação, foi possível perceber a complexidade em administrar uma associação sem fins lucrativos regida por uma Federação e ligada a uma grande instituição, como o Banco do Brasil. Tanta são as

questões burocráticas que possibilitaram entendimento acerca da parte legal da administração no terceiro setor.

Além disso, foi possível praticar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da graduação acerca de três das principais áreas de atuação da administração: finanças, recursos humanos e marketing. Mas também foi possível desenvolver atividades que, por mais que não estejam definidas em um grupo conceitual de funções, foram fundamentais para o aprimoramento profissional da estagiária.

Foi possível também compreender como se dão as relações de trabalho em hierarquia e como é fundamental a presença de um líder para que a organização atinja seus objetivos com excelência. Este fator contribui fortemente para o desenvolvimento pessoal de cada um na equipe que está sujeito a estes trabalhos.

A partir do período de estágio, pôde-se perceber que a associação apresenta séria preocupação com o setor administrativo, principalmente no que se diz respeito às questões burocráticas e legais. Apesar dos problemas enfrentados pela organização durante o período de estágio, a percepção da estagiária para com a empresa é de um ambiente sério que se atenta a melhoria contínua e ao bom atendimento ao cliente.

Por fim, é válido ressaltar a importância da implementação das sugestões de melhorias para que a associação consiga permanecer estável durante a fase de expansão do quadro de associados e execução do Plano Diretor. Dessa forma, o clube alcançará suas metas sem que prejudique o bem-estar do associado e, além disso, conseguirá uma gestão mais eficiente de seus recursos, seja material, pessoal ou financeiro.

6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista o trabalho desenvolvido, sugere-se, para estudos futuros, que sejam criados indicadores para validarem a efetividade das propostas de melhorias sugeridas a partir da ferramenta 5W2H e que, posteriormente, sejam monitorados para oferecer à associação maior estabilidade em sua gestão a partir dos resultados dos indicadores, para então, possibilitar uma visão mais completa no que diz respeito a sua aplicação nos processos administrativos.

REFERÊNCIAS

BOLTON, R. N. **A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction.** In: ROZZETT, K.; DEMO, G. **Desenvolvimento e Validação Fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (Erc).** São Paulo: ERA, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Manual de Direito do Consumidor.** Brasília, DF, 2014.

CANTIDIO, S. **Padronização do Processo.** Disponível em:
<<https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>>.

CESABB – Santa Catarina. **Gestores de AABB's participam de treinamento do Sistema Integrado de Gestão Siclus.** Disponível em:
<<http://santacatarina.cesabb.com.br/2018/04/24/gestores-de-aabbs-participam-de-treinamento-do-sistema-integrado-de-gestao-siclus/>>.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LINS, B.F. 1993. **Ferramentas básicas da qualidade.** Ciência da Informação. 9 p. Dissertação. Universidade de Brasília. Brasília, 1993.

LISBÔA, M. da G. P.; GODOY, L. P. **Aplicação Do Método 5W2H No Processo Produtivo Do Produto: A Joia.** Florianópolis: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004, p. 26, 27, 33.

SIMÕES, E; MICHEL, M. **Importância da gestão de compras para as Organizações.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, v. 2, n. 3, 2004.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management**, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001. p. 12.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-86.