



MARIA EDUARDA COLI SILVÉRIO

**GESTÃO DE PROCESSOS E MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS EM UM CLUBE RECREATIVO
LOCALIZADO EM UM MUNICÍPIO DE MINAS GERAIS**

LAVRAS-MG

2019

MARIA EDUDARDA COLI SILVÉRIO

**GESTÃO DE PROCESSOS E MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS EM UM CLUBE
RECREATIVO LOCALIZADO EM UM MUNICÍPIO
DE MINAS GERAIS**

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

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Orientadora

LAVRAS-MG

2019

MARIA EDUARDA COLI SILVÉRIO

**GESTÃO DE PROCESSOS E MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS EM UM CLUBE
RECREATIVO LOCALIZADO EM UM MUNICÍPIO
DE MINAS GERAIS**

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

Aprovado em 03 de dezembro de 2019.

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho UFLA.

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA.

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho
Orientadora

LAVRAS-MG

2019

A minha mãe, Terezinha pelo apoio e companheirismo.
Ao meu pai, José Roberto, pela confiança e suporte.
Aos meus avós, Maria Zildinézia e José Coli (in memoriam)
por permanecerem ao meu lado como anjos de luz.
Dedico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO.....	6
2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO	9
2.1 A organização: um clube recreativo sem fins lucrativos.....	9
2.2 Descrição do espaço físico	11
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	13
3.1 Atendimento e relacionamento com associados.....	15
3.2 Gerenciamento das mídias sociais	15
3.3 Coordenação de projetos esportivos	15
3.4 Organização de eventos	16
3.5 Auxílio na área estratégica da organização.....	16
3.6 Cadastramento e desligamentos de associados	16
3.7 Criação e implementação de estratégias de vendas.....	17
3.8 Atividades extras	17
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OU DE OUTRAS PARTICULARIDADES TÉCNICAS.....	18
4.1 O processo de atendimento e relacionamento com associados	18
4.2 O processo de gerenciamento de mídias sociais	25
4.3 O processo de gestão dos projetos esportivos: a função de coordenação	29
4.4 O processo de gestão dos eventos: a função organização	32
4.5 A área estratégica: auxílio no processo de gestão	33
4.6 Os processos de cadastramento e desligamento de associados	35
4.7 O processo de vendas: a criação e implementação de estratégias	37
4.8 Atividades extras: processos para a gestão de pessoas e a gestão financeira	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6. SUGESTÕES GERAIS PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO.....	44
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO

As organizações possuem um importante papel em nossa sociedade. Para Maximiano (2018) são as organizações as responsáveis por dispor inúmeros produtos e serviços essenciais para a sobrevivência das pessoas. O autor defende que o desempenho das organizações se torna fundamental não somente pelo atendimento das necessidades de seus clientes, mas também para a sociedade como um todo, incluindo seus funcionários, acionistas e fornecedores.

Ao completar sua reflexão, Maximiano (2018) destaca a importância da administração no desempenho das organizações. Para ele, esta é a principal razão para que o ato de administrar tenha se tornado uma disciplina, salientando o valor da administração em qualquer escala de utilização de recursos. Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva são necessários a qualidade e o desempenho adequado dos administradores para contribuir para a longevidade das organizações.

Há distintos setores para a atuação do profissional de administração, dentre eles, está o setor de serviços. Segundo dados do IBGE (2017, p.1) “no passado considerados improdutivos pela literatura, os serviços hoje respondem pela maior parte do Produto Interno Bruto - PIB de várias economias desenvolvidas e em desenvolvimento”. Para Silva (2016) no Brasil, o setor de serviços assume posição de destaque na economia, a partir de uma trajetória histórica de crescimento da participação do setor na geração de emprego, o que pode gerar possíveis consequências para a produtividade agregada da economia.

A satisfação de necessidades por meio de “produtos” intangíveis vem se tornando uma ótima oportunidade de negócio, mas também um grande desafio para os administradores. De Negri (2006) explica que o setor de serviços está cada vez mais intensivo quanto a necessidade de conhecimento. Bernardes (2002, p.15) destaca que “as empresas de serviços têm sua performance constantemente avaliada tanto pelo ambiente interno como pelo externo, e, como a prestação de serviço depende essencialmente de pessoas, tem-se mais uma variável que deverá ser controlada, ou melhor, administrada.”

Ao citar as necessidades dos clientes e o crescimento da valorização por serviços de qualidade é possível mencionar as atividades de lazer e recreação que vem se tornando elementos primordiais na vida do ser humano e, conseqüentemente, gerando inúmeras oportunidades de negócios. Simonetti (2010) explica que o lazer aglutina as atividades praticadas no tempo livre que proporcionam prazer, por meio de escolhas livres sem obrigações ou horários definidos e a recreação é a circunstância que cada pessoa escolhe de forma espontânea para saciar seus anseios voltados ao lazer.

Coerente com esse conceito, é possível mencionar o surgimento e crescimento de clubes esportivos como espaços procurados pelas pessoas para a busca de lazer e recreação. Carvalho (2009) conceitua clube como o local em que se reúnem pessoas com interesses em comum, e que geralmente tem edificações, piscinas, quadras, e outros espaços de lazer, em que por meio do pagamento de uma mensalidade, os associados convivem socialmente e praticam atividades físicas em seu tempo livre.

Carvalho (2009) explica que no início do surgimento dos clubes recreativos os mesmos eram marcados pelo voluntariado, mas na década dos anos de 1970, os dirigentes dos clubes acabaram por notar que para se garantir a “qualidade” do clube e a atualidade dos serviços prestados, tornou necessário que a atuação se desse de forma segura e competente, com domínio de novos conceitos de gestão.

A importância da gestão e de conhecimentos administrativos se faz presente em todo o setor de serviços, nele incluídas as organizações para o lazer e aquelas sem fins lucrativos. Bayma (1997) explica que esses tipos de organizações já não podem mais dispensar conhecimentos gerenciais e que há o reconhecimento de que essas organizações devam ser profissionalmente administradas.

Diante da relevância da gestão para o setor de serviços e da realização de mudanças organizacionais na busca da efetividade, onde segundo Bressan (2004) são as mudanças que geram transformações de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humanas que causam impactos em partes ou no todo das organizações, serão relatadas nesse trabalho, as experiências vivenciadas na área administrativa, durante a realização de um estágio em um clube esportivo e recreativo, em uma Associação Atlética Banco do Brasil, prestador de serviços de lazer e esporte, sem fins lucrativos localizado em uma cidade do sul de Minas Gerais.

Assim, o objetivo geral com este relatório é analisar as atividades desenvolvidas em um clube recreativo e esportivo, diante da necessidade de efetividade de seus processos administrativos.

Esse relatório está dividido em 6 seções além desta introdução. Na segunda seção será abordada a descrição geral do local do estágio, na terceira seção a descrição das atividades realizadas na organização, na quarta seção a descrição dos processos técnicos ou particularidades técnicas, na quinta seção as sugestões gerais para o desenvolvimento da organização e por fim, na sexta e última seção as considerações finais desse trabalho.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO

O objetivo desta seção é apresentar uma descrição geral do local onde o estágio foi realizado, perpassando brevemente por sua história e pela caracterização do seu espaço físico.

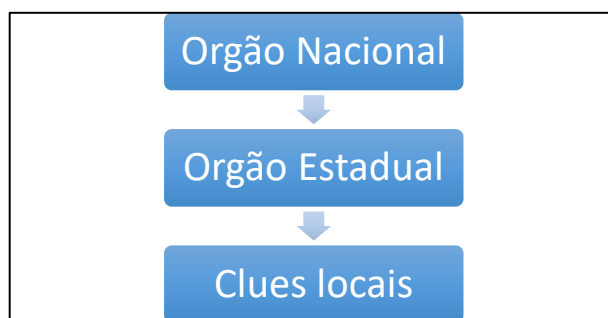
2.1 A organização: um clube recreativo sem fins lucrativos

A organização onde foi realizado o estágio não possui fins lucrativos e presta serviços de lazer a comunidade, faz parte de uma rede que surgiu no Brasil em meados do ano de 1928, ligada a uma instituição financeira no Brasil. Trata-se de um clube recreativo.

Em 2019, ela pertence a uma rede clubes que possui unidades em várias cidades no Brasil com os objetivos principais de estimular o bem estar dos associados e seus familiares e auxiliar no desenvolvimento da comunidade por meio de atividades de caráter social, recreativo, cultural, cívico, educacional e filantrópico.

Com base no estatuto do clube recreativo, foi elaborado a estrutura hierárquica organizada para o auxílio da administração dos mesmos, conforme a Figura 1 a seguir.

Figura.1 - Estrutura hierárquica do clube recreativo

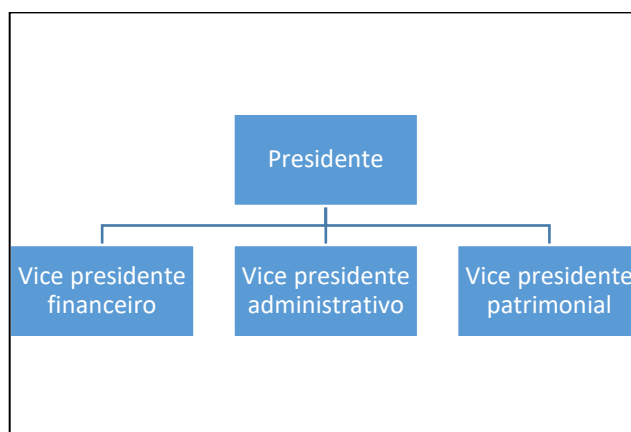


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Essa estrutura se mostra relevante para a organização e integração dos clubes dentro da rede, além de prover auxílio quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

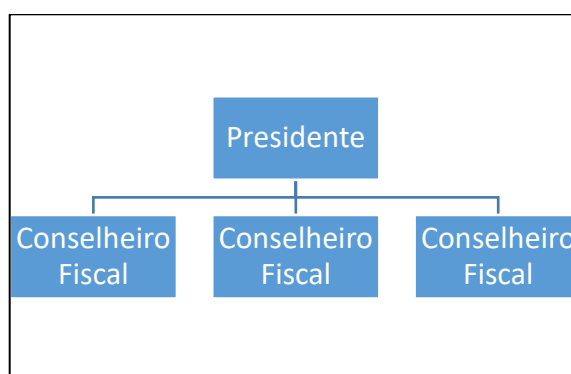
Cada clube em sua localidade possui, além da estrutura hierárquica em nível nacional, suas estruturas hierárquicas individuais na qual a equipe local de funcionários está organizada. No clube em que foi realizado o estágio, a estrutura se forma a partir do estatuto da organização, com a diretoria, formada pelo conselho de administração (FIGURA 2) e conselho fiscal (FIGURA 3), sendo então divididos em colaboradores voluntários e funcionários da instituição financeira à qual o clube recreativo está vinculado. Os colaboradores voluntários são associados do clube que se interessam em auxiliar na gestão administrativa do mesmo.

Figura. 2 - Diretoria: conselho de administração do clube local



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura. 3 – Diretoria: conselho fiscal do clube local

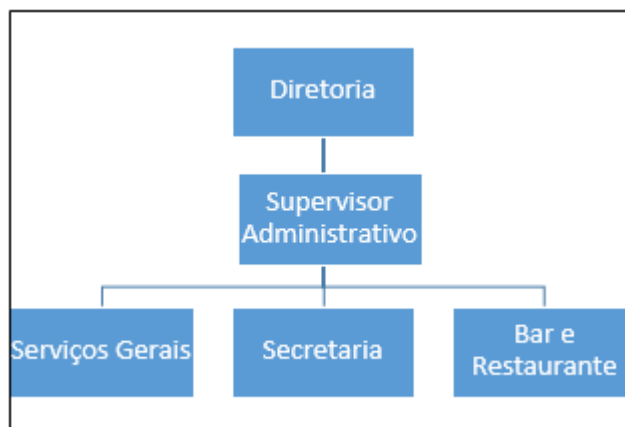


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Considerando ambos conselhos e adicionando o quadro de funcionários existente na organização onde foi realizado o estágio, foi identificada a estrutura organizacional

conforme apresentada na Figura 4. Ela foi elaborada com base em observação e com a vivência durante o estágio.

Figura. 4 – Estrutura organizacional clube local



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Assim, na secretaria atuavam a estagiária, uma auxiliar administrativa e o supervisor administrativo. No setor de serviços gerais, atuavam três funcionários e o bar e restaurante contavam com duas funcionárias: uma caixa e uma cozinheira, e cerca de três *freelancers* aos finais de semana que realizavam serviços de atendimento de pedidos.

2.2 Descrição do espaço físico

O clube recreativo em que foi realizado o estágio está localizado na zona rural de um município de Minas Gerais com cerca de 90.000 habitantes. Possui 49 anos de existência e conta com um amplo espaço territorial de 47.000 m² distribuídos em:

- Três piscinas (uma semiolímpica, um mini parque aquático e uma piscina infantil);
- Três quadras sendo duas delas de peteca e uma poliesportiva;
- Um campo de futebol;
- Um lago com pista de caminhada;
- Um parquinho infantil;
- Quatro quiosques;

- Um bar e restaurante;
- Uma sala de dança;
- Um salão de jogos;
- Um salão de eventos.
- Uma secretaria/portaria.

Vale ressaltar a existência de um plano diretor, que segundo Moreira (2008) trata-se de um instrumento que possui a função de nortear e planejar uma política de desenvolvimento e expansão, e que contemplou toda área do clube e objetivou reformas, manutenções e a construção de novos espaços. A maior parte da infraestrutura acima mencionada é resultante dessas intervenções, a partir de 2016.

A gestão do clube recreativo inclui decisões e ações sobre o uso da infraestrutura. A seguir, serão descritos os principais conjuntos de atividades realizados na organização durante o estágio e que, em parte, também envolvem o uso do espaço físico.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O objetivo com esta seção é apresentar uma breve descrição dos conjuntos de atividades desenvolvidas e as respectivas cargas horárias.

É importante frisar que foi realizado um estágio não obrigatório no período de março de 2019 a julho de 2019 na mesma organização, o que colaborou de maneira significativa na construção de uma visão crítica, na observação e na elaboração de sugestões mais aprofundadas, auxiliando em uma experiência expandida de aprendizagem.

Parte das atividades que serão descritas, foram atribuídas a estagiaria pelo supervisor de estágio e então presidente da organização, e realizadas diariamente. Além destas, surgiram ao longo do estágio demandas habituais na organização que fizeram parte da experiência de estágio. Desta forma, serão listadas a seguir, no Quadro.1, os principais conjuntos de atividades exercidos e uma breve descrição, com a carga horária que cada atividade demandou.

Foram dez principais conjuntos de atividades desenvolvidos na área administrativa da organização durante o período de estágio, como descrito no Quadro 1.

Quadro.1 - Conjuntos de atividades, descrição sintética e respectivas cargas horárias

Atividade	Descrição	Carga Horária
Atendimento e relacionamento com associados	Atendimento de associados, resolução de problemas e/ou dúvidas e realização de pós venda.	80h
Gerenciamento de todas as mídias sociais	Criação de conteúdo para divulgação de marketing externo e interno, e gerenciamento das mídias sociais.	65h
Coordenação de projetos esportivos	Criação e coordenação de projetos esportivos como tênis, escolinha de futebol, dança, etc.	60h
Organização de eventos	Organização de eventos esportivos, culturais e recreações infantis.	60h
Criação e implementação de estratégias de vendas	Realização de promoções para atrair novos associados e de vendas de planos individuais e familiares.	30h

Auxílio na área estratégica da organização	Participação em reuniões estratégicas objetivando a projeção de estratégias e alcance de metas organizacionais.	30h
Cadastramento e desligamento de associados	Cadastro e desligamento de associados por meio do sistema de gestão da organização.	20h
Recrutamento e treinamento de funcionários	Auxílio em processos seletivos (divulgação de vagas, triagem de currículos, recrutamento de candidatos) e treinamento de funcionários.	10h
Realização de cobranças e negociações	Realização de cobranças de mensalidades em atraso e agendamento de acertos.	10h
Controle de reservas de aluguéis	Controle de reservas de espaços no clube como quiosques, salão de festas e campo de futebol	10h
Organização do espaço de trabalho	Reorganização do espaço de trabalho: alteração de <i>layout</i> e organização de documentos da organização	10h
Total de horas trabalhadas		385h

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As principais atividades desenvolvidas no setor administrativo da organização foram relacionadas ao atendimento e relacionamento com associados, gerenciamento de mídias sociais, coordenação e criação de projetos esportivos, organização de eventos, criação e implementação de estratégias de vendas, auxílio na área estratégica da organização, cadastramento e desligamento de associados, cobranças e negociações com inadimplentes, controle de reservas e alugueis, organização do espaço de trabalho, além de outras atividades pontuais e mais simplificadas. A seguir ocorrerá uma breve descrição das atividades desenvolvidas.

3.1 Atendimento e relacionamento com associados

A secretaria do clube possui a função de portaria, o que atrai, além das demandas administrativas, as de acesso, dúvidas e solicitações diversas de associados. Por esse motivo, a equipe da secretaria que incluía a autora do relatório, era responsável pelo atendimento das diversas demandas de associados diariamente, sendo realizado pessoalmente, por telefone ou pelo ambiente virtual: *email, whatsapp, facebook e instagram*. A maioria das demandas eram resolvidas no mesmo momento que surgiam e outras eram repassadas à diretoria para depois serem retornadas aos solicitantes.

Dentre as solicitações principais atendidas se destacavam o cadastramento e desligamento do quadro social; a retirada de convites para acompanhantes não sócios; reservas de espaços do clube; horários de funcionamento do clube e de atividades; mensalidades (pagamentos, atrasos e negociações) e o cadastramento da biometria para acesso ao clube.

3.2 Gerenciamento das mídias sociais

As principais mídias sociais utilizadas no clube foram o *facebook, whatsapp, instagram, e e-mail direto* (mala direta), sendo utilizadas para dois principais objetivos: informar os associados sobre novidades e atividades do clube e atrair novas famílias para fazerem parte do quadro social. Para isso, foram criadas artes gráficas informativas e promocionais, sendo as mesmas compartilhadas e gerenciadas na busca de utilizar o meio virtual como um importante aliado nas estratégias administrativas do clube e para divulgação de sua imagem.

3.3 Coordenação de projetos esportivos

Com o objetivo de expandir as atividades oferecidas semanalmente no clube, foi implementado pela estagiária a criação e coordenação de projetos esportivos. Esse conjunto de atividades incluía: a) responsabilidade como a ampla divulgação dos projetos; b) realização

de inscrições; c) contato com os professores de cada projeto e acompanhamento semanal das atividades, incluindo a organização de materiais necessários; d) controle de presença dos alunos nas aulas e realização de *feedbacks* com os participantes.

3.4 Organização de eventos

Vários eventos esportivos e culturais aconteceram no clube. A organização dos mesmos demandava atividades como a criação da programação do evento assim como sua divulgação, a realização de orçamentos, coordenação da equipe de trabalho, busca de parcerias, auxílio na decoração e organização geral, realização de inscrições e acompanhamento do evento e de outras demandas eventuais.

3.5 Auxílio na área estratégica da organização

Quanto à área estratégica, a estagiária teve a oportunidade de auxiliar no alcance de metas e objetivos organizacionais. Por meio de reuniões e conversas informais, a equipe de trabalho se organizava na busca de soluções para demandas que surgiam, principalmente, pelo rápido crescimento do clube e se dividia para realizar o que era planejado.

3.6 Cadastramento e desligamentos de associados

O cadastramento e desligamento das famílias do quadro social era realizado por um sistema de gestão integrado, que segundo Caiçara (2008) trata-se de um sistema de informação que é adquirido pela organização na forma de software e que possibilita a integração de dados e processos, oferecido pela rede de clubes que a organização estava inserida. Tal atividade incluía a realização de uma série de etapas: assinatura de contrato, cadastro no sistema, anexo de documentos, geração de mensalidades e carteirinhas, assinatura de carta de desligamento, entre outros.

3.7 Criação e implementação de estratégias de vendas

A realização dessa atividade incluiu desde a criação de estratégias de venda e prospecção de famílias até o pós venda. A mesma era realizada pessoalmente, por ligação e por meio do ambiente virtual, no qual a estagiária oferecia as condições de associação, além da oferta de condições especiais em promoções, como exemplos, a semana do amigo e parcerias com empresas, onde eram oferecidas condições especiais de associação a funcionários de empresas parceiras.

3.8 Atividades adicionais

Nesse tópico serão relacionadas as atividades extras realizadas pela estagiária, que enriqueceu a sua vivência mas que não apresentaram conteúdo necessário para serem destacadas individualmente.

a) Recrutamento e treinamento de funcionários

Quanto ao recrutamento e treinamento de funcionários, a estagiária fez parte da elaboração de edital de abertura de processos seletivos e triagem de currículos, auxiliando também no treinamento de novos funcionários quanto a regras, funcionamento do clube e quanto a atividades específicas no que tange principalmente o atendimento e relacionamento de associados, ao funcionamento do sistema de gestão, entre outros.

b) Realização de cobranças e negociações

Na parte financeira da organização, a estagiária teve contato com a realização de cobranças e negociações com inadimplentes. Para isso eram listados todos os associados que estavam com mensalidades em aberto com posterior análise da situação de cada um e o contato para realização de acordos e controle por meio de *checklist*, uma planilha onde era possível acompanhar todas as etapas de cobrança como: frequência de contato, acordos, agendamento e acertos de mensalidades.

c) Controle de reservas de aluguéis

Na atividade de reservas de espaços do clube, foi realizado o controle de reservas além do contato com os solicitantes do serviço para sanar dúvidas. A reserva de quiosques e do campo de futebol eram realizadas pelo sistema integrado de gestão e, quanto ao salão de

festas, além destas etapas, era realizado a assinatura de um contrato, controle da entrega de chaves e do pagamento antecipado além de realização de *checklist* para entrega e devolução do espaço nas devidas condições em que o mesmo foi disponibilizado.

d) Organização do espaço de trabalho

Por último, foi realizada a organização do ambiente de trabalho. A atividade incluiu desde alteração do *layout* da secretaria até a organização de documentos e cadastros de associados ativos por meio de numerações. Essa atividade foi realizada de maneira voluntária, de forma constante, nos momentos em que a estagiária diagnosticava ineficiência, devido à desorganização ou diante da dificuldade de acesso à informações.

A partir desta descrição, a próxima seção abordará cada atividade de maneira aprofundada.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OU DE OUTRAS PARTICULARIDADES TÉCNICAS

O objetivo desta seção é descrever e analisar os processos técnicos na organização. Assim, serão também apresentados os problemas diagnosticados pela estagiária, além de intervenções efetuadas e/ou sugestões diante dos conjuntos de atividades desempenhadas considerando a gestão de processos dentro de sistemas integrados de gestão.

4.8 O processo de atendimento e relacionamento com associados

O processo de atendimento e relacionamento com associados eram realizados de maneira diária pela equipe da secretaria: a estagiária, a auxiliar administrativa e o supervisor administrativo. Muitas demandas eram atendidas pelo sistema de gestão integrado do clube, que segundo Caiçara (2008) é um sistema de informação disponibilizado por meio de um software que possibilita a integração de informações e processos, onde era possível inserir e excluir associados do quadro social, gerar e controlar o pagamento de mensalidades, reservar espaços, cadastrar biometria, entre outros expedientes.

As solicitações chegavam pessoalmente, por telefone e por mensagens nas redes sociais. Para a realização dessas atividades, era introduzido as principais funcionalidades do sistema de gestão e apresentado os principais meios de atendimento do clube, os quais a equipe administrativa deveria se atentar.

Nessa atividade, houve intervenção da estagiária quanto a maneira que era guiado o atendimento e relacionamento com os associados. Após algumas semanas de observação, de contato com associados que expuseram suas experiências e descontentamentos, foi possível levantar os principais pontos que demonstravam a necessidade de uma intervenção e que foram apresentados ao presidente como justificativa para tal. Foram eles:

- Falta de resolução de problemas: dentre as principais demandas de resolução de problemas, é possível destacar o impasse quanto ao pagamento de mensalidades. Uma das modalidades de pagamento era por meio de cartão de crédito, realizado manualmente pela auxiliar administrativa. Havia muitas reclamações quanto a mensalidades cobradas em duplicidade e em valor incompatível com o acordado em contrato, por exemplo. Notou-se que, ao perceber os erros, os associados ligavam na secretaria para expor a situação e muitas vezes não eram atendidos da maneira ideal e não tinham seus problemas solucionados. Isso acontecia porque a equipe da secretaria não estava ciente da importância da reparação dos erros ocorridos e não dava a devida importância e urgência para a busca de uma solução, muitas solicitações caíam no esquecimento e só eram resolvidas mediante muita insistência dos associados, o que causava insatisfação e desgaste no relacionamento com os mesmos.

- Falta de comunicação efetiva com os usuários: esse ponto pode ser exemplificado pelas constantes dúvidas dos associados quanto a regras, funcionamento e atividades do clube. A atuação dos funcionários da secretaria se tornava essencial para que os associados entendessem de maneira clara seus direitos e deveres dentro do quadro social. Observou-se, porém, que os funcionários não possuíam um discurso alinhado quanto ao funcionamento geral do clube, o que resultava em informações desencontradas e despreparo para justificar certas indagações. Dessa forma, os problemas se multiplicavam a medida que os associados notavam a falta e o desencontro de informações e expunham seu descontentamento quanto ao atendimento da secretaria.

- Falta de alinhamento de demandas dos associados com as ofertas do clube: notou-se que o atendimento e relacionamento acontecia por demanda exclusiva dos

associados, não havia iniciativa dos funcionários da secretaria em entrar em contato com os mesmos para conhece-los melhor, suas principais demandas ou obter *feedbacks*. Tampouco era aproveitado o momento de atendimento para entender melhor o perfil dos associados do clube e analisar suas percepções. Dessa forma, se dificultava a oferta de atividades aos associados que fossem alinhadas com o que os mesmos buscavam, o que resultava em pouca participação e aceitação em eventos e projetos iniciados pela secretaria.

Após apresentar tais observações para o presidente do clube e sobre a concordância do mesmo, foram realizadas algumas mudanças incrementais para criar um relacionamento mais próxima com público alvo do clube. Bressan (2004) explica que mudanças incrementais como essas possuem um foco maior em melhorias de sistemas específicos da organização, sem ruptura dos padrões gerais realizados para a organização funcionar.

Dessa forma, foi realizada uma conversa com a equipe da secretaria sobre a importância do atendimento de qualidade e dos benefícios de um relacionamento mais próximo com o cliente. Além disso, ressaltou-se a importância de se atentar as principais demandas dos associados e as expectativas das famílias ao se tornarem parte do quadro social. A partir disso, foram adotadas medidas corretivas e preventivas com o objetivo de melhorar e aproximar o relacionamento com os associados. Questões pertinentes foram abordadas.

Primeiro, a ausência de resolução de determinados problemas: quanto ao problema citado anteriormente dos pagamentos no cartão crédito, foram tomadas duas principais decisões: a) o comprometimento de automatização quanto ao recebimento de mensalidades, tornando-o menos suscetível a erros humanos e a reparação dos erros cometidos com o devido pedido de desculpas; b) todos os associados que haviam sido prejudicados quanto ao problema tiveram seus valores estornados ou abatidos em mensalidades futuras e receberam as devidas justificativas.

Para a reparação dos erros foi utilizado o modelo de *checklist* (Figura.5) que conforme aponta Lins (1993) é uma lista de controle de tarefas e verificação posteriores sugeridas para atividade padronizadas.

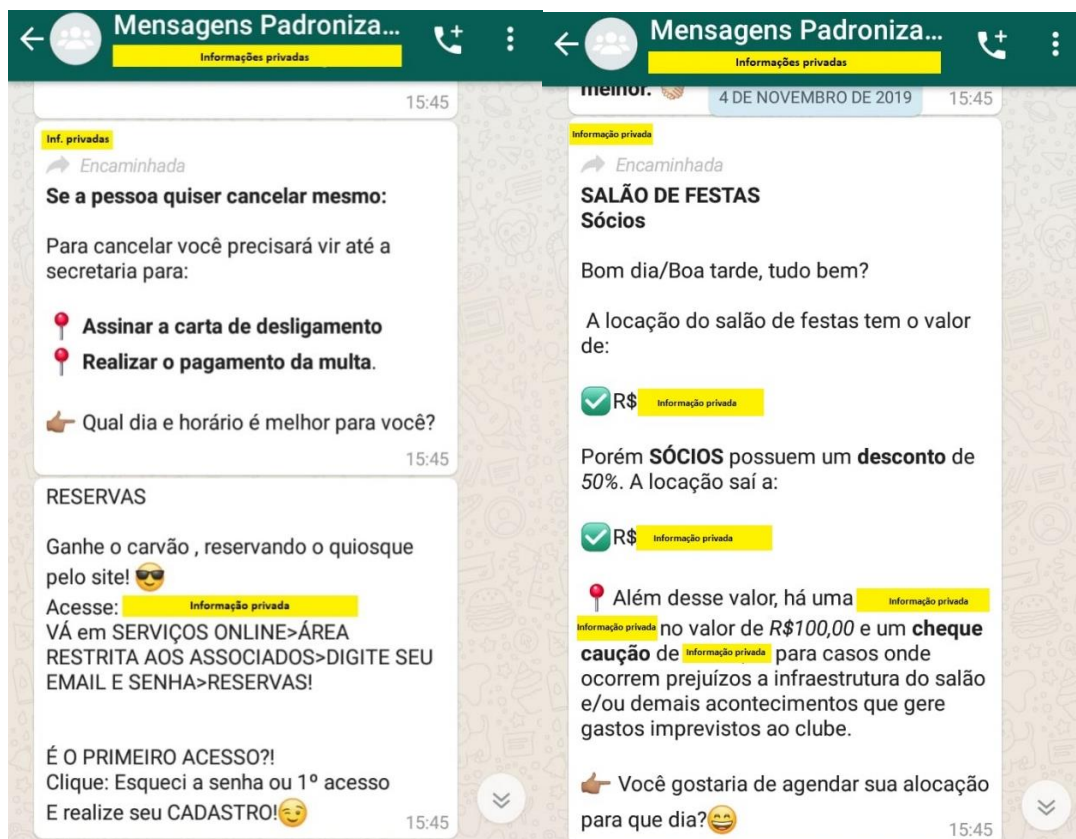
Figura. 5 – Checklist de mensalidades em cartão de crédito

Nome	N° Cartão	Data de validade	Categoria	Acordos	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Informações Privadas			Familiar + R\$60,00	Cobrar adesão R\$125,00 e mensalidade a partir de agosto	ok	ok	ok	ok 22/10
			Familiar	Dia 15/09 cobrar apenas R\$125,00 no cartão/mensalidades no boleto	ok	x	x	x
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok	ok
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok	ok
			Familiar + R\$60,00	Abater mensalidade de agosto	x	x	ok 25/09	ok
			Familiar	A partir de outubro	x	ok	ok	ok
			Familiar	dia 15/10 cobrar apenas R\$80,00	x	x	ok	ok
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok	ok 17/10
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok	ok
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok	ok
			Familiar + R\$30,00	Cobrar 2 mensalidades em agosto	ok	ok	ok	ok
			Familiar	A partir de outubro	x	x	ok 17/09	ok
			Familiar	A partir de agosto	x	ok	ok 16/09	ok

Fonte: arquivos do clube recreativo

Segundo, a falta de comunicação com usuários. Foram levantadas as dúvidas mais recorrentes dos usuários por meio de pesquisa prévia em mensagens no *whatsaapp* e do próprio conhecimento dos funcionários responsáveis pelo atendimento. Após isso, foram criadas pela estagiária mensagens padronizadas (Figura 6) para serem enviadas por mensagem (*whatsaapp*) ou servirem de apoio para os funcionários no atendimento telefônico e pessoal. A criação dessas mensagens auxiliou na retirada de dúvidas de maneira rápida e eficiente além de alinhar as informações prestadas por todos os funcionários evitando desencontro de informações.

Figura. 6 - Mensagens padronizadas



Fonte: arquivo do clube recreativo

Terceiro, a falta de alinhamento de demandas dos associados com as ofertas do clube. Foi orientado a todos responsáveis pelo atendimento a importância de entender e conhecer as demandas dos associados. Para isso foram criadas, pela estagiária, pesquisas pela ferramenta do *google forms* (Figura 7) para compreender as preferências e disponibilidades dos associados, além de constante busca de informações sobre eles. Durante o atendimento, sugestões, disponibilidades e preferências começaram a ser descritas em planilhas (Figura.8) para se tornarem informações úteis no momento de criação de projetos e eventos no clube. Segundo Kotler e Armstrong (2003) as empresas devem se voltar para o cliente e mantê-lo por entregar valor superior, mas para a satisfação dos consumidores a empresa deve antes entender suas necessidades e anseios.

Figura.7 – Questionário de preferências



PERGUNTAS RESPOSTAS 37

Sauna feminina na Informação privada

Descrição do formulário

Qual dia da semana você prefere para sauna feminina?

Múltipla escolha

Terça (18:00 às 19:30)

Quinta (18:00 às 19:30)

Adicionar opção ou **ADICIONAR "OUTRO"**

Obrigatória

Fonte: arquivo do clube recreativo

Figura. 8 – Planilha de preferências

Lista de atividades: disponibilidades e demandas				
Nome	Telefone	Atividade	Disponibilidade	Condições
Informações privadas		Natação	A noite todos os dias da semana	
		Dança	Aos finais de semana a tarde	Participaria a noite mas precisaria de carona
		Dança	A noite menos sexta	
		Peteca	aos finais de semana	
		Escolinha de futebol	a tarde dias da semana	filho estuda de manha
		Escolinha de futebol	sabado a tarde	filho faz catequese sabado de manha
		Natação	de manha dias da semana	Com van para as crianças
		Tênis	domingo a tarde	
		Dança	sabado a tarde	
		Recreação	Finais de semana	para crianças com menos de 5 anos
		Bailes	aos finais de semana	
		Zumba	Sabado a tarde	
		Dança infantil	finais de semana	as quartas o pai não consegue levar

Fonte: arquivo do clube recreativo

Consentidas estas mudanças incrementais, os funcionários passaram a ser conscientizados diariamente quanto a importância do bom atendimento dos associados. Segundo Dominguez (2000, p.1), “ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de consumidores e entregar valor superior a seus clientes”

Diante das mudanças incrementais implementadas em conjunto com a equipe da secretaria foi possível aumentar a capacidade de resolução de problemas da equipe de atendimento. Também favoreceu o aumento da frequência dos associados em diversas atividades propostas pelo clube, já que procurou-se planejá-las alinhadas às demandas dos associados. A tabela 2 mostra o aumento da frequência a partir de julho de 2019.

É necessário pontuar que o número de associados durante o período de julho a novembro de 2019 aumentou e a elevação na frequência às atividades pode ser consequência disso. Porém, vale pontuar que no início do ano de 2019, em fevereiro, o clube também apresentou crescimento no número de associados em 80 famílias e não houve significativas mudanças nas presenças nas atividades do clube.

Tabela 2 – Participações em atividades e eventos

Atividades	Presenças em julho	Presenças em agosto	Presenças em setembro	Presenças em outubro
Sauna Feminina	3	7	10	15
Assembleias	5	15	X	40
Zumba	X	5	X	30

Fonte: arquivo do clube recreativo

Diante disso, sugere-se que, para não perder os avanços alcançados na parte de relacionamento de associados, as ações tomadas sejam descritas e repassadas a novos funcionários em seu treinamento. Pois foi possível notar que havia um consenso na equipe administrativa quanto as medidas tomadas e os futuros novos integrantes precisam estar cientes da importância da manutenção dessas práticas e dos problemas que a falta das mesmas

podem causar. Costa (2015) justifica essa importância ao destacar que no ambiente de uma organização torna-se essencial a capacitação de funcionários para oferecimento de atendimento de qualidade para que se alcance a satisfação de clientes. Também elaborar instrumentos para acompanhamento visando identificar as causas de frequência e não frequência e se estão associadas ao clube.

Além disso, sugere-se que os resultados desses processos, futuramente, sejam mensurados e quantificados para que se obtenha indicadores que demonstrem como se dá a busca por maior efetividade nos processos organizacionais.

4.9 O processo de gerenciamento de mídias sociais

Nessa atividade, eram criadas primeiramente as artes gráficas com as informações a serem divulgadas pelo programa *Canva*. Após isso, foi construído um pré-texto explicativo para ser adicionado junto à imagem. Depois da criação do conteúdo e revisão de gramática, o mesmo foi divulgado em todas as mídias sociais e em grupos do *whatsapp*. Por fim, foi realizado o acompanhamento da publicação ao longo da semana para a realização de retirada de dúvidas e comentários quanto ao conteúdo e as demais interações com a postagem.

Além das publicações, foi realizado também o acompanhamento do crescimento das páginas e perfis, organização das postagens e manutenção quanto ao design e atualização das mídias. A realização dessas atividades eram diárias e constantes, principalmente porque o clube passava por um período de reestruturação, que gerava mudanças que deveriam ser informadas aos associados. Além disso, o objetivo organizacional de expansão do quadro de associados trazia a necessidade de atrair por meio das mídias sociais, famílias interessadas em se associar.

Nessa atividade, a intervenção aconteceu a partir da necessidade de um marketing estratégico constante nas mídias sociais. Como ficava a cargo da estagiária a criação das artes diárias, pouco tempo restava para que fosse elaborado por ela estratégias de marketing digital que buscassem maiores e melhores resultados.

Ao expor a situação ao presidente, foi realizada a contratação de um design gráfico terceirizado para a elaboração das artes. Ficando ao cargo da estagiária, a construção dos cronogramas de divulgação e do conteúdo a ser criado. Dessa forma, tornou-se possível a construção de conteúdos mais abrangentes e criativos, além de um cronograma elaborado com estratégias de marketing.

Foram realizadas promoções e criados quadros como “Você Sabia?” para contar um pouco sobre o funcionamento e história do clube e “2019 o ano das melhorias” para divulgar aos associados todas as melhorias alcançadas durante o ano. Além disso, foi realizada a padronização das artes para valorização da marca e criação de conteúdo diário com a divulgação das novidades do clube.

Dessa forma, o marketing digital do clube foi amplamente beneficiado, onde segundo Hack (2014, p.24) “é o marketing executado através de ações estratégicas, promovendo a marca, produtos e serviços, exibindo isso aos consumidores de forma personalizada e eficiente”.

É possível expor as estratégias utilizadas nessa atividade através do composto do marketing digital que trabalha com 8 P's apresentado por Conrado Adolfo (2011):

- Pesquisa: buscar informações sobre as pessoas, entender o que buscam e desejam. Suas expectativas quanto os serviços prestados pela empresa. No clube, a busca por essas informações foi realizada, como já citada anteriormente na seção 4.1, por meio de conversas com associados, criação de planilhas de preferências e aplicação de questionários.
- Planejamento: o momento de analisar a pesquisa e traçar a estratégia. A partir da busca de informação com os associados, foram criados, pela estagiária, cronogramas mensais de conteúdo a ser publicado, atendendo o que os usuários desejam e gostariam de ser informados. Como pode ser visto na Figura 9.

Figura.9 – Planejamento de publicações mensais

Planejamento Mensal Outubro						
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
	1. Melhorias Pintura	2. Você Sabia? Estrutura	3. Fotos estrutura	4. Sorteio Primavera	5. Vem para o clube/previsão do tempo	x
7. Dia das crianças programação	8. Eleições	9. Sauna e Cardapio Bar	10. Você sabia? Descontos p/associados	11. Melhorias secretaria	12. Fotos da recreação e zumba	x
14. Feedback evento sábado	15. Melhorias sala de dança	16. Cardapio Bar	17. Você Sabia? Atividades oferecidas	18. Fim de semana é na	19. Eleições: estatuto	x
21. Divulgação Halloween	22. Melhorias bar	23. Cardapio bar + sauna	24. Você sabia? Diretoria	25. Divulgação Halloween	26. Recreação	x
28. Feedback evento sábado	29. Melhorias equipe	30. Sorteio combo bar	31. Divulgação escolinha			

Fonte: Arquivo do clube recreativo

- Produção: após o levantamento dos dois primeiros pontos pela estagiária, o conteúdo criado foi repassado para o design que criava as artes da maneira mais chamativa e interativa possível
- Publicação: após a aprovação da arte, as mesmas foram publicadas pelos seguintes meios: *Facebook*, *Instagram*, *Site*, *E-mail* direto e grupos de comunicação via *whatsapp*, juntamente com uma legenda explicativa.
- Promoção: a inserção de atrativos para os conteúdos publicados. Nesse caso foram utilizados a divulgação de novidades no clube, benefícios para participantes de promoções.
- Propagação: para a propagação, eram realizados impulsionamentos de publicações para público direcionado e realização de promoções como por exemplo, campanha “Verão mais seguro”. Nela os associados que cadastrassem sua biometria ganhariam uma *squeeze* personalizada e promoções em datas comemorativas onde os participantes deveriam seguir a página da organização, marcar amigos nos comentários da publicação e compartilhá-la para concorrer a entradas no clube.

- Personalização: a personalização traz a importância de considerar os diferentes públicos que a empresa irá atingir. Nesse sentido, foram criadas diferentes tipos de atividades semanais para todas as idades que eram divulgadas nas mídias sociais.
- Precisão: quanto a mensuração dos resultados, houve a verificação e análise dos números oferecidos pelas próprias mídias sociais. Além disso, foi adicionado ao *checklist* (Figura.10) de cadastramento de novos associados, um campo para entender se alguma mídia social auxiliou na atração do novo associado ao clube.

Figura.10- *Checklist* de cadastramento

GERAR VENCIMENTOS - MENU -	GERAR REMESSA	GERAR CARTEIRINHA	ADD WHATSAPP	MENSAGEM DE BOAS VINDAS (Boas vindas Sistema Horários / Regras)	ARQUIVAR DOCUMENTO		Como ficou sabendo da (facebook, instagram, etc)
okx	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Instagram
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Amigos
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Familiares
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Facebook/Instagram
ok	x	ok	ok	ok	ook	Plano Familiar	Banner perto do banco
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Facebook/Instagram
ok	x	ok	oo	ook	ok	Plano Familiar	Facebook/Instagram
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Amigos
ok	x	ok	ok	ok	falta documentos	Plano Familiar	Amigos

Fonte: arquivo do clube recreativo

Acredita-se que já se alcançou avanços significativos quanto ao gerenciamento das redes sociais. Porém, sugere-se uma mensuração mais aprofundada dos resultados do marketing digital para a organização. Nota-se que o mesmo possui efeito ao analisar a participação de usuários em atividades que são divulgadas somente por esses meios, mas é importante ressaltar que atualmente esse setor tem sido altamente trabalhado e é necessário que se saiba como tem sido o retorno do mesmo. Isso pode ser realizado por meio de planilhas de controle de investimentos e retornos que o setor tem gerado para a organização.

4.10 O processo de gestão dos projetos esportivos: a função de coordenação

Ao iniciar o estágio na empresa, as atividades oferecidas semanalmente eram: futebol às quintas-feiras e domingos e sauna feminina e masculina, nas quartas, quintas feiras e finais de semana. A coordenação dessas atividades no início era simplificada. Apenas eram realizadas publicações semanais convidando os associados a participarem e o acompanhamento das atividades para atender eventuais demandas de associados.

O clube possuía dificuldades em atrair associados para atividades semanais que não envolvessem a piscina, uma vez que a maioria dos associados eram atraídos por esse espaço. Dessa forma, foi solicitado à estagiária a criação e coordenação de projetos esportivos, uma vez que uma das principais atividades oferecidas por um clube seriam atividades esportivas, e nesse ponto, a organização não possuía oferta de atividades alternativas para os associados.

Para isso, foi iniciado um amplo processo de conhecimento das demandas do associados, como um recurso, como uma informação fundamental para a gestão de projetos esportivos no clube. Projetos esportivos já tinham sido iniciados, contudo não foram mantidos por falta de participantes.

Notou-se, diante disso, a necessidade de entender as condições que atrairiam os usuários para projetos esportivos. É possível relacionar a efetividade dessa atividade a intervenção realizada na atividade de relacionamento de associados: o relacionamento mais próximo com o público alvo do clube contribuiu para reabertura destes projetos. A efetividade é, segundo Drucker (1997) a união da eficácia e da eficiência, ou seja, a execução da tarefa certa (eficácia) da maneira correta (eficiência) dentro do processos organizacionais.

A aplicação de questionários, elaborados pela estagiária a partir da ferramenta *google forms*, e conversas direcionadas com o intuito de entender as demandas dos usuários foram atividades pertinentes para a operacionalização dos projetos esportivos. Em toda busca de informação com os associados, era solicitado o número do telefone dos respondentes para contatos futuros, e a partir dessas informações foram montados projetos em horários, dias da semana e condições estratégicas para atender as necessidades dos interessados. Após a criação dos projetos, os mesmos eram divulgados nas mídias sociais e a estagiária realizava ligações para os associados que tinham se mostrado interessados, para realizar as inscrições.

Por meio da aplicação dos questionários e da criação dos projetos de acordo com as suas respectivas demandas foram criados os seguintes projetos esportivos:

- Aula de tênis
- Escolinha de Futebol
- Aula de dança
- Aula de ginástica

A criação desses projetos fez parte de uma ação estratégica da organização que buscava oferecer mais atividades aos associados e, conseqüentemente, fidelizá-los, além de servirem como atrativos para possíveis novos associados. Como defende Oliveira (2019, p.1), as “organizações devem ter o foco voltado para o cliente, detectar suas necessidades e se adaptar aos seus desejos, os quais estão em constante mudança.”

Após a criação dos projetos, os mesmos são controlados por meio do modelo 5W2H que a partir da definição do Sebrae (2017, p.1) 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”. A Figura 11 reúne as atividades direcionadas à coordenação de um dos projetos esportivos desenvolvidos durante o período de estágio: a escolinha de futebol.

Figura 11 – 5W2H de projetos esportivos

Escolinha de Futebol						
O que?	Por que?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Divulgação	Para realizar inscrições	de 15/07 a 15/08	Maria	Redes sociais, contato pessoal com associados e escolas	Folders	
Incrições	Para preencher 15 vagas	Até dia 15/08	Maria	Planilha de inscrições escolinha no drop	Pegar nome completo, endereço, responsável telefone, se é associado e combinar pg da mensalidade	R\$ [redacted] para associados R\$ [redacted] para não associados
Materiais	Para realização dos treinos	Toda quinta e sabado	[redacted]	Secretaria da [redacted]	Pegar chave com [redacted]	
Uniformes	Para organizar campeonatos	Até final de novembro	Maria, [redacted] e [redacted]	Na [redacted] telefone: [redacted]	Fazer lista de quem fará uniforme, combinar pg da primeira parcela, ver tamanhos e fazer o pedido	R\$ [redacted] short e camisa

Fonte: arquivo do clube recreativo.

Cada projeto é responsabilidade de um professor diferente que muitas vezes não possui conhecimento das estratégias organizacionais, sobre o que é feito no clube e sobre os projetos esportivos futuros. Foi possível notar, desde o início dos projetos, alguns desvios, por parte dos professores, do que vem sendo trabalhado pela equipe do clube. Como por exemplo: o não entendimento de prazos necessários para divulgação de alterações de horários das aulas, a resistência para realizar listas de chamadas para que a secretaria controlasse a participação e informações desencontradas dos funcionários da secretaria e dos professores.

Por esses fatores do contexto interno, sugere-se a realização de reuniões quinzenais com todos os envolvidos nos projetos esportivos para alinhar os processos e estratégias organizacionais com o objetivo de possuir uma equipe bem informada e coesa para atender de forma padronizada e alinhada todos os associados.

4.4 O processo de gestão dos eventos: a função organização

Além dos projetos esportivos, foram realizadas atividades envolvendo eventos no clube como a inauguração da secretaria e portaria, noite de caldos, almoço dos aposentados, festa junina, dia das crianças, inauguração do salão de jogos e sala de dança, recreação de pascoa, campeonatos esportivos de futebol, truco e tênis e assembleias. Para organização destes, era definido, inicialmente, o tema e a melhor data para a realização. Após essa etapa, iniciava-se a busca de parceiros e atrações, onde eram realizados orçamentos quantos aos custos dos mesmos e análise das melhores opções, considerando o perfil dos usuários do clube.

Após a definição das atrações, era construído, pela estagiária, a programação do evento. Para o melhor controle de todas as tarefas que deviam ser realizadas, era utilizado um modelo de *checklist* de eventos que possuía todas as atividades a serem cumpridas: desde a divulgação do evento, decoração, até a organização geral. A figura 12 apresenta um exemplo deste *checklist*

Figura 12- *Checklist* de eventos

Checklist Inauguração Sala de Dança								
Materiais	Situação	Quem/Como	Parceiros	Quem/Como	Situação	Geral	Quem	Situação
Bexiga	ok	[redacted] compra amanhã	[redacted]	[redacted], confirmar	ok	Limpeza do clube	[redacted] passar para equipe serviços gerais	ok
Jarra	ok	Maria, pegar no bar amanhã	[redacted]	[redacted], confirmar	ok	Internet da sala da antiga secretaria	Maria e [redacted]	ok
Água saborizada	ok	Maria e [redacted] amanhã	Dança	Maria, confirmar	ok	Fazer Recibos	Maria	ok
Biscoitos	ok	[redacted] compra amanhaa	Listas de inscrições	Maria, entregar para responsáveis	ok	Checar computadores	Maria e [redacted]	ok
Itens de decoração	ok	Maria, colocar hj						
Itens de divulgação parceiros	ok	Maria						

Fonte: Arquivo do clube recreativo

Cerca de dois dias antes do evento era realizada uma reunião com todos os funcionários, onde a estagiária e o presidente tinham a oportunidade de apresentar as principais demandas a serem atendidas quanto a realização do evento, recordar a programação e ressaltar pontos fundamentais para que o evento acontecesse sem imprevistos, como: a organização prévia de todos os materiais que seriam utilizados, a limpeza de toda a estrutura do clube, e a organização da equipe de trabalho quanto as tarefas a serem realizadas.

No dia do evento, a estagiária atuava na coordenação das atividades, decoração e preparação do ambiente e no acompanhamento dos parceiros para que a programação fosse cumprida de forma satisfatória. Além disso, atuava paralelamente nas diversas demandas dos associados nos dias do evento e na divulgação de todas as atividades que aconteciam no dia em tempo real e por meio das mídias sociais.

Apesar da existência de um orçamento prévio quanto aos custos do evento, não era realizada uma análise dos resultados monetários dos mesmos. Dessa forma, não era possível analisar se o evento havia gerado receitas significativas para o clube.

O bar e restaurante do clube era o principal beneficiário de vendas nos dias de evento, porém não havia ali uma gestão eficiente que possibilitasse a análise dos resultados. Sugere-se, assim, a contratação ou alocação de um funcionário que domine as práticas administrativas para aplicá-las ao bar e otimizar seu potencial. Tal ação tornaria possível a análise de resultados importantes, não somente referente ao retorno de eventos, mas possibilitaria uma nova entrada de informações sobre resultados organizacionais no processo de gestão dos eventos. O bar do clube recreativo não deve ser interpretado como uma organização independente e sim vinculado à estratégia do clube para o alcance de seus objetivos.

4.5 A área estratégica: auxílio no processo de gestão

Durante o período do estágio, foi constante o auxílio na área estratégica da organização. Por meio de reuniões e conversas informais a estagiária trabalhou, juntamente com os membros da diretoria, na busca de ações estratégicas que beneficiassem a organização a curto, médio e longo prazos.

As estratégias eram planejadas a partir de análise da concorrência e do perfil dos associados do clube, o que traçava um cenário de atuação. É possível citar estratégias na área financeira da organização que culminaram em ações como aumento de mensalidades, realização de chamada de capital, entre outros e estratégias de expansão como a meta de atingimento de 500 famílias associadas, reformas e construções de novos espaços no clube.

Sparemberger (2012) destaca a importância da estratégia para que se elabore um plano para a empresa, tendo por objetivo a criação de programas de ação a serem seguidos para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Notou-se que, apesar da grande preocupação com a parte estratégica da organização, a mesma não era prioritária. As reuniões eram, na maioria das vezes, não programadas e não descritas em planos de ação, o que facilitava que ideias e estratégias potenciais fossem esquecidas frente as demandas diárias.

Diante dessa situação, sugere-se a realização de reuniões gerais, formais e programadas com os membros da diretoria para a formulação de estratégias claras que possam ser descritas em planos de ação e dessa forma contribuam de maneira ainda mais relevante para a organização.

Além disso, sugere-se a realização de *brainstorming* ou “tempestade de ideias” com todos os funcionários do clube, pelo menos 1 vez ao mês, por meio da qual os mesmos possam se sentir à vontade para colocarem suas contribuições e as percepções sobre seus respectivos setores. Durante a atuação da estagiária na área estratégica e a partir de conversas informais com funcionários foi possível notar a existência de “demandas invisíveis” e ideias potenciais que os funcionários possuíam em seus respectivos setores e que não eram apresentados a diretoria por ausência de um canal de comunicação regular para isso. Tais contribuições poderiam auxiliar grandemente na tomada de ações estratégicas, uma vez que abriria um novo leque de demandas e ideias de a partir de quem também presencia as necessidades e potenciais do clube.

4.6 Os processos de cadastramento e desligamento de associados

Como já comentado anteriormente, a organização possui uma plataforma de gestão oferecida pela rede de clubes que está inserida. Nessa plataforma são realizadas diversas atividades tais como: controle, cadastramento e desligamento de associados, gerenciamento financeiro e controle de pagamento de mensalidades, controle de reservas entre outros.

A diretoria do clube estabeleceu uma meta de atingir até o final do ano de 2019, 500 famílias associadas. Para isso, foi realizada a contratação de um vendedor externo que atraísse novas 120 famílias para se associarem. Com a chegada das novas famílias, foi realizado o preenchimento pelo vendedor de uma ficha cadastral com todas as informações do titular e respectivos dependentes dos planos, além do contrato de associação. Após o pagamento da taxa de adesão, essa ficha era repassada para a auxiliar administrativa e a estagiária que deveriam cadastrar os dados no sistema integrado de gestão para realizar todo o controle dos associados.

Para que os cadastramentos fossem realizados de forma completa e por envolver diversos procedimentos essenciais era realizado o controle por meio da ferramenta *checklist*. Estavam inclusos procedimentos para: gerar mensalidades, cadastrar biometria, incluir o novo associado no grupo de comunicação, gerar carteirinhas entre outros. A Figura 13 a seguir apresenta este *checklist*.

Figura. 13- *Checklist* de cadastramento 1ª parte

TITULAR	Responsável pela Adesão	Responsável pelo fluxograma	CONTRATO	CPF	RG	FOTOS	FORMA DE PAGAMENTO	Cartão validado? Transação valor R\$0,01 aprovada?	AUTORIZAÇÃO DEBITO CONFIRMADA?	Pagamento Taxa de ADESÃO
			ok	ok	oK	nao	debito em conta	x	aguardando confirmação	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ok	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ok	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	erro 51	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	erro 57	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ok	x	250
			ok	ok	ok	nao	debito em conta	x	aguardando confirmação	250
			ok	ok	ok	nao	debito em conta	x	aguardando confirmação	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ok	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ok	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	ook	x	250
			ok	ok	ok	nao	cartão	erro 57	x	250

Fonte: arquivo do clube recreativo

No entanto, apesar do esforço em realizar o cadastro de forma correta, foi possível diagnosticar algumas incorreções. O vendedor deixava em branco alguns campos cadastrais, o que dificultava e chegava até impedir a realização do cadastro. Isso contribuía para ineficiência e ineficácia no processo de cadastramento, com perda de tempo e retrabalho, além de causar incomodo no primeiro contato com o novo associado, que tinha seu acesso ao clube impedido até que as informações fossem preenchidas e devidamente conferidas. Dentre as principais ausências na ficha de cadastro destacavam-se: a) as cópias de documentos com fotos daqueles inseridos no plano; b) dados do cartão de crédito para realização de recebimento de mensalidades. Falta de alinhamento nas informações do vendedor com a organização.

Sugere-se assim, que seja implementado nas estratégias de venda um simples *checklist*, apresentado na Figura. 14, para os novos associados quanto as informações e documentos necessários para a realização do cadastro. Combinado a isso, o treinamento do vendedor sobre a importância de se preencher a ficha cadastral por completo para evitar retrabalho e incômodos futuros. O vendedor, mesmo que não seja funcionário efetivo do clube e que tenha o sistema de remuneração por comissão deve se comprometer a seguir as regras do clube, para que não seja criado um mal-estar entre o associado e a organização.

Figura. 14 *Checklist* sugerido para associação

Checklist de associação	
Venha fazer parte de nosso quadro social. Você precisará de:	
Dados para cadastro	Documento com foto de todos os membros da família
	E-mail para contato
	Comprovante de endereço
	Fotos de rosto de cada membro da família, poderão ser enviadas pelo whatsapp
Sua mensalidade será paga pelo cartão?	Traga seu cartão de crédito para cadastrarmos os dados.
Sua mensalidade será por débito em conta no BB?	Traga os dados da sua conta e fique atento para a autorização do débito

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4.7 O processo de vendas: a criação e implementação de estratégias

Nos primeiros meses de estágio, não havia o auxílio de um vendedor de adesões, ou seja, um funcionário responsável pela atração e inclusão de novas famílias ao quadro social. A realização das vendas era função da auxiliar administrativa e da estagiária. Atrelado ao período do inverno, nos meses de julho e agosto, as procuras caíram significativamente, o que tornou necessária a criação e implementação de estratégias para o processo de vendas, visando atrair novos associados.

Para realizar essa atividade, era realizadas breves reuniões com a presidência para traçar as estratégias e promoções. Após isso, as informações eram descritas em um documento disponível aos funcionários com o intuito de alinhar o discurso do mesmos. Assim que toda equipe estivesse ciente da estratégia a ser implementada, era realizado um marketing estratégico e o contato para a realização das vendas.

É possível citar promoções que ocorreram, como:

- Semana do amigo: onde o sócio que indicasse um amigo para se associar ganharia 1 mensalidade e o amigo ganharia a taxa de adesão. Uma estratégia de venda atrelada a estratégia de fidelização de clientes.
- Promoções para sindicalizados: eram realizados convênios e parcerias com sindicatos e oferecidos aos beneficiários condições especiais para associar. Com o intuito de atrair grupos específicos para o clube.

Foi possível diagnosticar dificuldades dos funcionários no momento de descrever o clube para os interessados e atraí-los para que conhecessem o ambiente. Além disso, os responsáveis pelas vendas não conheciam técnicas de negociação, o que causou ineficiência e ineficácia no processo de vendas. A taxa de adesão para entrar como associado no clube possui um valor significativo e para saber demonstrar o quão vale a pena o investimento no lazer é necessário treinamento.

Por esse motivo, sugere-se a realização de treinamento para o processo de vendas, direcionado para os funcionários da secretaria. Sobre o treinamento para o trabalho, Freitas (2004) a realização de treinamento de funcionários se faz importante por oferecer técnicas

importantes a serem utilizadas, além de instruir sua conduta nas etapas constituintes dos processos a serem realizados dentro da organização.

4.8 Atividades extras: processos para a gestão de pessoas e a gestão financeira

As atividades extras realizadas na organização foram de grande importância para a vivência da estagiária, ampliando o aprendizado com a experiência vivida.

a) Recrutamento e treinamento de funcionários

A estagiária teve a oportunidade de atuar em uma área que necessita de mudanças incrementais no clube: a de gestão de pessoas e seus processos constitutivos. Na atividade de recrutamento e treinamento de funcionários, quando surgiam demandas de contratação de funcionários, era traçado o perfil desejado para a função e criado o edital de abertura de vagas. Além disso, a estagiária atuava na triagem de currículos e na formulação de questões a serem realizadas nas entrevistas, juntamente com o presidente e supervisor administrativo.

Além disso, foi vivenciado pela estagiária a realização de treinamento de funcionários na secretaria. Para isso, foi criado pela estagiária e pelo presidente da organização um quadro de funções para auxiliar no treinamento e no direcionamento das atividades cotidianas. A demanda da criação desse quadro surgiu pela falta de entendimento da diretoria e dos próprios funcionários quanto as funções de cada cargo, o que dificultava na criação de uma rotina de tarefas e na própria avaliação dos membros da diretoria quanto as atividades que deveriam ser desenvolvidas, como exemplificado na Figura 15.

Figura 15 – Quadro de funções do responsável financeiro

Financeiro	Controle de Mensalidades	
	Rotina	Atividades
	Diário	Retornos
	Primeiro dia do Mês	Remessa de boleto
	Dias 4, 9, 14, 19, 29	Remessa de débito
	Todo dia 15	Mensalidades Cartão de Crédito
	Até dia 10	Cobrança convênios
	Diário	Acompanhamento de autorizações de débito em conta
	Diário	Acompanhamentos de Mensalidades
	Inadimplência	
	Rotina	Atividades
	Diário	Contato com inadimplentes e agendamento de acerto e/ou acordos
		Realizar desligamento, informar associado, incluir boleto de associados inativos
	Contas a pagar	
	Rotina	Atividades
	Diário	Agendamento de boletos
	Diário	Acompanhamento de Faturas de Cartões Clube e Bar
	Diário	Transferências e pagamentos em dinheiro na secretaria de contas diversas
	20/mês	Pagamento Sky (Alessandro) 80,00
	5º dia útil mês	Pagamento de Funcionários e Terceirizados Via Ger. Financeiro
	Diário	Fazer lançamentos mensais na tesouraria (Movimentos na C.C no Siclus)
	Diário	Organização de documentos Balanço/Movimento
	De acordo com a demanda	Prestação de contas
	Controles Diversos	
	Rotina	Atividades
	01 Vez por semana	Estoque da piscina
	Diário	Operação do caixa da secretaria
	Compras a fazer	
	Rotina	Atividades
	De acordo com a demanda	Realização de orçamentos e compras diversas
	De acordo com a demanda	Compra de produtos de limpeza e de piscina

Fonte: arquivo do clube recreativo

b) Realização de cobranças e negociações

Já na área financeira da organização, a estagiária teve o contato com a realização dos processos de cobranças e de negociações com inadimplentes durante o período aproximado de 3 semanas. Ressalte-se que durante este tempo não havia o apoio da auxiliar administrativa responsável pela atividade, pois foi desligada do quadro de funcionários. Assim, também, foi aberto o processo seletivo para preenchimento desta vaga de auxiliar administrativa.

Para a realização do processo de cobrança, eram listados primeiramente todos os associados que possuíam mensalidades em aberto e, após isso, era realizado o contato com cada um por ligação ou por aplicativo de mensagens (*whatsapp*) informando a existência de mensalidades em aberto e os procedimentos a serem realizados para que fosse normalizada a situação.

A mensagem padronizada, criada pela estagiária no intuito de melhorar o relacionamento com os usuários foi pertinente e contribuiu para a efetividade do processo.

Muitas pessoas com mensalidades em atraso não atendiam as ligações realizadas pelo

celular da organização, dessa forma as mensagens padrões facilitaram o contato com os inadimplentes que se mostravam mais a vontade para tratar do assunto via mensagens.

Como eram muitos os inadimplentes, a mensagem padrão, Figura. 16, auxiliava no envio rápido das mensagens e prevenia que os funcionários usassem expressões de cunho desrespeitoso ou que ofendessem a pessoa que estava sendo cobrada. Dessa forma, todos eram cobrados de forma igualitária. Além disso, foi criado um sistema de agendamentos de acerto de mensalidades com o intuito de levar o usuário a se comprometer com o pagamento da mesma.

Figura 16- Mensagem padronizada de cobrança

COBRANÇA

Bom dia/ Boa tarde _____! Tudo bem? Aqui é da [REDACTED] Estamos entrando em contato porque em nosso sistema está constando ___ mensalidades em aberto, as dos meses _____. Como podemos negociar para acertá-las? Prefere vir aqui na sede do clube ou podemos enviar um boleto com valor total?

A mensalidade em dia é muito importante para o clube! Pois assim podemos continuar com as melhorias e com o PLANO DIRETOR!

Aguardamos retorno e agradecemos a compreensão.

Fonte: arquivo do clube recreativo

A partir do momento que a nova auxiliar administrativa assumiu a função, a estagiária realizou um treinamento quanto as etapas desenvolvidas no processo de cobrança, o processo resultou, dessa maneira, em uma redução da inadimplência de 22% para 7% na organização.

c) Controle de reservas de aluguéis

Outra atividade realizada na organização foi o controle de reservas dos espaços do clube como os quiosques, salão de festas e campos de futebol, por exemplo. As reservas, assim que solicitadas pelos associados, eram cadastradas no sistema de gestão da organização e repassadas aos funcionários da limpeza para manutenção prévia do espaço reservado.

Os associados possuíam um espaço no *site* da organização onde poderiam realizar as reservas sem o auxílio dos funcionários da secretaria. Porém, não era de conhecimento de todos esse recurso, o que fazia com que praticamente todas as reservas fossem realizadas pelos funcionários, demandando tempo para cadastro e controle das mesmas.

Visando diminuir essa demanda na secretaria, foram elaborados materiais com um “passo a passo” para a realização das reservas e os mesmos eram divulgados aos usuários que demonstrassem interesse em reservar o quiosque. Aos que realizassem as reservas pelo *site*, era oferecido gratuitamente o carvão para o churrasco no dia reservado.

Essa estratégia auxiliou na redução de demandas de reservas na secretaria. Assim, sugere-se que os materiais com o “passo a passo” continuem sendo amplamente divulgados.

Em continuidade a isso, pode-se inserir o procedimento de retirada dos convites pelos associados. Ao se associar no clube, cada família possuía 5 convites gratuitos para trazer ao clube amigos e familiares não sócios. A retirada dos convites é realizada na secretaria, mediante autorização do sócio e identificação de seu acompanhante. Nos feriados e finais de semana, os funcionários da secretaria acabavam ficando sobrecarregados com a retirada de convites, gerando até mesmo filas na portaria do clube.

Sugere-se que seja realizada, da mesma forma que com os quiosques, a divulgação da facilidade em se retirar o convite pelo *site*, oferecendo a conveniência de não precisar aguardar na portaria para que o controle dos convites seja realizado. Dessa forma, a demanda na secretaria seria reduzida ao controle da portaria de sócios e não sócios, e o atendimento se tornaria mais eficiente, em outras palavras, com maior rapidez.

d) Organização do espaço de trabalho

E, por último, a estagiária vivenciou a experiência de organização do ambiente de trabalho. Isso incluiu atividades como: a) organização de claviculário do clube, com o intuito de acabar com os problemas de chaves trocadas e a demora para conseguir acessar determinados ambientes; b) a organização de documentos físicos por meio da criação de pastas e respectivas numerações para agilizar a procura por orçamentos, cadastros de associados, manuais e demais documentos do clube.

Nesse sentido, sugere-se para a manutenção da organização realizada, a implementação do programa 5s, como afirma Silva (2001) é objetivo desse programa a adequação do espaço físico da empresa a partir da otimização de espaços e da redução e até mesmo eliminação de desperdícios.

A partir da análise dos processos técnicos e de outras particularidades técnicas observadas, além das implementações e/ou sugestões pontuais desenvolvidas em cada conjunto de atividades, será abordado no próximo tópico as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste relatório foi descrever e analisar as atividades desenvolvidas em um clube recreativo e esportivo, diante da necessidade de efetividade de seus processos administrativos.

A partir do conjunto de atividades realizadas durante o período de estágio, foi possível atingir o objetivo proposto e implementar mudanças organizacionais para a melhoria na gestão dos processos na organização.

Foram diagnosticadas necessidades de mudanças nos seguintes processos: processo de atendimento e relacionamento com associados, o processo de gerenciamento das mídias sociais, processo de gestão de projetos esportivos, processo de gestão de pessoas e gestão financeira.

Foram implementadas mudanças incrementais em todos eles no sentido de tornar a gestão no clube recreativo mais efetiva para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. As mudanças quanto ao atendimento e relacionamento com associados foram no sentido de diminuir reclamações e oferecer maior capacidade de resolução de problemas aos associados solicitantes. Quanto a realização das mudanças no gerenciamento das mídias sociais objetivaram tornar o marketing digital mais estratégico e atuante na busca dos objetivos organizacionais. Também foram propostas mudanças na gestão de projetos esportivos no sentido de inserir atrativos que fidelizassem e atraíssem os associados ao clube. No setor de gestão de pessoas e gestão financeira, as mudanças foram no sentido de atribuir maior eficácia as tarefas organizacionais.

Os processos de gestão, cadastramento e desligamento de associados e de vendas foram avaliados com um bom funcionamento, porém com a necessidade de algumas mudanças incrementais descritas a partir da análise realizada nesse relatório. A valorização das ideias dos funcionários e maior formalidade nas reuniões estratégicas nos processos de gestão, a

criação de um *checklist* de associação e treinamento dos funcionários de vendas destacam-se como sugestões pertinentes.

Como resultados alcançados com o auxílio das mudanças incrementais implementadas é possível mencionar:

- a) A redução de reclamações por meio da padronização e melhoria da qualidade nas atividades e atendimento;
- b) A contribuição para o alcance da meta de 500 famílias associadas. Foi possível notar, durante o período de estágio um esforço grupal que envolveu todos os funcionários e membros da diretoria na busca de metas e objetivos organizacionais.
- c) A gestão mais efetiva e integrada de vários processos internos, considerando-os como interdependentes na organização em análise.

É possível destacar ganhos para a organização como eficiência no atendimento ao associado, economia de tempo, redução de retrabalho e consequente aumento da satisfação das famílias associadas. É importante ressaltar que não foram mensurados todos os resultados alcançados a partir das mudanças incrementais realizadas na organização. Por esse motivo, torna-se pertinente a sugestão quanto a mensuração dos mesmos a partir da realização desses processos para que se compreenda e seja possível trabalhar de maneira mais aprofundada com os indicadores gerados pela mensuração quanto a busca de eficiência na organização.

Quanto ao aproveitamento do estágio, a experiência foi vivida juntamente com a realização de estudos e recordações de teorias trabalhadas nas disciplinas da universidade. Isso possibilitou a consolidação de muitos aprendizados. Além disso, a vivência nas diferentes áreas administrativas, as observações e análises diárias auxiliaram na criação de um conhecimento importante para vida profissional. Foi possível o desenvolvimento de habilidades humanas, técnicas e conceituais a partir das diversas atividades desenvolvidas sobre a gestão de processos e mudanças organizacionais.

É importante ressaltar que a estagiária teve sua experiência de estágio enriquecida a partir da confiança do supervisor do estágio e então presidente da organização para o debate de sugestões e a implementações de mudanças incrementais nos processos organizacionais de forma a torná-los mais efetivos.

Quanto à organização, é possível afirmar a seriedade e busca de melhoria contínua que é repassada a todos os funcionários e associados do clube. Apesar da existência de desafios a serem superados, é possível afirmar que já foram alcançadas várias metas no ano de 2019, o que é positivo para o clube e em relação às outras unidades da rede. É importante ressaltar também, a disposição da equipe de funcionários para buscar a melhoria contínua por meio de suas funções cotidianas.

Por fim, cabe mencionar que as sugestões contidas nesse relatório necessitam de gestão atenta e contínua sobre os processos, afim de que as melhorias já alcançadas contribuam para novos aperfeiçoamentos. Ainda existem desafios a serem superados tendo em vista os objetivos de expansão do quadro de associados. Vale alertar que a expansão do quadro de associados demanda uma infraestrutura no clube e uma gestão de todos os processos rigorosamente compatíveis com o atendimento de qualidade e que comporte com responsabilidade o número crescente de associados e suas famílias.

6 SUGESTÕES GERAIS PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

Nesse trabalho foram descritas as principais atividades realizadas pela estagiária no seu período de estágio e as respectivas sugestões dentro dos processos. A partir da vivência foi possível diagnosticar algumas demandas gerais, a curto e médio prazos. Elas podem ser analisadas pela equipe administrativa do clube recreativo, visando a melhoria na gestão dos processos e com a finalidade de oferecer serviço de lazer com qualidade. Assim, o objetivo com esta seção é apresentar sugestões adicionais, no sentido de mudanças incrementais para o futuro da organização.

a) Sugestões a curto prazo

Como relatado nesse trabalho, a maioria das atividades foram realizadas com dependência da *internet*. Seja para acessar o sistema de gestão integrado que possui todas as funcionalidades necessárias para o completo atendimento de associados ou para realização de pesquisas, uso das mídias sociais, entre outros.

Como o clube está localizado na zona rural do município, não há o fornecimento adequado da rede de internet para a organização. Isso vem trazendo ineficiência de forma significativa para a realização de vários processos e atividades que dela dependem. Podem ser mencionados especialmente o trabalho na secretaria e na portaria do clube onde os funcionários necessitavam do acesso a rede para a maioria de suas atividades. Com as constantes interrupções no fornecimento muitos processos atrasavam: associados que compareciam ao clube para acertar mensalidades e cadastrar biometria acabavam não conseguindo realizá-los e, muitas vezes, se criou um mal estar desnecessário no ambiente de trabalho. Sugere-se, portanto, a busca urgente de um provedor de *internet* mais rápido e eficiente, uma vez que somente assim é possível solucionar a lentidão no atendimento e tornar as tarefas da secretaria mais eficientes. Esta sugestão é colocada como de curto prazo, pela urgência dessa demanda, uma vez que a vivência no estágio foi marcada de forma constante pela interrupção de fornecimento de *internet* e até mesmo com utilização da *internet* do aparelho celular da própria estagiária, tendo em vista a solução de questões urgentes e importantes para o clube.

Outra demanda de curto prazo que possui maior necessidade de tempo e de esforço em relação à anterior, mas urgente e importante é a gestão administrativa do bar e restaurante. Apesar da pouca vivência da estagiária com o local, foi possível notar a falta de organização e de estratégias para a efetividade do processo de atendimento. As reclamações são quanto a falta de produtos no bar, a demora de atendimento e erros nos pedidos, relatadas de forma constante na secretaria onde a estagiária realizava suas atividades.

Apesar da tentativa da presidência de organizar e fazer o bar funcionar de maneira eficaz, foram diagnosticados problemas como: a) a falta de controle de estoque e consequente perda de alimentos; b) falta de estratégias promocionais; c) falta de treinamento para o funcionário. Sugere-se portanto, a contratação de um funcionário com formação e apropriada em gestão para que, junto com a presidência, consiga gerenciar o bar como uma parte importante e integrada ao clube, visando a efetividade do processo de atendimento e com processos internos sob controle. Essa demanda é colocada a curto prazo, também urgente e importante, principalmente pela proximidade do verão, período que eleva a demanda pelos serviços de lazer e, conseqüentemente, a exigência de preparo de toda a equipe de funcionários para atender as centenas de pessoas que frequentam o clube.

Tais sugestões não demandam um alto investimento para o clube mas são capazes de gerar relevantes resultados para a organização, uma vez que seriam pontos que gerariam um atendimento mais rápido e eficiente na secretaria e no bar, destacando que a gestão mais efetiva do bar pode atrair mais famílias para consumir no ambiente, o que resultaria em aumento nas receitas do mesmo.

b) Sugestões a médio prazo

O crescimento do clube foi apurado. Desde o início do estágio cerca de 200 novas famílias passaram a fazer parte de seu quadro social. É possível citar alguns principais motivos para tais números: a estrutura do clube tem melhorado e aumentado. Apesar do pouco tempo vivenciado durante o estágio, foi possível identificar melhorias significativas em 2019, como: construção de portaria com acesso biométrico, construção de estacionamentos, reforma do salão de jogos, construção de sala de dança, revitalização da área da piscina, construção de lagos, reformas de quadras, dentre muitas outras. Todas essas ações fazem parte do plano diretor da organização, que foi elaborado em 2016 e com o intuito de traçar uma série de mudanças organizacionais para um clube cada vez mais completo para receber todos os seus associados.

Porém, verificou-se que ao atingir o número de 520 famílias associadas, o clube está em seu limite de usuários no que tange o número de funcionários e espaços preparados para atender tantas pessoas. Poucas semanas antes do término do estágio e logo após o alcance desse número significativo de famílias foi demonstrado descontentamento de associados quanto a superlotação e despreparo do clube para atender todos os presentes. Apesar de a diretoria já reconhecer a necessidade de criação de uma lista de espera para associação e consequente pausa de entrada de novas famílias ao quadro social, sugere-se, uma reavaliação do plano diretor do clube, considerando o crescimento significativo de número de associados de forma a:

- Aumentar a área de banho;
- Construção de mais quiosques;
- Expansão do bar e restaurante;

- Aumento da equipe de funcionários.

Todas estas mudanças organizacionais se relacionam com a gestão de processos no clube. A gestão dos processos e a implementação de mudanças organizacionais devem atender os atuais associados e as novas famílias, seguindo um rumo que proporcione lazer, esporte e entretenimento de qualidade, para o crescimento e desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: O guia estratégico de marketing digital**. Novatec Editora, 2011.

BAYMA, Fátima. **Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos**. Revista de Administração Pública, v. 31, n. 6, p. 119-126, 1997.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. Seminário de gestão de negócios, v. 1, 2004.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma Abordagem Gerencial**. Curitiba: 2008.

CARVALHO, Beatriz Leme Passos et al. **Associativismo, lazer e esporte nos clubes sociais de Campinas**. 2009.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

OLIVEIRA, Edson Gomes de et al. **Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização**. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 2, n. 2, 2009.

DE NEGRI, João Alberto Organizador et al. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. 2006.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de pesquisas em administração, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. Revista de Administração de Empresas, 2004, 44.3: 44-56.

GIANESI, Henrique Luiz Corrê. **Administração Estratégica de Serviços**. Atlas, 1994.

HACK, Marcela Thamires. **Marketing digital**. 2017.

IBGE. **Serviços**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>> Acesso em 15 out. 2019 13:45:23

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** /Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2018

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista Produção, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. **O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 10, n. 2, 2010.

SANTOS, Solange Cristina dos. **Curso de 5 Sentidos para a Administração Pública**.

SEBRAE. **5W2H – Plano de ação para empreendedores**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019, 16:30:30.

SEBRAE. **Brainstorming**: tempestade de ideias. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/brainstorming-tempestade-de-ideias,0f08000e96127410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 10 out. 2019, 14:23:45

SILVA, C.E.S.; SILVA, D.C.; NETO, M.F. & SOUZA, L.G.M. **5S – Um programa passageiro ou permanente?** XXI ENEGEP, 2001

SIMONETTI, Susy Rodrigues. **Lazer e Entretenimento**. 2016.

SPAREMBERGER, Ariosto et al. **Estratégias organizacionais**. 2012.

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

