



## **Análise da estrutura administrativa do clube curitibano – sede Lucius Smythe**

Recebido: 09/03/2026  
Aprovado: 02/04/2026

**Evelin Ferreira da Luz:** Bacharel em Administração, Centro Universitário Opet (UNIOPET), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: evelinluzferreira@gmail.com

**Geovane Laurentino Alves:** Graduando em Ciências Contábeis, Centro Universitário Opet (UNIOPET), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: Geovane.alves98@hotmail.com

**Gustavo Barros da Silva:** Graduando em Ciências Contábeis, Centro Universitário Opet (UNIOPET), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: gubarros97@gmail.com

**Jonathan da Cruz:** Graduando em Ciências Contábeis, Centro Universitário Opet (UNIOPET), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: jonathassscruz98@gmail.com

**Leonardo Szarnik Philippi:** Bacharel em Administração, Centro Universitário Opet (UNIOPET), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: leophilippi@hotmail.com

**Nayara Guetten Ribaski:** Doutora em Sustentabilidade Ambiental e Urbana, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.  
E-mail: nayribaski@hotmail.com

### **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar e propor redesenho de processos administrativos críticos da Sede Lucius Smythe, do Clube Curitibano, visando reduzir impactos decorrentes da desorganização estrutural e fortalecer a eficiência operacional. A pesquisa parte da questão de como a ausência de processos formalizados, fluxogramas e organogramas compromete a clareza de funções, gera retrabalho, aumenta riscos jurídicos e afeta o bem-estar dos colaboradores. Adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, por meio de estudo de caso, combinando pesquisa documental, aplicação de questionários eletrônicos via Google Forms e entrevistas semiestruturadas com gestores, administrativos, professores e equipe operacional. Os dados foram tratados por análise de conteúdo e estatística descritiva, permitindo a elaboração de uma análise SWOT e de uma matriz de riscos para mapear forças, fragilidades, oportunidades e ameaças da unidade. Os resultados evidenciam elevados índices de retrabalho, uso fragmentado de sistemas, falhas de comunicação intersetorial e acúmulo de funções, confirmando a necessidade de padronizar rotinas e integrar informações. Como proposição, o estudo apresenta fluxogramas redesenhados, estrutura hierárquica clarificada, recomendações de formalização contratual e diretrizes para elaboração de um Manual de Boas Práticas, alinhadas aos princípios de Gestão de Processos de Negócio (BPM). Conclui-se que a implementação de processos administrativos claros e integrados é fundamental para aprimorar a governança, reduzir riscos operacionais e jurídicos e promover um ambiente de trabalho mais humanizado e sustentável no longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Processos de Negócio, Estrutura Administrativa, Clube Esportivo, Análise Swot, Matriz De Riscos, Comunicação Organizacional, Eficiência Administrativa.



## Analysis of the administrative structure of clube curitibano – Lucius Smythe branch

### ABSTRACT

This Final Course Project aims to analyze and redesign critical administrative processes at the Lucius Smythe branch of Clube Curitibano in order to reduce the impacts of structural disorganization and strengthen operational efficiency. The study addresses how the absence of formalized processes, flowcharts and organizational charts undermines role clarity, generates rework, increases legal risks and negatively affects employee well-being. A qualitative and quantitative case-study approach was adopted, combining documentary research, electronic questionnaires administered via Google Forms and semi-structured interviews with managers, administrative staff, teachers and operational employees. The data were examined using content analysis and descriptive statistics, which supported the development of a detailed SWOT analysis and a risk matrix to map the branch's strengths, weaknesses, opportunities and threats. The findings reveal high levels of rework, fragmented use of information systems, communication failures between departments and role overload, reinforcing the need for standardized routines and integrated information flows. As a proposal, the study presents redesigned process flowcharts, a clarified hierarchical structure, recommendations for formalizing contracts and guidelines for a Good Practices Manual, aligned with Business Process Management (BPM) principles. The results indicate that implementing clear and integrated administrative processes is essential to improve governance, reduce operational and legal risks and foster a more human-centered and sustainable work environment in the long term.

**KEYWORDS:** Business Process Management; Administrative Structure; Sports Club; Swot Analysis; Risk Matrix; Organizational Communication; Administrative Efficiency.

### 1. INTRODUÇÃO

A estrutura administrativa pode ser compreendida como o modo como uma organização distribui funções, responsabilidades, autoridade e comunicação entre seus setores e pessoas. É ela que organiza o fluxo de trabalho, define quem decide o quê e como os processos acontecem no dia a dia. Quando essa estrutura é clara e bem definida, a empresa tende a ganhar em eficiência, coordenação e previsibilidade; quando é frágil ou confusa, surgem conflitos, retrabalho e perda de desempenho (Chiavenato, 2021; Marques *et al.*, 2022).

No cenário contemporâneo, as organizações enfrentam o desafio de equilibrar eficiência operacional com a qualidade da experiência humana no trabalho. Para Chiavenato (2021), administrar é um processo contínuo de planejamento, organização, direção e controle, e a ausência de critérios ou procedimentos nessas dimensões compromete diretamente os resultados. Nessa mesma direção, Marques *et al.* (2022) apontam que a falta de processos estruturados é uma das principais causas de ineficiência em ambientes dinâmicos, em que decisões precisam ser rápidas, alinhadas e bem comunicadas.

Em clubes sociais e esportivos, essa complexidade tende a se intensificar. Essas instituições precisam gerenciar simultaneamente aulas, eventos, práticas esportivas,



serviços de lazer e atendimento aos associados, o que exige coordenação constante entre diversos setores. Silva e Pereira (2023) mostram que esse tipo de organização demanda uma integração cuidadosa entre áreas administrativas, operacionais e de atendimento, a fim de evitar conflitos de agenda, falhas de comunicação e desorganização na prestação dos serviços.

A estrutura organizacional dos clubes, portanto, precisa conciliar múltiplos públicos (associados, funcionários, fornecedores, terceirizados) e múltiplas atividades acontecendo ao mesmo tempo. Uma gestão bem desenhada favorece a clareza de papéis, a padronização de rotinas e o fluxo adequado de informações, reduzindo improvisos e erros. Quando essas diretrizes são negligenciadas, aumenta o risco de sobrecarga em determinados setores, ruídos de comunicação, insatisfação dos usuários e desgaste das equipes (Silva & Pereira, 2023).

Aplicar conceitos acadêmicos, como os de Gestão de Processos de Negócio, *Business Process Management* BPM, em um contexto real, por meio de diagnóstico baseado em pesquisa documental e entrevistas com colaboradores, permite compreender de forma mais profunda a estrutura de uma instituição e seus impactos sobre as pessoas. Almeida *et al.* (2022) confirmam que ambientes desorganizados se correlacionam fortemente com aumento de estresse, sensação de falta de controle e menor retenção de talentos, afetando diretamente o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

Diante desse contexto, este trabalho tem como propósito analisar a estrutura administrativa do Clube Curitibano Sede Lucius Smythe, localizado em Curitiba, identificando seus principais pontos de atenção e indicando oportunidades de melhoria em sua gestão, de modo a contribuir para um funcionamento mais eficiente e alinhado às necessidades de seus colaboradores e associados.

### 1.1 Objetivo Geral

Analisar a estrutura administrativa do Clube Curitibano - Sede Lucius Smythe para definir os passos necessários para mitigar riscos operacionais e melhorar a capacidade de atendimento aos associados.

### 1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar as fragilidades administrativas e operacionais bem como suas causas.



- Elaborar um fluxograma de cada processo existente contendo a descrição do cargo de cada colaborador.
- Definir fluxo de processos e comunicação nos principais setores impactados.
- Recomendações de mitigação de riscos

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado tem como objetivo fundamentar a análise realizada neste estudo, oferecendo suporte conceitual para a compreensão dos principais elementos que influenciam a gestão organizacional no contexto de clubes sociais e esportivos.

### 2.1 Gestão de Processos de Negócio (BPM)

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem que busca compreender, padronizar e melhorar os processos organizacionais de forma contínua. Segundo Baldam *et al.* (2014), o BPM permite visualizar o funcionamento da empresa como um conjunto integrado de atividades, facilitando a identificação de gargalos e a promoção de melhorias. Para Rosemann e Vom Brocke (2015), essa visão orientada a processos contribui para o alinhamento entre estratégia, pessoas e operações, garantindo maior eficiência e qualidade na entrega de serviços. Assim, o BPM se torna essencial para instituições que lidam com grande variedade de atividades, pois oferece estrutura e clareza para o fluxo de trabalho.

### 2.2 Estrutura Administrativa

A estrutura administrativa define como as funções, responsabilidades e autoridade são distribuídas dentro de uma organização. Chiavenato (2021) explica que uma boa estrutura contribui para a clareza das tarefas e para o correto direcionamento das decisões, reduzindo falhas operacionais. Quando bem aplicada, ela facilita o trabalho em equipe, fortalece a comunicação e garante que os processos ocorram de forma coordenada.

#### Processos administrativos

Os processos administrativos englobam planejamento, organização, direção e controle, considerados os pilares da gestão. De acordo com Maximiano (2020), esses processos orientam as ações da empresa e funcionam como um ciclo contínuo de tomada de decisões. Quando esse ciclo é executado de forma consistente, a organização ganha



capacidade de se adaptar a mudanças, corrigir erros e aprimorar continuamente seu desempenho.

As rotinas de ambientação e treinamento têm papel essencial na construção de equipes preparadas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Segundo Marras (2019), processos estruturados de integração reduzem inseguranças iniciais, fortalecem a cultura institucional e aceleram a curva de aprendizagem dos novos colaboradores. Dessa forma, o treinamento contínuo se torna uma ferramenta estratégica para manter a qualidade das operações e reduzir erros decorrentes da falta de preparo.

### **2.3 Mitigação de Riscos Operacionais**

Mitigar riscos operacionais significa identificar, analisar e reduzir ameaças que possam comprometer o funcionamento do negócio. Para Andrade e Matias (2021), a gestão de riscos é fundamental para manter a estabilidade dos processos e prevenir falhas que podem gerar prejuízos financeiros ou danos à reputação.

Para analisar as possíveis discrepâncias dentro de uma organização é necessário utilizar algumas ferramentas de gestão para identificá-las. Como análise SWOT e matriz de riscos.

### **2.4 Processo de Comunicação Efetivo**

A comunicação efetiva é um dos pilares para o bom funcionamento de qualquer instituição. Robbins e Judge (2019) afirmam que a clareza nas mensagens, associada ao diálogo constante entre setores, evita ruídos que podem gerar retrabalho, atrasos e conflitos. Uma comunicação bem estruturada fortalece o alinhamento interno, facilita a execução das tarefas e estimula a colaboração entre equipes. Dessa forma, investir em canais, práticas e rotinas de comunicação adequadas contribui diretamente para o desempenho e a saúde organizacional.

Nesse contexto, o uso de fluxogramas torna-se um recurso estratégico para organizar e tornar visíveis os fluxos de comunicação e de trabalho nas organizações. O fluxograma representa, de forma gráfica, a sequência das atividades, responsáveis e pontos de decisão, o que padroniza os processos, diminui ambiguidades e facilita o entendimento entre diferentes áreas. Ao funcionar como um “mapa” dos procedimentos, o fluxograma orienta os colaboradores sobre quem deve comunicar o quê, em qual momento e por qual canal, servindo de apoio para treinamentos, integração de novos funcionários e revisão contínua



de processos, contribuindo para uma comunicação mais clara, integrada e eficiente em toda a organização (GALVÃO, 2018).

## 2.5 A Singularidade da Gestão em Clubes Sociais e Esportivos

A gestão de clubes sociais e esportivos vai muito além de aplicar técnicas administrativas. Esses espaços, especialmente no Brasil, são parte da vida das pessoas: convivência, amizades, histórias e identidade. Por isso, administrar um clube exige equilíbrio entre eficiência e sensibilidade humana (Marques, 2016; Silva e Pereira, 2023).

Especialistas apontam que um bom gestor precisa dominar processos, sim, mas também saber ouvir, comunicar com clareza, mediar conflitos e estar em constante aprendizado. A informalidade típica dos clubes deve dar lugar a práticas mais organizadas, transparentes e seguras, fortalecendo a confiança dos associados e reduzindo riscos (Rodrigues e Martins, 2024).

Os clubes são organizações híbridas: têm alma associativa, mas precisam funcionar como empresas para garantir sustentabilidade. Esse equilíbrio entre preservar a cultura do clube e modernizar sua gestão é um dos maiores desafios. Quando decisões passam a ser guiadas por dados, processos claros e governança sólida, o clube ganha eficiência sem perder seu espírito comunitário.

Alguns clubes estão buscando a transição para um modelo de gestão mais profissional tem trazido agilidade, padronização e foco maior na experiência das pessoas, deixando para trás a influência política e a improvisação. Como disse Peter Drucker, “*a cultura come a estratégia no café da manhã*”; mudar a forma de gerir é essencial para evoluir.

Quadro 1 - Comparação entre os modelos

Aspecto	Modelo Associativo Tradicional	Modelo Profissionalizado
<b>Governança</b>	Lideranças voluntárias e políticas	Executivos contratados por mérito
<b>Tomada de decisão</b>	Lenta e influenciada por política interna	Ágil e baseada em dados
<b>Gestão de pessoas</b>	Indicações e informalidade	Competências, desempenho e desenvolvimento
<b>Estratégia</b>	Foco em manutenção das operações	Foco em inovação e experiência do associado
<b>Tecnologia</b>	Processos manuais e limitados	Automação e sistemas integrados

Fonte: Adaptado de Fernandes, M. & Teixeira, R. (2022); Chiavenato, I. (2021).

O quadro 1 mostra a comparação entre essa transição ao relacionar o modelo associativo tradicional com o modelo profissionalizado de gestão de clubes. No eixo da



governança, observa-se a passagem de lideranças predominantemente políticas e voluntárias para executivos contratados com base em critérios técnicos e de mérito, o que tende a profissionalizar a tomada de decisão e reduzir personalismos.

No aspecto das decisões, o quadro 3 evidencia a mudança de escolhas lentas e politizadas para decisões mais ágeis, apoiadas em dados e indicadores de desempenho, favorecendo planejamento e visão de longo prazo.

Em relação às pessoas, no mesmo quadro, mostra a migração de um modelo baseado em indicações pessoais para outro focado em competências, metas e desenvolvimento profissional, o que se alinha às práticas contemporâneas de gestão de pessoas. No campo da estratégia, o enfoque deixa de ser apenas a “manutenção do que já existe” para incluir inovação, reposicionamento e foco na experiência do associado como cliente, ampliando a competitividade do clube frente a outras opções de lazer e esporte. E no eixo da tecnologia, a gestão manual e fragmentada cede espaço à automação e a sistemas integrados, que permitem maior controle, rastreabilidade e integração entre setores.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza qualitativa com apoio de dados quantitativos descritivos, desenvolvida por meio de um estudo de caso no Clube Curitibano – Sede Lucius Smythe. A escolha do estudo de caso se justifica pelo interesse em compreender em profundidade a estrutura administrativa e os processos operacionais da unidade, a fim de propor melhorias alinhadas à mitigação de riscos e à ampliação da capacidade de atendimento aos associados.

#### **3.1 Clube Curitibano**

O Clube Curitibano, fundado em 1881, é uma instituição tradicional de Curitiba, com mais de 140 anos de história e cinco sedes distribuídas pela cidade, que, em conjunto, empregam aproximadamente 890 colaboradores. No contexto desta pesquisa, o foco recai sobre a Sede Lucius Smythe, localizada no bairro Parolin, que conta com cerca de 75 colaboradores, sendo 35 vinculados às atividades de docência e administração e 40 à operação, configurando um ambiente organizacional relevante para análise de processos administrativos e de suporte.



A população de interesse compreende os colaboradores envolvidos diretamente nos processos administrativos da Sede Lucius Smythe, bem como os gestores responsáveis pela coordenação das rotinas e pela tomada de decisão na unidade. A amostra é intencional e contempla gestores, coordenadores e funcionários-chave dos setores relacionados aos processos de atendimento, cadastro, cobrança, eventos e suporte administrativo, buscando abranger diferentes níveis hierárquicos e perspectivas sobre o funcionamento da estrutura. O questionário foi enviado para todos os funcionários, o que corresponde a 75 colaboradores.

### **3.2 Natureza e Tipo de Pesquisa**

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que seu objetivo final é gerar conhecimentos que possam ser utilizados na prática para a solução de um problema específico na organização estudada, culminando na proposição de ações de melhoria.

### **3.3 Método**

A metodologia proposta para o desenvolvimento deste trabalho será organizada em cinco etapas principais, articuladas aos objetivos específicos. Essas etapas estão distribuídas de forma sequencial e complementar, como mostra a figura 1.



Figura 1 – Passos do desenvolvimento da metodologia



Fonte: Autores

Todos os passos desenvolvidos na metodologia estão descritos nos itens a seguir.

### 3.3.1 Pesquisa documental

Inicialmente será realizada uma pesquisa documental, com o objetivo de conhecer o contexto organizacional e os processos já formalizados pela empresa. Serão analisados documentos internos, tais como organogramas, regulamentos, descrições de cargos, procedimentos operacionais padrão (POPs), manuais, relatórios gerenciais e quaisquer registros que descrevam rotinas administrativas e operacionais.

Essa etapa permitirá identificar, de forma preliminar, a estrutura organizacional, os principais setores envolvidos, o fluxo formal de informações e responsabilidades, bem como eventuais lacunas ou inconsistências entre o que está normatizado e o que, posteriormente, será observado na prática.

### 3.3.2 Coleta de Dados - Aplicação de questionários e entrevistas

A coleta de dados da pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa, combinando diferentes instrumentos para garantir uma compreensão ampla e precisa dos processos administrativos e operacionais da Sede Lucius Smythe. O trabalho começou com uma análise documental de organogramas, regulamentos, descrições de cargos, manuais,



relatórios e registros internos, permitindo comparar o que está formalizado com o que ocorre na prática e oferecendo uma base sólida para o diagnóstico inicial.

Na etapa quantitativa, foram aplicados questionários estruturados em formato eletrônico, organizados em blocos temáticos e enviados aos colaboradores das áreas administrativa e operacional, além de professores e gestores. Esses questionários buscaram identificar percepções sobre clareza de funções, comunicação entre setores, fluxo de trabalho, retrabalho, sobrecarga e impactos da falta de padronização dos processos. As versões completas dos instrumentos encontram-se anexadas ao trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários eletrônicos desenvolvidos no Google Forms, aplicados aos colaboradores da Sede Lucius Smythe. A amostra foi intencional, composta por 45 funcionários, aproximadamente 60% do quadro total, garantindo representatividade e diversidade de percepções. Segundo Gil (2020), a amostragem intencional é adequada quando o objetivo é captar informações de indivíduos diretamente envolvidos nos processos analisados, permitindo maior profundidade no diagnóstico. Para assegurar precisão na coleta, foram elaborados dois formulários distintos: um direcionado a gestores, administrativos e professores terceirizados, e outro voltado à equipe operacional. Essa segmentação possibilitou calibrar o conteúdo conforme as responsabilidades de cada grupo, aumentando a validade interna do instrumento. Os formulários foram estruturados em 11 questões organizadas em blocos temáticos, contemplando identificação funcional, clareza dos processos, definição de responsabilidades, comunicação, padronização das rotinas e uso dos sistemas institucionais, incluindo a integração das plataformas utilizadas (Kayser, SIGA e Google Drive), a ausência de fluxogramas e organogramas formalizados e a percepção de retrabalho e sobrecarga.

Complementando os dados quantitativos, a etapa qualitativa foi composta por entrevistas semiestruturadas com gestores, coordenadores e colaboradores-chave.

As entrevistas utilizaram um roteiro flexível com perguntas abertas, aprofundando informações sobre dificuldades operacionais, causas de problemas, riscos percebidos, falhas de comunicação e sugestões de melhoria. Os relatos foram organizados por categorias temáticas, permitindo análise de conteúdo conforme as recomendações metodológicas de Flick (2019).

A integração entre os dados qualitativos e quantitativos possibilitou desenvolver uma análise SWOT, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos



processos da unidade, além da elaboração de uma Matriz de Risco, relacionando riscos críticos, causas e impactos. Em seguida, foram modelados os fluxogramas atuais, representando o fluxo real das atividades, desde o início até o término dos processos, incluindo responsáveis, etapas, pontos de decisão e interfaces entre setores. Essa representação visual permitiu identificar gargalos, redundâncias e falta de padronização.

A triangulação entre documentos, entrevistas, questionários, SWOT, Matriz de Risco e fluxogramas possibilitou formular recomendações destinadas à mitigação dos riscos e ao aprimoramento da gestão, como a padronização de procedimentos, definição clara de papéis e responsabilidades, melhoria da comunicação intersetorial, ajustes nos sistemas de controle e oferta de treinamentos específicos, fortalecendo a capacidade administrativa e operacional da Sede Lucius Smythe.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta os principais resultados do estudo e discute como cada achado se relaciona com a realidade administrativa da Sede Lucius Smythe. Conforme destacam Vergara (2016) e Maximiano (2020), interpretar os dados é essencial para transformar informações dispersas em conhecimento capaz de orientar decisões. Assim, os resultados aqui reunidos revelam tanto os desafios identificados nos processos internos quanto as oportunidades de melhoria, permitindo uma leitura mais clara das causas, impactos e caminhos possíveis.

Ao integrar teoria e prática premissa fundamental da gestão moderna (Chiavenato, 2019; Oliveira, 2017) esta seção estrutura o diagnóstico encontrado e apresenta reflexões que embasam as soluções propostas, oferecendo uma compreensão mais profunda e humanizada do funcionamento da unidade.

##### **4.1 Análise dos Questionários**

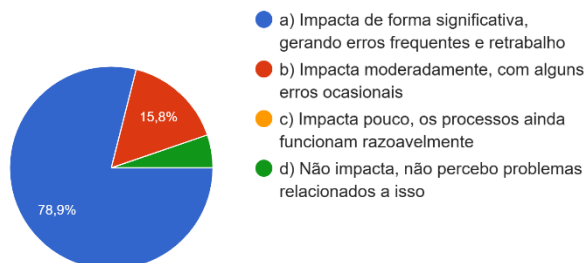
A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 09 e 18 de setembro e foram 45 respondentes, sendo 26 da área operacional e 19 da área administrativa, o que representa aproximadamente 60% do quadro de colaboradores da sede, garantindo representatividade adequada para o estudo de caso proposto.

Assim, os dados obtidos constituem a base mais robusta e autêntica disponível para a compreensão da estrutura administrativa da Sede Lucius Smythe, orientando as análises estatísticas e descritivas que darão sequência ao estudo.



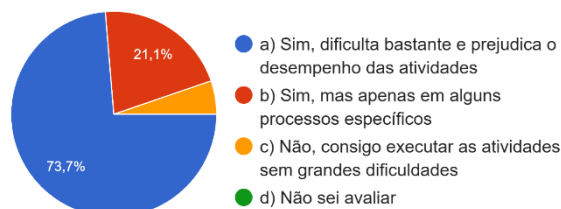
Nas figuras 2 até a 7, mostram os gráficos com os resultados obtidos do questionário aplicado ao setor administrativo.

Figura 2 – Pergunta 1: De que forma a ausência de um organograma claro e da definição distinta das funções de cada funcionário impacta nos processos administrativos, como na organização de torneios, na emissão correta de boletos e em outras atividades internas?



Fonte: Autores

Figura 3 Pergunta 2: Você considera que a utilização de diferentes sistemas (Kayser, Siga, AZ e Google Drive para controle da agenda de professores) dificulta a integração das informações operacionais e administrativas do clube?



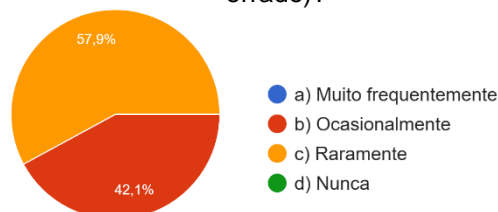
Fonte: Autores

As perguntas tratam da base estrutural dos processos administrativos, como podemos observar, a figura 2 mostra que os colaboradores percebem que a ausência de um organograma claro e da definição distinta das funções gera impacto significativo na rotina, aumentam os erros, o retrabalho e a dificuldade em organizar torneios, emitir boletos corretamente e executar outras tarefas internas.

A figura 3, revela que o uso de diferentes sistemas para controle de informações (como agenda de professores e registros administrativos) também é visto como um fator que dificulta a integração operacional. Juntas, essas respostas indicam que o problema não é apenas de tecnologia ou apenas de pessoas, mas de alinhamento entre estrutura organizacional e ferramentas, o que reforça a necessidade de processos padronizados, organograma formalizado e integração sistêmica.



Figura 4 - Pergunta 3: Em relação ao cadastro manual de aulas e professores, com que frequência ocorrem problemas cadastrais (ex.: turma vinculada de forma incorreta ou geração de valores para o professor errado)?



Fonte: Autores

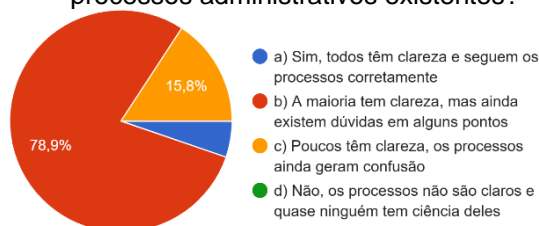
Figura 5 - Pergunta 4: A falta de comunicação clara sobre a participação dos associados nos torneios (ex.: ausência de registros de quem realmente participou ou desistiu) impacta diretamente no setor administrativo, gerando erros na emissão de boletos e retrabalho. Na sua percepção, qual é o nível desse impacto?



Fonte: Autores

Os gráficos acima, representados nas Figuras 4 e 5, o foco recai sobre a qualidade das informações registradas e a comunicação ligada aos torneios. A figura 4 evidencia que os problemas cadastrais como turmas vinculadas ao professor errado ou geração de valores incorretos acontecem com frequência considerável, resultado direto de cadastros manuais, ausência de conferência padronizada e falta de treinamento específico. A quinta figura, por sua vez, mostra que a falta de comunicação clara sobre a participação efetiva dos associados nos torneios (quem jogou, quem desistiu) impacta de forma moderada a muito alta o setor administrativo, principalmente na emissão de boletos e em atividades de correção posterior. Observando as duas perguntas em conjunto, fica nítido que erros de cadastro e falhas de comunicação caminham lado a lado, alimentando retrabalho, risco de cobranças indevidas e perda de confiança nos registros internos.

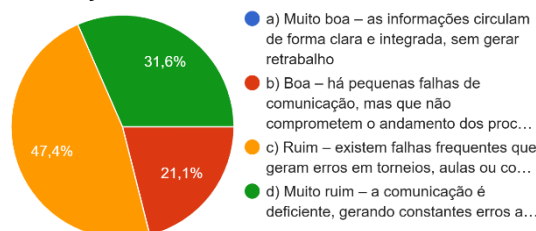
Figura 6 – Pergunta 5: Os colaboradores do Clube Curitibano possuem clareza e consciência sobre os processos administrativos existentes?



Fonte: Autores



Figura 7 – Pergunta 6: Como você avalia a eficiência da comunicação entre os setores administrativos da sede Lucius, considerando informações relacionadas a cobranças, organização de eventos e checklists?

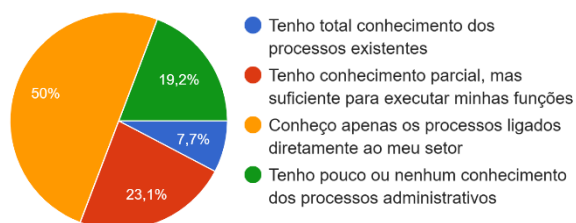


Fonte: Autores

As perguntas expostas nas Figuras 6 e 7, exploram a clareza dos processos e a eficiência da comunicação entre os setores administrativos. A figura de numero 6 indica que muitos colaboradores não têm consciência plena dos processos administrativos existentes ou entendem que apenas poucos colegas dominam essas rotinas, o que evidencia conhecimento concentrado, dependência de pessoa-chaves e ausência de documentação acessível. Ao lado, a sétima figura aponta que a comunicação entre os setores administrativos da sede Lucius é vista como apenas razoável ou com falhas que geram retrabalho, especialmente em temas como cobranças, organização de eventos e uso de checklists. Consideradas em bloco, essas figuras mostram que a fragilidade não está só na existência (ou não) de processos, mas na sua disseminação: processos pouco claros, pouco comunicados e sem canais formais tendem a ser executados de forma desigual e gerar conflitos entre áreas.

A seguir, as figuras 8 até a 12, mostram os gráficos com os resultados obtidos do questionário aplicado ao setor operacional.

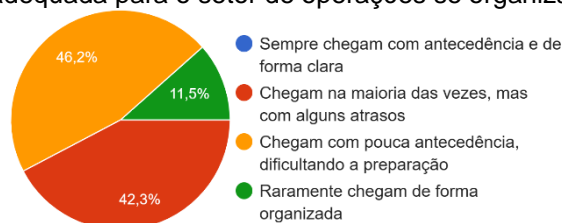
Figura 8 - Pergunta 1: Em relação aos processos administrativos da sede Lucius Smythe, qual é o seu nível de conhecimento?



Fonte: Autores



Figura 9 – Pergunta 2: Os checklists e orientações administrativas para eventos chegam com antecedência adequada para o setor de operações se organizar?



Fonte: Autores

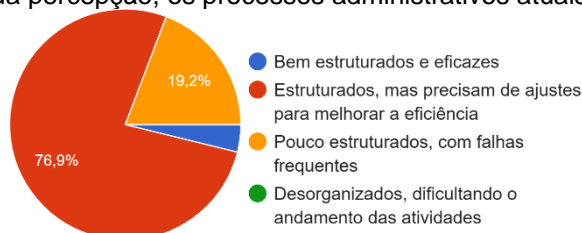
Nos gráficos acima o olhar se desloca para o setor operacional e para o planejamento de eventos, conforme podemos observar nas Figuras 8 e 9,. A oitava figura evidencia que boa parte dos colaboradores da operação declara conhecer apenas os processos diretamente ligados à própria função ou ter conhecimento parcial dos processos administrativos da sede; poucos afirmam ter domínio total. Isso revela uma visão fragmentada do funcionamento do clube, em que cada uma enxerga apenas “o seu pedaço” e não o fluxo completo. A figura 9 complementa esse quadro ao mostrar que os checklists e orientações para eventos muitas vezes chegam com atraso ou de forma pouco organizada, prejudicando o tempo de preparação das equipes. Vistas juntas, as perguntas apontam que falta tanto uma visão sistêmica (saber como o processo inteiro funciona) quanto previsibilidade (receber instruções com antecedência), o que enfraquece a capacidade da operação de entregar eventos bem estruturados.

Figura 10 – Pergunta 3: Como você avalia a comunicação administrativa entre o setor de Operações e os demais departamentos (como Esportes, Eventos e Financeiro)?



Fonte: Autores

Figura 11 Pergunta 4: Na sua percepção, os processos administrativos atuais da sede Lucius Smythe são:

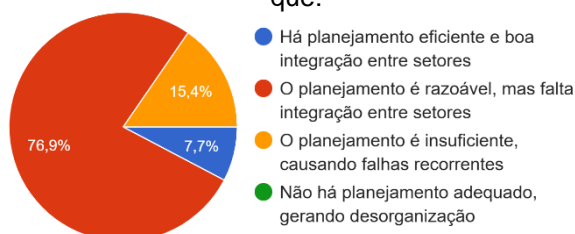


Fonte: Autores



Nas Figuras 10 e 11, o tema é a comunicação intersetorial e a qualidade percebida dos processos administrativos da sede. A figura 10 mostra que a comunicação entre o setor de Operações e áreas como Esportes, Eventos e Financeiro é, na maior parte das respostas, apenas “eficaz com falhas” ou “pouco eficaz”, revelando ruídos relevantes na transmissão de informações que são fundamentais para o andamento das atividades. Já a décima primeira figura indica que os processos administrativos são percebidos, em sua maioria, como “estruturados, mas precisando de ajustes” ou até “pouco estruturados, com falhas frequentes”. Quando as duas perguntas são analisadas em conjunto, fica claro que a fragilidade dos processos e a comunicação deficiente se retroalimentam: processos mal desenhados dificultam uma comunicação objetiva, e a comunicação falha impede a consolidação de rotinas estáveis, o que justifica a necessidade de redesenhar fluxos com base em BPM, definir responsáveis e criar pontos de controle formais.

Figura 12 – Pergunta 5: Quanto à gestão administrativa dos eventos e atividades do clube, você considera que:



Fonte: Autores

Por fim, a Figura 12 dialoga diretamente com os blocos anteriores ao tratar do planejamento e da integração na gestão de eventos e atividades do clube. As respostas mostram que muitos colaboradores enxergam o planejamento como apenas razoável, com pouca integração entre setores, ou mesmo insuficiente, gerando falhas recorrentes e sensação de desorganização. Em conexão com as demais figuras, esse resultado sintetiza os principais achados: falta de processos claros, de integração de sistemas, de comunicação eficiente e de visão compartilhada entre áreas. Isso reforça a importância das propostas do trabalho, como criação de manuais e fluxogramas, integração tecnológica, cronogramas de eventos com checklists padronizados e rotinas formais de comunicação e treinamento, para transformar essa percepção em um cenário de maior eficiência e alinhamento interno.



## 4.2 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas evidencia que a Sede Lucius Smythe apresenta fragilidades estruturais que comprometem sua eficiência organizacional. A sistematização e a compilação dos achados empíricos foram organizadas sob a forma de síntese analítica nos Quadros 2 a 7, de modo a conferir maior transparência e rastreabilidade ao processo de interpretação dos dados. Nesse contexto, sobressaem a ausência de padronização dos processos, o uso de sistemas não integrados e a predominância de canais informais de comunicação, elementos que favorecem o retrabalho, a geração de inconsistências e a dependência excessiva do capital experiencial dos colaboradores.

As rotinas de matrículas, cancelamentos, relatórios de professores, organização de eventos e suporte operacional revelam execução fragmentada e ausência de fluxos claros. A percepção comum entre os entrevistados aponta para a necessidade de integrar sistemas, formalizar procedimentos e estabelecer canais de comunicação mais estruturados, fortalecendo a coordenação entre setores e elevando a qualidade do atendimento ao associado.

Quadro 2 – Contexto do colaborador na sede (Bloco 1)

Pergunta	Apontamentos Identificados nas Entrevistas
1) Cargo, setor e tempo de clube	Perfis variados (administrativo, esportivo, professores, limpeza, portaria). Todos aprendem na prática, sem material formal, e percebem que cada setor funciona isoladamente.
2) Como descreve a rotina do setor	Rotinas com alta demanda, muita execução manual e pouca orientação clara. Setores dependem de comunicação informal; informações chegam tarde; tarefas são reativas, não planejadas.

Fonte: Autores

O Bloco 1 revela que os colaboradores têm perfis distintos, mas enfrentam um cenário semelhante: aprendem tudo na prática e raramente recebem documentos, fluxos ou treinamentos formais. As rotinas são intensas e cada setor trabalha com sua própria lógica, o que reforça a fragmentação interna. A falta de integração leva a uma operação baseada em improviso e repasse verbal de informações, o que abre margem para erros e retrabalhos.



Quadro 3 – Atividades, processos e responsabilidades (Bloco 2)

Pergunta	Apontamentos Identificados
<b>1) Principais atividades do dia a dia</b>	Atividades variam, mas todas dependem de dados de outros setores. Muita atividade manual e repetitiva. Professores precisam conferir relatórios; operacional depende de avisos que muitas vezes não chegam.
<b>2) Passo a passo das atividades principais</b>	Não existe padronização. Matrículas, cancelamentos, torneios e relatórios funcionam de forma diferente dependendo de quem executa. Professores relatam erros mensais nos relatórios.
<b>3) Clareza das atribuições</b>	Atribuições claras só pela prática. Não há fluxograma, manual, caderno de processos ou treinamento formal. Alta dependência de experiência prévia.
<b>4) Acúmulo ou desvio de função</b>	Professores revisam relatórios administrativos; coordenadores corrigem informações; operacional refaz quadras; portaria orienta sem instruções. Acúmulo comum em quase todos os setores.

Fonte: Autores

As entrevistas revelam que a ausência de padronização afeta diretamente a execução das atividades. Cada setor trabalha de um jeito, sem processos formalizados. As tarefas dependem de informações que chegam incompletas ou divergentes, e isso gera acúmulo de funções. Professores precisam revisar registros administrativos que impactam seus pagamentos; o operacional refaz tarefas por comunicação tardia; o administrativo corrige cadastros manualmente. A sede funciona, mas com base em esforço individual, não em processos sólidos.

Quadro 4 – Fragilidades administrativas e operacionais (Bloco 3)

Pergunta	Apontamentos Identificados
<b>1) Principais problemas percebidos</b>	Falta de integração de sistemas (SIGA, SIGMA, Google Drive). Comunicação informal. Informações duplicadas ou divergentes. Planilhas despadronizadas. Dados incompletos que causam erros. Eventos avisados tarde.
<b>2) Situações de retrabalho</b>	Correção de relatórios, reemissão de boletos, ajustes de matrícula, reorganização de quadras, correção de aulas lançadas manualmente, reconstrução de eventos. Retrabalho recorrente em todos os setores.

Fonte: Autores

As fragilidades detectadas são de ordem estrutural. A falta de integração entre os sistemas e a dependência de planilhas manuais geram divergências constantes. Os relatos mostram que os erros não são pontuais, mas sistêmicos. Todos os setores vivenciam retrabalho, o que reduz produtividade e aumenta desgaste. Professores precisam checar mensalmente seus relatórios; o operacional refaz quadras; o administrativo corrige cadastros; o esportivo reorganiza turmas. Há um ciclo contínuo de correção, não de execução eficiente.



Quadro 5 – Fluxo de processos e comunicação (Bloco 4)

Pergunta	Apontamentos Identificados
1) Comunicação entre setores	Informal, fragmentada, sem registro. Alta dependência de WhatsApp e recados verbais. Falta de padrão.
2) Meios usados	WhatsApp, conversa presencial. E-mail e sistema quase não utilizados.
3) Erros ligados à comunicação	Muito frequentes: quadras erradas, eventos improvisados, dados divergentes, matrículas incompletas, professores desinformados. Comunicação é o maior gargalo percebido.

Fonte: Autores

A comunicação é o ponto mais crítico. Sem padrão e sem registro, a sede opera com comunicação baseada no WhatsApp, o que compromete a confiabilidade das informações. Os setores conversam, mas sem método definido, o que resulta em erros operacionais, falta de alinhamento e execução desorganizada. Os funcionários sabem se virar, mas dependem de tentativas e correções constantes para que as atividades saiam corretamente.

Quadro 6 – melhorias, padronização e sugestões (Bloco 5)

Pergunta	Apontamentos Identificados
1) O que mudariam para reduzir erros	Padronização, fluxos, comunicação formal, integração dos setores.
2) Processos que precisam de caderno de processos	Matrículas, cancelamentos, relatórios, nivelamento, comunicação esportivo-operacional, checklists de torneios.
3) Participação dos colaboradores	Querem participar, mas falta canal formal e rotina de reunião.
4) O mais urgente para integrar setores	Comunicação formal, fluxos claros, integração de sistemas, registro das informações.

Fonte: Autores

As sugestões de melhorias são maduras e convergentes. Os colaboradores pedem estrutura: fluxogramas, treinamento, padronização, sistemas integrados e comunicação organizada. Todos querem participar, mas não existe um espaço oficial para isso. A solução passa por reorganizar o fluxo de trabalho, registrar rotinas, padronizar operações e integrar tecnologia. O entendimento é unânime: com processos mais sólidos, a sede poderia operar com mais eficiência e menos desgaste.

Quadro 7 – Gargalos identificados

Problema Identificado	Impacto	Solução Proposta	Setores Envolvidos
Falta de integração entre SIGA, SIGMA e Google Drive	Erros em relatórios, pagamentos incorretos, retrabalho	Implantar sistema único ou integração entre plataformas	TI + Administração
Ausência de fluxogramas e padronização	Execução desorganizada e divergente	Criar fluxos	Gestores + RH



Problema Identificado	Impacto	Solução Proposta	Setores Envolvidos
Comunicação informal (WhatsApp)	Ruídos e perda de informações	Padronizar comunicação via e-mail/SIGMA	Todos os setores
Falta de caderno de processos	Aprendizado informal e vulnerável	Produzir manual simples e digital	RH + Coordenações
Lançamentos manuais	Divergências mensais	Automação e validação dos registros	TI + Administrativo
Eventos avisados em cima da hora	Correria e falhas no operacional	Cronograma oficial de eventos	Esportes + Operacional
Professores conferindo relatórios	Acúmulo de função	Revisão administrativa mensal	Administração
Operacional refazendo tarefas	Baixa produtividade	Checklist oficial por evento	Operacional + Esportes
Falta de treinamento	Falhas repetidas	Programa de onboarding	RH

Fonte: Autores

A análise dos gargalos apresentados na tabela evidencia que grande parte dos problemas organizacionais está relacionada à falta de padronização, comunicação informal e ausência de processos claros. Esses fatores geram impactos significativos, como retrabalho, erros operacionais, perda de informações, baixa produtividade e divergências mensais, afetando diversos setores da instituição. As soluções propostas que incluem integração de sistemas, criação de fluxos, padronização de comunicação, automação, elaboração de manuais, cronogramas oficiais, checklists e programas de onboarding apontam para a necessidade de estruturar rotinas e fortalecer a comunicação interna. Dessa forma, além de reduzir falhas e sobrecarga de trabalho, as medidas sugeridas promovem maior eficiência, alinhamento entre equipes e melhoria contínua dos processos organizacionais.

### 4.3 ANÁLISE SWOT DO CLUBE CURITIBANO SEDE LUCIUS SMYTHE

A realização da SWOT configura-se como uma ferramenta auxiliar na identificação de riscos na gestão organizacional, uma vez que possibilita o mapeamento sistemático das forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.



Quadro 8 – Estrutura da Análise SWOT

Aspecto	Descrição
<b>Forças</b>	Tradição e forte identidade institucional (140+ anos); Quadro dedicado de colaboradores com potencial para engajamento.
<b>Fraquezas</b>	Uso de múltiplos sistemas não integrados (retrabalho); Ausência de planilha financeira unificada; Organograma pouco eficiente e falta de clareza nas atribuições; Controle manual de comissões de professores (risco de erro). Persistência da fragmentação e informalidade (perda de confiança e estresse); Riscos financeiros e jurídicos; Desmotivação e alta rotatividade devido ao retrabalho.
<b>Oportunidades</b>	Implantação de sistema integrado de gestão; Formalização e padronização de processos; Capacitação e treinamento de colaboradores; Uso da SWOT para diagnóstico contínuo.
<b>Ameaças</b>	Evasão dos associados por busca de outros clubes; Clubes com atrativos mais modernizados;

Fonte: Autores, 2025.

A análise SWOT realizada na Sede Lucius Smythe evidencia que o Clube Curitibano possui importantes forças, especialmente sua tradição centenária e a forte identidade institucional construída ao longo de mais de 140 anos. Esse legado, como destacam Chiavenato e Sapiro (2019), reforça a confiança dos associados e sustenta a imagem da organização. Soma-se a isso um quadro de colaboradores experientes, com elevado potencial de engajamento e dedicação às rotinas internas.

Por outro lado, as fraquezas refletem limitações estruturais significativas. O uso de múltiplos sistemas não integrados, a ausência de fluxos padronizados, o organograma pouco funcional e o controle manual de informações críticas, como comissões de professores, geram retrabalho, erros recorrentes e desgaste emocional. Robbins e Judge (2019) destacam que processos fragmentados tendem a aumentar a sobrecarga e reduzir a eficiência, exatamente o cenário observado na sede.

Entre as oportunidades, sobressaem a implantação de um sistema integrado de gestão, a formalização de rotinas e a capacitação contínua dos colaboradores. Para Oliveira (2020), a modernização tecnológica associada à padronização tem efeito direto na redução de falhas e na melhoria da experiência do usuário no caso, o associado.

Por fim, as ameaças reforçam a urgência por melhorias: clubes concorrentes mais modernizados e a possibilidade de evasão de associados representam riscos concretos,



especialmente em um mercado onde a experiência do cliente se torna cada vez mais decisiva (Kotler & Keller, 2018).

De forma geral, a SWOT evidencia que a Sede Lucius Smythe possui uma base institucional sólida, mas precisa avançar na integração de sistemas, na clareza de processos e na comunicação interna para garantir eficiência e competitividade.

Para superar as fraquezas e minimizar as ameaças identificadas, é essencial implementar um conjunto de ações estruturais que fortaleçam a gestão da Sede Lucius Smythe. O primeiro passo é integrar os sistemas utilizados (SIGA, SIGMA e planilhas), reduzindo retrabalho e garantindo dados únicos e confiáveis. Além disso, a criação de uma planilha financeira consolidada permitirá controle mais preciso das receitas e comissões, eliminando erros manuais que hoje impactam professores e o setor administrativo.

Outro ponto crítico é a revisão do organograma e a clareza das atribuições, de modo que cada colaborador compreenda seu papel e não haja sobreposição de tarefas. Esse alinhamento deve vir acompanhado da eliminação do controle manual de comissões, substituído por processos automatizados. Para reduzir a fragmentação e a informalidade, é indispensável estabelecer rotinas formais de comunicação, com fluxos claros entre secretaria, esportes, financeiro e operacional.

A solução também passa obrigatoriamente pelo redesenho das rotinas de ambientação e treinamento de novos colaboradores, garantindo que todos entrem na sede com domínio das normas, fluxos, responsabilidades e sistemas. Segundo Robbins e Judge (2019), processos estruturados de integração fortalecem a confiança, diminuem erros e reduzem estresse e rotatividade problemas presentes hoje na unidade.

Por fim, para enfrentar a ameaça de evasão de associados e a concorrência de clubes mais modernizados, é necessário melhorar a experiência do usuário, assegurando processos ágeis, comunicação consistente e serviços padronizados. Isso só será possível com rotinas bem documentadas, equipes treinadas e fluxos de comunicação claros, que permitam entregar um atendimento mais organizado, eficiente e alinhado às expectativas dos associados.

#### **4.4 Matriz de Riscos**

A matriz de risco (Quadro 11) desenvolvida levou em consideração as informações mostradas na Análise SWOT.



Quadro 9 – Matriz de Riscos do Clube Curitibano Sede Lucius Smythe

<b>IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ERROS CADASTRAIS DE PROFESSORES E ALUNOS</b>	<b>COMUNICAÇÃO DEFICIENTE ENTRE SETORES</b>	<b>PROCESSOS ADMINISTRATIVOS POUCO ESTRUTURADOS</b>
	<b>MÉDIO</b>	<b>CONTRATOS INFORMAIS COM PROFESSORES TERCERIZADOS</b>	<b>FALTA DE CLAREZA NAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>	<b>SISTEMAS FRAGMENTADOS (KAYSER, SIGA, AZ, GOOGLE DRIVE)</b>
	<b>BAIXO</b>	<b>FALTA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO CONTINUADA</b>	<b>PLANEJAMENTO INSUFICIENTE DE EVENTOS E ATIVIDADES</b>	<b>CONTROLE MANUAL DAS COMISSÕES DOS PROFESSORES</b>
		<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
		<b>PROBABILIDADE</b>		

Fonte: Autores, 2025

A matriz de riscos evidencia fragilidades estruturais que afetam diretamente o desempenho administrativo e operacional da Sede Lucius Smythe. Os riscos classificados como alto impacto e alta probabilidade especialmente a comunicação deficiente entre setores e a ausência de processos administrativos estruturados representam os pontos mais críticos, pois interferem no fluxo de informação, geram inconsistências e comprometem a experiência do associado. Para Robbins e Judge (2019), falhas de comunicação tendem a ampliar conflitos e retrabalhos, refletindo exatamente o cenário observado nos relatos dos colaboradores.

Também se destacam como riscos significativos os erros cadastrais de professores e alunos e os sistemas fragmentados, que operam de forma desintegrada (Kayser, SIGA, AZ, Google Drive). Segundo Chiavenato (2020), organizações que dependem de ferramentas paralelas e não integradas aumentam sua vulnerabilidade operacional, uma vez que decisões são tomadas com base em informações imprecisas ou divergentes.

Em nível de impacto médio, surgem questões como contratos informais com professores terceirizados e a falta de clareza nas funções e responsabilidades. Essas fragilidades reforçam a informalidade e ampliam o risco jurídico, além de gerar insegurança entre os colaboradores. Como aponta Maximiano (2018), a indefinição de papéis compromete a autonomia, a produtividade e a eficiência das equipes.



Na base da matriz encontram-se riscos de impacto menor, mas ainda relevantes, como a falta de treinamento continuado, o planejamento insuficiente de eventos e o controle manual das comissões. Embora classificados como de menor impacto isolado, esses elementos contribuem para a soma de falhas diárias que, ao longo do tempo, prejudicam a qualidade dos serviços. Marras (2020) destaca que treinamentos consistentes são fundamentais para reduzir erros operacionais e fortalecer a cultura organizacional.

De forma geral, a matriz demonstra que os riscos estão interligados e reforçam um ciclo de informalidade, retrabalho e perda de eficiência. A inexistência de fluxos claros, documentação formal e integração tecnológica amplifica vulnerabilidades que afetam tanto o setor administrativo quanto o operacional. Assim, o enfrentamento desses riscos exige não apenas intervenções técnicas, como a automação de processos e integração de sistemas, mas também medidas estratégicas, como o redesenho das rotinas de ambientação, comunicação intersetorial e treinamento sistemático dos colaboradores.

#### **4.5 Processos Administrativos Implementados para Mitigação dos Problemas Identificados**

O redesenho de processos constitui uma etapa estratégica para reorganizar fluxos de trabalho, reduzir retrabalhos e aumentar a eficiência administrativa. Segundo Hammer e Champy (2019), redesenhar processos significa revisar profundamente a forma como as atividades são executadas, eliminando etapas redundantes, formalizando responsabilidades e garantindo maior integração entre os setores.

No contexto da Sede Lucius Smythe, esse redesenho tornou-se essencial devido à fragmentação das informações, comunicação informal e ausência de rotinas padronizadas.

Com base no diagnóstico apresentado nos itens anteriores, foram estruturados novos processos administrativos visando mitigar as principais fragilidades observadas. As ações implementadas foram:

- Ação do organograma da estrutura hierárquica organizacional.
- Revisão do organograma da sede, tornando mais clara a relação entre setores e funções.
- Criação de fluxogramas formais para matrículas, cancelamentos, relatórios de professores.
- Criação do fluxo de pagamento de notas fiscais

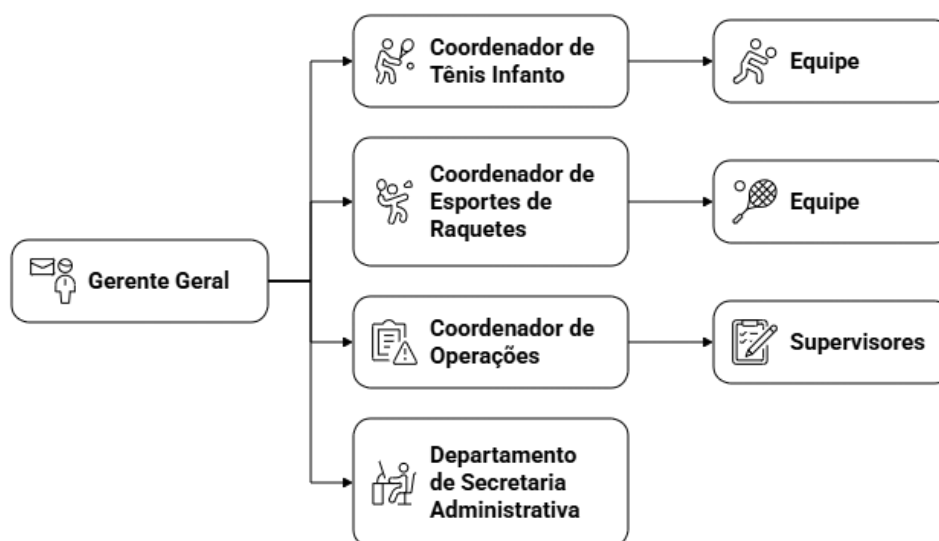


Essas medidas buscam fortalecer a coerência operacional e reduzir vulnerabilidades, alinhando-se ao que Robbins e Judge (2019) descrevem como “a base para uma gestão eficaz”.

#### 4.5.1 Estrutura Hierárquica

O organograma revisado da Sede Lucius Smythe estabelece uma estrutura hierárquica mais clara, facilitando a comunicação e o fluxo de responsabilidades. A organização passa a se apoiar em uma cadeia de comando definida, conforme verifica-se na figura 13.

Figura 13 – Estrutura Organizacional da Gerência Geral



Fonte: Autores

A estrutura organizacional do Clube Curitibano conta com uma gestão centralizada em gerências, coordenações e supervisões, garantindo a integração entre os setores esportivos, operacionais e administrativos:

- **Gerente Geral**
- **Guilherme Coelho**
- Coordenações e Departamentos Vinculados à Gerência**
- **Coordenador de Tênis Infante**
- **Rodrigo Falvo**
- **Equipe**
- **Didier Rayon**



- Professores diversos do tênis infanto
- Profissionais da academia
- **Coordenador de Esportes de Raquetes**
  - **Cristian Rodrigues**
  - **Equipe**
  - **Jean** (Assistente Administrativo Esportes)
  - **Rafael** (Analista Administrativo Esportes)
- **Coordenador de Operações**
  - **Luiz Garcia** (Portaria, Manutenção e Limpeza)
  - **Supervisores**
  - Alex
  - Cezar
  - Aldori
- **Departamento de Secretaria Administrativa**
  - **Caíque (assistente administrativo)**
  - **Geovane** (Analista Administrativo)

#### 4.5.2 Organograma

O organograma do Clube Curitiba mostrou-se amplo e complexo, motivo pelo qual foi segmentado em três partes (A, B e C) para facilitar a visualização e evidenciar as relações hierárquicas.

A Parte A representa a Coordenação de Tênis Infantojuvenil, liderada por Rodrigo Falvo, responsável por três áreas centrais: a Academia Fitness, a Fisioterapia conduzida por Aline e a Equipe de Rendimento Infantil, organizada pelo head coach Didier Rayon.

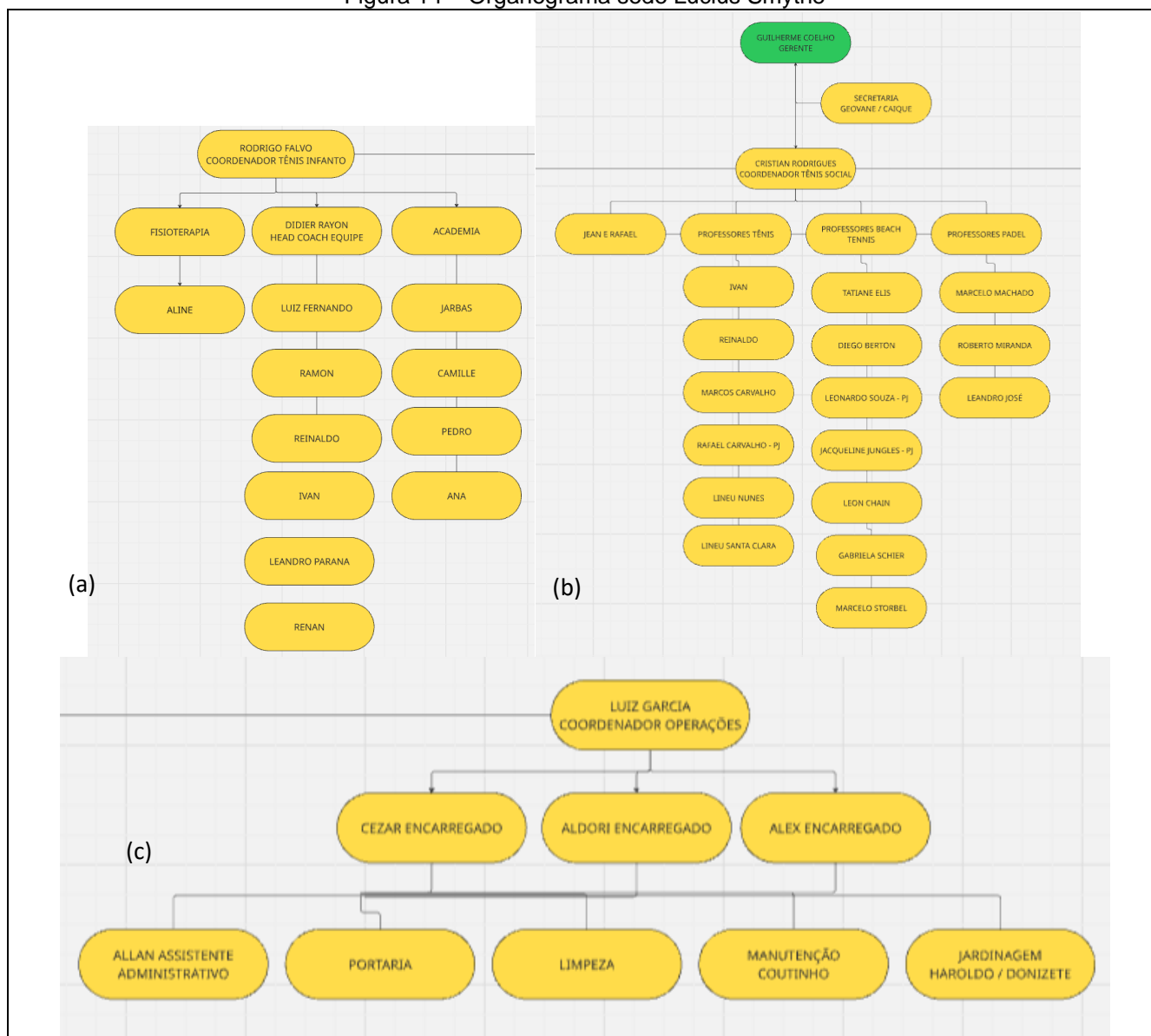
A Parte B está sob gestão direta do Gerente Geral Guilherme Coelho, contemplando inicialmente a Secretaria Administrativa e, em seguida, a Coordenação de Esportes de Raquetes, dirigida por Cristian Rodrigues, que supervisiona os professores de Tênis, Beach Tennis e Padel, além dos responsáveis por torneios e suporte administrativo, Jean e Rafael.

Por fim, a Parte C reúne a Coordenação de Operações, chefiada por Luiz Garcia, que administra os setores de limpeza, portaria e manutenção, garantindo o funcionamento diário e a infraestrutura adequada do clube.

Essa divisão em três figuras tornou o organograma mais claro, objetivo e funcional, permitindo compreender com precisão a distribuição das funções e a hierarquia institucional.



Figura 14 – Organograma sede Lucius Smythe



Fonte: Autores

Essa estrutura possibilita visualizar com maior clareza a relação entre setores, reduzindo sobreposição de funções e fortalecendo o alinhamento entre as áreas. Como afirma Chiavenato (2020), estruturas organizacionais claras aumentam a responsabilidade e diminuem conflitos internos.

#### 4.5.3 Fluxos e Procedimentos Críticos Redesenhados

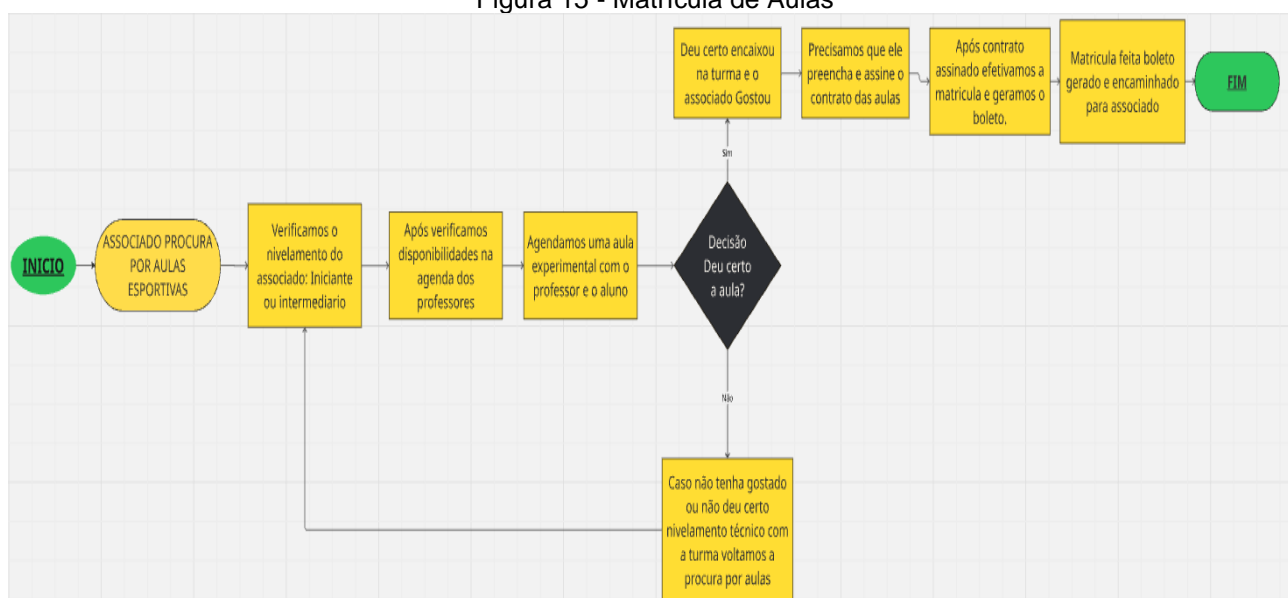
Os procedimentos com maior incidência de erros e retrabalho foram priorizados no redesenho, por impactarem diretamente a rotina administrativa. Entre eles estão: matrícula de aulas, marcada por divergências entre sistemas; cancelamento de aulas, frequentemente



sem registro padronizado; relatórios de professores CLT e PJ, sujeitos a inconsistências pelo preenchimento manual; fluxo de notas fiscais para pagamento, que apresentava atrasos, anexos incorretos e falhas de conferência; e a conciliação administrativa e financeira, afetada por duplicidades e falta de integração.

Esses fluxos foram mapeados e reorganizados para reduzir falhas, definir responsabilidades e garantir maior confiabilidade das informações, em alinhamento com as melhores práticas de gestão (Hammer & Champy, 1994; Davenport, 2013).

Figura 15 - Matrícula de Aulas

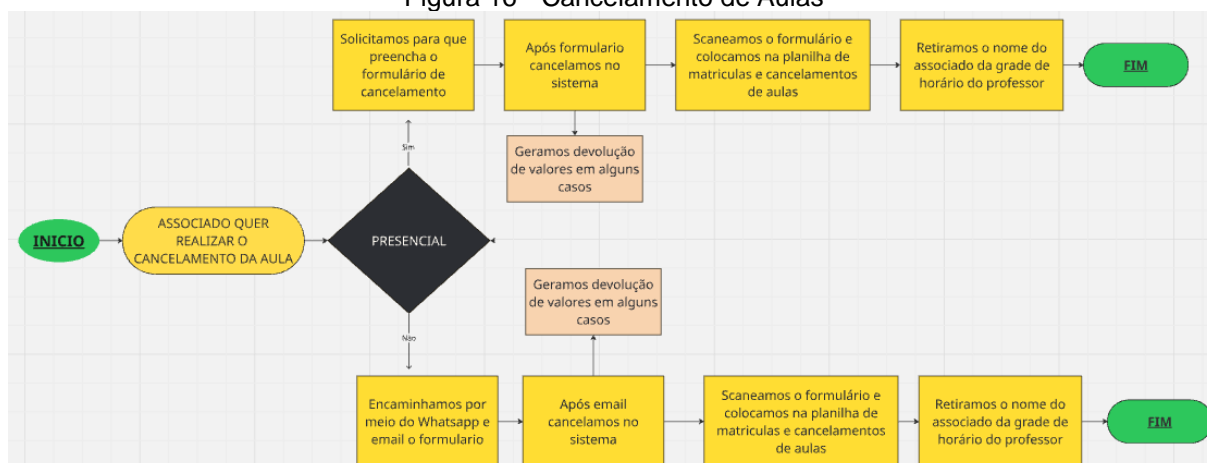


Fonte: Autores

O fluxograma de matrícula das aulas esportivas descreve um processo organizado em etapas sequenciais: o associado manifesta interesse, sua classificação técnica é verificada e são consultadas as disponibilidades dos professores. Em seguida, agenda-se uma aula experimental para avaliar o encaixe do aluno. Se a experiência for positiva, o associado assina o contrato, a equipe realiza a matrícula e o boleto é emitido. Caso contrário, retorna-se à busca de uma nova turma. Esse fluxo garante padronização, clareza e redução de erros no atendimento.



Figura 16 - Cancelamento de Aulas



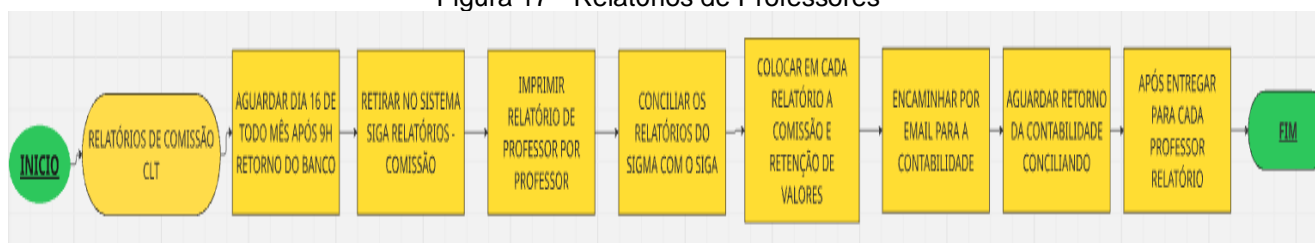
Fonte: Autores

O processo de cancelamento de aulas inicia quando o associado solicita a interrupção do serviço. A equipe identifica se o atendimento será realizado presencialmente ou de forma remota. No atendimento presencial, o associado preenche o formulário de cancelamento, que é registrado no sistema, podendo gerar devolução de valores em casos específicos. O formulário é então digitalizado, inserido na planilha de controle e o nome do associado é removido da grade de horários do professor.

Quando o cancelamento ocorre por WhatsApp ou e-mail, o formulário é enviado digitalmente ao associado, que o devolve preenchido. Após o recebimento, a equipe realiza o cancelamento no sistema, registra o documento, atualiza a planilha e procede à remoção do aluno da grade, também podendo haver devolução em situações previstas.

Esse fluxo padronizado garante rastreabilidade, organização e redução de falhas no gerenciamento das aulas.

Figura 17 - Relatórios de Professores



a)



b)

Fonte: Autores

Os fluxos de relatórios de comissão foram mapeados e divididos em duas categorias, considerando as particularidades contratuais dos professores do clube.

Na Figura A, referente aos professores CLT, o relatório é emitido todo dia 16, contemplando o período de 16 do mês anterior a 15 do mês corrente. Esse intervalo é necessário devido ao prazo de um dia para conciliação bancária realizada pela Secretaria Lucius. Após a extração dos dados no sistema SIGA, os relatórios são impressos, conciliados com informações do SIGMA e encaminhados à Contabilidade, que valida os valores antes de enviar ao Recursos Humanos, responsável pela inclusão em folha de pagamento.

Na Figura B, referente aos professores PJ, o relatório é emitido todo dia 01, com base no período fechado de 01/11 a 30/11 do mês anterior. Da mesma forma, aguarda-se um dia para a conciliação bancária. Após a extração e conferência dos relatórios, estes são enviados à Contabilidade para validação. Em seguida, são elaborados os memorandos de pagamento e solicitados os recibos dos professores, encaminhando toda a documentação ao setor de Contas a Pagar, que finaliza o processo.

A padronização desses fluxos garante rastreabilidade, precisão dos valores e integração entre os setores administrativos, contábeis e financeiros.

### 1. Relatório de Professores CLT

- Período: do dia **16 do mês anterior até o dia 15 do mês atual**.
- Prazo: deve ser contabilizado e conciliado **todo dia 16**.

### 2. Relatório de Comissão dos Professores PJ

- Período: do dia **01 do mês anterior até o último dia do mês anterior**.
- Prazo: relatório é gerado no dia **01 de cada mês**.



#### 4.5.4 Fluxo De Pagamento De Notas Fiscais

As notas fiscais no clube são tratadas em três fluxos distintos:

##### 1. Notas com Ordem de Compra (OC)

- A Ordem de Compra é solicitada previamente pelo Departamento de Compras.
- O fornecedor entrega a nota ao Almojarifado, que coleta a assinatura do gerente.
- Após conferência, o Almojarifado encaminha a nota ao Contas a Pagar para liquidação.

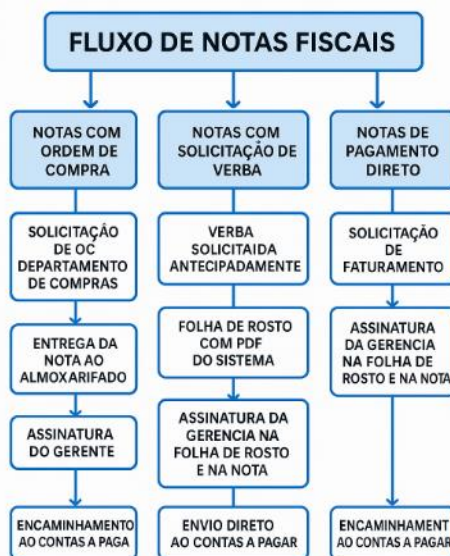
##### 2. Notas com Solicitação de Verba (viagens, passagens aéreas, pagamentos altos a atletas)

- A verba é solicitada antecipadamente pelo setor responsável.
- É gerada uma folha de rosto com o PDF do sistema que comprova a solicitação/empenho.
- A gerência assina a folha de rosto e a nota.
- O material é enviado diretamente ao Contas a Pagar.

##### 3. Notas de Pagamento Direto (compras rápidas/urgentes)

- O setor solicita faturamento imediato ao fornecedor.
- A nota deve conter assinatura do Superintendente e do Gerente.
- Após isso, é enviada ao Contas a Pagar para pagamento imediato.

Figura 18 – Fluxograma notas fiscais



Fonte: Autores



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto buscou responder a uma questão prática e urgente: como uma instituição tradicional como o Clube Curitibano pode modernizar sua gestão administrativa sem perder sua essência. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a resposta não estava em tecnologia sofisticada ou mudanças radicais, mas em algo mais fundamental, a estruturação clara e participativa dos processos.

Durante o trabalho realizado na Sede Lucius Smythe, identificamos um padrão recorrente: a desorganização administrativa não era resultado de incompetência, mas da ausência de documentação e padronização. Colaboradores trabalhavam com dedicação, mas sem clareza sobre como suas atividades se conectavam ao todo. Essa fragmentação gerava retrabalho, estresse e, conseqüentemente, redução na qualidade do serviço oferecido aos associados. O diagnóstico revelou que processos bem definidos não são luxo, são condição necessária para que uma organização funcione de forma integrada e sustentável.

As soluções propostas não foram impostas, mas construídas colaborativamente. Cada fluxograma, cada procedimento documentado, cada responsabilidade clarificada emergiu de conversas com as pessoas que realmente executam o trabalho. Isso foi crucial. Quando os colaboradores participam ativamente da transformação, eles se tornam agentes de mudança, não apenas receptores de novas regras. Essa abordagem participativa não apenas melhorou a qualidade das soluções, mas também criou um ambiente propício para que a mudança fosse absorvida naturalmente.

Os resultados práticos são tangíveis. A integração de sistemas, a formalização de contratos, a clarificação de responsabilidades e a documentação de fluxos reduzem significativamente os riscos operacionais e jurídicos. Mas além disso, há um impacto humano igualmente importante: colaboradores relatam maior clareza sobre suas funções, redução de estresse e maior satisfação com o ambiente de trabalho. Isso não é detalhe, é o reflexo de uma gestão que coloca as pessoas em primeiro lugar.

O caso do Clube Curitibano transcende seu contexto local. Demonstra que qualquer organização, independentemente de seu porte ou tradição, pode se modernizar mantendo sua identidade. A estruturação de processos não é um fim em si mesmo, mas um meio para garantir eficiência, transparência e, acima de tudo, um ambiente onde as pessoas possam trabalhar com clareza e propósito.



Reconhecemos que este trabalho representa apenas o início de uma jornada contínua. A gestão de processos não é estática deve evoluir conforme a organização enfrenta novos desafios e oportunidades. O importante é que agora o Clube Curitibano possui ferramentas, documentação e uma mentalidade orientada para a melhoria contínua. A tradição da instituição, em vez de ser um obstáculo, tornou-se um ativo uma base sólida sobre a qual construir uma administração moderna, eficiente e humana.

Agradecemos aos colaboradores que abriram suas portas e compartilharam suas experiências. Sua participação foi essencial não apenas para a qualidade deste trabalho, mas para transformar desafios em oportunidades reais de crescimento. Esperamos que as mudanças implementadas fortaleçam a gestão, promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e preparem o clube para os desafios futuros, preservando sua história enquanto abraça a modernidade.

## REFERÊNCIAS

**Almeida, P.; Torres, C.; Ribeiro, A. (2022).** Pesquisas sobre desorganização, estresse ocupacional e retenção de talentos.

**ALMEIDA, R. S. et al. (2022).** Impacto da desestruturação administrativa no bem-estar organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 19, n. 2, p. 45-61.

**Almeida, S., Ferreira, L., & Gomes, D. (2022).** Estrutura organizacional e bem-estar do colaborador: uma análise correlacional. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 22(3), 301-318.

**Andrade, M.; Matias, J. (2021).** Gestão de riscos organizacionais.

**APOLLARO, André.** Como manter registros contábeis precisos e em conformidade. Disponível em: <https://payfy.io/blog/registros-contabeis/>. Acesso em 15/11/2025 às 16 horas.

**Baldam, R.; Valle, R.; Rozenfeld, H. (2014).** Gerenciamento de processos de negócio: BPM.

**Braze. (2025).** Jornada do cliente: o que é + etapas + como mapear.

**CHIAVENATO, I. (2021).** Introdução à teoria geral da administração. 12. ed. Rio de Janeiro

**CHIAVENATO, Idalberto. (2020).** Administração: teoria, processo e prática. 8. ed. Rio de Janeiro.

**Costa, F.; Oliveira, R. (2023).** Ferramentas de diagnóstico organizacional aplicadas a clubes esportivos.



**COSTA, L. F.; OLIVEIRA, M. G. (2023)** Redesenho e automação de processos em organizações médias: práticas e resultados. *Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 1, p. 99-114.

**Costa, R., & Oliveira, T. (2023)**. Redesenho de processos e automação administrativa em organizações de médio porte. *Business Process Management Review*, 15(1), 78-95.

**DRUCKER, Peter F. (2007)**. A administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel.

**Galvão, G. (2018)**. Manual de Fluxogramas: Processos relacionados ao ecossistema de estímulo à inovação. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/pesquisa-pos-graduacao-e-inovacao/editora/livros-publicados/2017/manual-de-fluxogramas-processos-relacionados-ao-ecossistema-de-estimulo-a-inovacao/>. Acesso em: 03/12/2025

**Kayser (2025)**. Impacto da tecnologia na gestão de processos administrativos.

**Kotler, P. (2018)**. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital.

**Kotler, P.; Keller, K. (2019)**. Administração de Marketing.

**Lima, C., Santos, P., & Oliveira, V. (2021)**. Riscos operacionais da ausência de processos formalizados. *Administração Contemporânea*, 36(4), 445-462.

**LIMA, P. H. S. et al. (2021)**. Riscos operacionais decorrentes da falta de processos claros: um estudo em organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 340-360.

**Marques, J. et al. (2022)**. Processos estruturados e eficiência operacional em ambientes digitais. *Revista de Gestão Organizacional*, 45(3), 234-251.

**Marques, L.; Oliveira, R.; Santos, V. (2022)**. Estudos sobre processos organizacionais e eficiência em ambientes dinâmicos.

**Marras, J. (2019)**. Administração de recursos humanos.

**Maximiano, A. (2020)**. Teoria Geral da Administração.

**MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. (2021)**. Teoria geral da administração. 9. ed. São Paulo: Pearson.

PLANEJAMENTO financeiro empresarial: passo a passo para estruturar um do zero. CORA, 26 mar. 2025. Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/planejamento-financeiro-empresarial/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

**Robbins, S.; Judge, T. (2019)**. Comportamento organizacional.

**ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. (2018)**. Administração. 14. ed. São Paulo: Pearson.



**RODRIGUES, V. T.; MARTINS, C. P. (2024).** Governança corporativa integrada: processos, tecnologia e pessoas no cenário atual. *Revista de Governança & Tecnologia*, v. 5, n. 1, p. 22-38.

**Rosemann, M.; vom Brocke, J. (2015).** Handbook on Business Process Management.

**Santos, E., & Ferreira, M. (2023).** Formalização de processos e cultura organizacional de melhoria contínua. *International Journal of Organizational Excellence*, 19(2), 156-173.

**Silva, J.; Pereira, M. (2023).** Análises sobre integração administrativa em clubes sociais e esportivos.

**Silva, M., & Pereira, R. (2023).** Gestão de ambientes associativos: desafios de integração organizacional. *Journal of Organizational Management*, 28(2), 112-128.

**SILVA, R. M.; PEREIRA, D. C. (2023).** Gestão integrada em clubes sociais: complexidade e coesão organizacional. *Revista de Administração Esportiva e Social*, v. 8, n. 2, p. 120-134.