

## RELATÓRIO TÉCNICO DE ESTÁGIO EMPRESARIAL A COOPERATIVA DE CRÉDITO

Autores: Daniel Eduardo Schwengber - Rosiane Flach

✚ **Missão:** “Ser agente de promoção do desenvolvimento econômico, social e profissional dos associados, colaboradores e comunidade com disponibilização de políticas financeiras e prestação de serviços melhorando com sustentabilidade a qualidade de vida de seus associados”.

✚ **Visão:** “Ser reconhecida pela sociedade como a melhor opção financeira de crédito e de serviços, atuando de forma sustentável através do trabalho diferenciado, com foco nas necessidades dos associados e colaboradores”.

### ✚ **Valores**

**Ética:** Agir com honestidade e responsabilidade, transmitindo à equipe confiança e transparência nos processos a fim de obter segurança nos negócios.

**União:** É a relação entre a coletividade, a integração, e sinergia com a equipe na busca pelo melhor desempenho organizacional.

**Profissionalismo:** Exercer a atividade de modo diligente, com comprometimento e atitude.

**Pró-atividade:** Comprometer-se com o negócio e suas responsabilidades, buscando maior produtividade quantitativa e qualitativamente.

**Cooperativismo:** Trabalhar de forma profissional para gerar desenvolvimento social e econômico da comunidade.

## APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Cooperativa de Crédito em nota, é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem finalidade lucrativa, uma melhor administração de seus recursos financeiros. Doutro modo, visa prestar apoio creditício e oferecer serviços de ordem bancária com condições mais favoráveis do que as encontradas no mercado para seus associados.

Nesta perspectiva, e ainda levando em conta que para a formação de uma Cooperativa é necessária a integração de no mínimo 20 pessoas, no mês de fevereiro de 1985, na região Extremo-Oeste Catarinense, 32 agricultores uniram-se com muitos propósitos e coragem para dar início a história deste sistema cooperativo.

Com interesses, direitos e deveres comuns, buscando suprir anseios e aspirações econômicas originadas pelas dificuldades em se obter financiamentos para o meio rural na época, estes cooperados realizaram naquele ato a assembleia geral da constituição da Cooperativa, definindo a cota capital com que cada participante e também o nome da mesma.

Vale destacar que a ideia surgiu em conjunto com outra Cooperativa, esta de produção, a qual inclusive custeou a sala, equipamentos e funcionários de setembro de 1985, quando as atividades começaram oficialmente, até dezembro de 1986.

As primeiras salas eram localizadas nas laterais da estrutura do mercado, e foi onde, inicialmente, atuavam apenas dois funcionários, cedidos pela cooperativa de produção para desenvolver as devidas atividades: um contador e um gerente. Mais tarde, passada já uma década, no ano de 1999, foi adquirida uma sala para sede, onde a Cooperativa funcionou até 2013.

As primeiras atividades realizadas em favor da Cooperativa eram de caráter amplamente manual. Os funcionários contavam apenas com o auxílio de máquinas de escrever, calculadoras e uma autenticadora para registrar os recebimentos e pagamentos. Segundo um dos funcionários, “Quando efetuávamos um pagamento de cheques, por exemplo, pegávamos a

ficha do associado, verificávamos o saldo e em seguida efetuávamos o pagamento. Após era lançado na ficha do associado, a data, o número do cheque, o valor, e atualizávamos o saldo”.

Ele ainda destaca que “A credibilidade era difícil, nós não tínhamos banco próprio, dependíamos sempre de outros bancos [...] quando este surgiu, em 1996, foi bem mais fácil”. Outro episódio marcante ocorrido na história da Cooperativa foi no ano 2000, mais precisamente no mês de agosto, quando houve a incorporação de outra Cooperativa de Crédito Rural da região, que tinha como sede o município de Descanso. Esse fato ampliou consideravelmente a área de atuação e fez com que fosse alterado o nome da Instituição para outro mais abrangente.

Posteriormente, no ano de 2007, a Cooperativa realizou algumas alterações estatutárias e passou a adotar também a Resolução 3.106, que tinha sido aprovada pelo Banco Central do Brasil 4 anos antes, a qual permitia a livre admissão de associados, não mais apenas produtores rurais, o que voltou a engrandecer brutalmente a área de abrangência da mesma. A expansão desta vez já saía apenas do território catarinense, dando liberdade para atuação também no estado do Rio Grande do Sul, podendo atender a demanda do Médio Alto Uruguai, que envolve 17 municípios.

Além do atendimento aos antigos associados, foram incluídas novas pessoas físicas e jurídicas na carteira de clientes, e aos poucos, em consequência dessa explosão compulsiva da Cooperativa, foram sendo instalados, nos municípios próximos da sede, novos pontos de atendimento, visando satisfazer as mais diversas necessidades dos associados.

Hoje, o sistema conta com 144 colaboradores, incluindo estagiários (as), sendo que 49 destes atuam na matriz e unidade administrativa (UAD) – recentemente inaugurada (2013) com novas, amplas e modernas instalações, tendo também pontos de atendimento (PA’s) em oito municípios no estado de Santa Catarina e um no Rio Grande do Sul.

Dentre as unidades de Santa Catarina, na cidade X, as atividades se iniciaram no ano de 1995, contanto com apenas um funcionário que desempenhava suas funções em uma pequena sala que funcionava junto ao escritório financeiro de outra instituição do município. Posteriormente, no ano de 2003, foi adquirido e realizou-se a mudança para um estabelecimento ao lado desta, onde, com mais autonomia, continuou-se a desenvolver todas as atividades da Cooperativa de Crédito. No ano de 2008, como de característica, também houve a instalação e inauguração do relógio no município, que é objeto símbolo da entidade em qualquer um dos lugares que esteja presente.

Hoje, após 20 anos e respeitando a individualidade de cada pessoa e a cultura local, a Cooperativa de Crédito em questão já se vê consolidada no município. São onze funcionários e duas estagiárias para atender à mais de 3.586 associados, podendo dispor de uma estrutura excelente, que foi recentemente inaugurada, totalizando um investimento superior a R\$ 1 milhão de reais.

Ao longo desses 31 anos de cooperativismo, a organização sempre contou com a gestão de pessoas e diretorias que visassem principalmente organização e transparência, sendo liderada apenas por 3 presidentes diferentes.

A Cooperativa mantém seus colaboradores em constante treinamento para que os serviços sejam prestados sempre com qualidade, sendo seu maior diferencial em relação às demais Instituições de Crédito, que é a valorização, bom relacionamento e bom atendimento aos seus associados.

São oferecidos aos sócios e comunidade em geral, inúmeros produtos e serviços para suprir as demandas requisitadas. São disponibilizadas diversas formas de conta (salário, corrente, poupança, etc.), aplicações, canais de autoatendimento (internet banking, caixas eletrônicos, etc.), cartões de débito e crédito, consórcios de bens móveis e imóveis, seguros, previdência privada, maquininhas de cartão, débitos automáticos, domicílios, recebimento de pagamentos, títulos de capitalização, e além disso, várias linhas de crédito (empréstimos e

financiamentos, investimentos, pecuário e agrícola, consignado, etc.), que são as norteadoras do resultado anual da cooperativa.

Ao falar especificamente em receita, e considerar que os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida, a presente Cooperativa de Crédito vem apresentando resultados considerados muito satisfatórios nos últimos anos em relação a seu faturamento.

Os mais de 26 mil associados de todo sistema liberaram no ano de 2015 mais de 213 milhões de reais em operações de crédito, o que demonstrou um aumento de 14% em relação ao ano anterior, e 51% se levarmos em conta o ano de 2013.

Em relação aos depósitos, houve pequena oscilação negativa na poupança cooperada e nos depósitos a vista, contudo, os depósitos a prazo elevaram-se de 120 para 154 milhões, o que foi reflexo do ambiente externo, que passava e continua passando, por várias turbulências, provocando cautela no investimento de várias pessoas, que acabam optando em receber retorno sobre o valor que mantém aplicado.

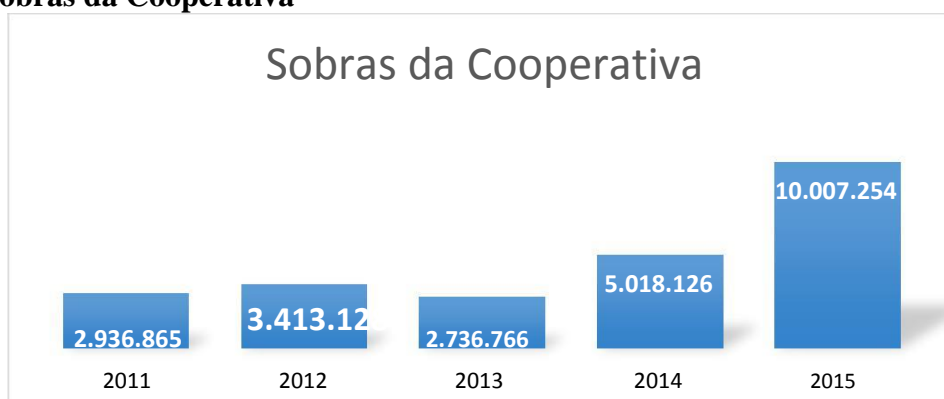
**Figura 01: Total de associados da Cooperativa**



Fonte: Relatório de Gestão, 2015.

Destarte, o que melhor descreve a participação da Cooperativa na região são as suas sobras, que posteriormente são rateadas, em suas devidas porcentagens, para todos os seus associados conforme a movimentação que estes tiveram. Após uma queda de cerca de 19% de 2012 para 2013, a Cooperativa se impulsionou de uma forma extraordinária. Houve crescimento de aproximadamente 84% para 2014, e absurdos 99% em 2015 já comparado com o resultado obtido em 2014.

**Figura 02: Sobras da Cooperativa**



Fonte: Relatório de gestão, 2015.

Sendo assim, participando constantemente de movimentos nas comunidades que está inserida, tanto no campo como na cidade, com um compromisso social já reconhecido, e ainda oferecendo os serviços de um banco, concedendo o privilégio para quem é associado de participar desse compartilhamento dos resultados obtidos, é notório que cada vez mais as pessoas acreditam nessa Cooperativa de Crédito em nota. O tópico a seguir irá apresentar a estrutura administrativa da Cooperativa em estudo:

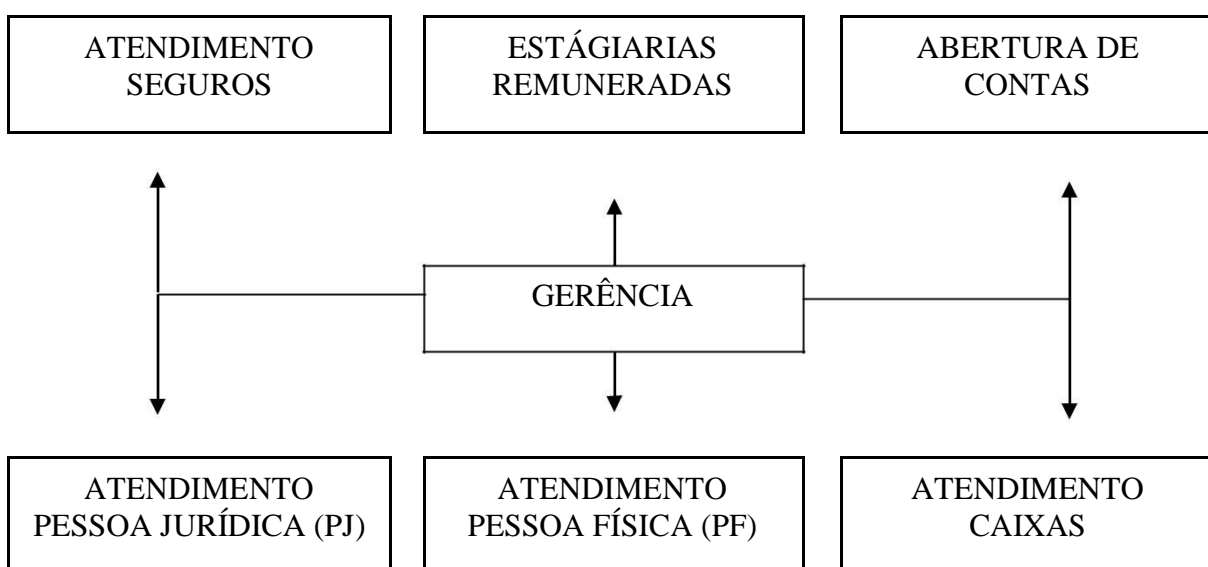
### ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Esta instituição de crédito, por se tratar de uma sociedade cooperativa, que optou pela livre admissão, apresenta um gradativo aumento em seu número de associados. Estes, atualmente beirando 28 mil sócios, apelam sempre pelo melhor atendimento e pelos melhores produtos ou serviços que essa entidade possa oferecer.

Sob esta perspectiva parece algo relativamente simples, entretanto, para que isso seja possível, na tentativa de disponibilizar as melhores taxas e serviços, é primordial que existam funcionários motivados, boas estratégias traçadas, objetivos, planejamento e decisões alinhadas, um ambiente de trabalho agradável, entre outros. Resumidamente, no intuito de satisfazer e agradar todos os 27.341 proprietários da Cooperativa, as atividades e colaboradores precisam estar muito engajados e ser bastante dinâmicos.

Na agência da cidade X, as duas estagiárias somadas aos onze funcionários estão subdivididos em seis departamentos e/ou setores, sendo estes: Atendimento de Caixa, Abertura de Contas, Seguros, Atendimento PJ, Atendimento PF e Gerência. Prevalece neste ambiente o novo modelo de hierarquia que vem surgindo nas organizações, que, diferentemente da estruturas e sistemas rígidos do passado, faz sobressair configurações mais versáteis, que fomentam e apoiam o espírito proativo, criativo e inovador. O organograma irá apresentar a forma de organização:

**Figura 03: Organograma da Instituição**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Vale destacar que a responsabilidade maior sempre é do gestor, todavia, é concedida a possibilidade aos demais colaboradores de expor pontos de vista que eventualmente poderiam estar passando despercebidos.

Nesta mesma ideologia, todas as decisões que precisam ser tomadas, que envolvam a equipe como um todo, são discutidas semanalmente em breves reuniões que são realizadas, e outros assuntos, sempre que for possível, são solucionados instantaneamente após breves diálogos entre os colaboradores e gerência. Tudo fica mais fácil levando em consideração que a relação – contato e comunicação – entre todos os servidores é extremamente harmoniosa.

Quando se trata da aprovação de operações relacionadas ao crédito, existem diferentes pessoas, pertencentes aos chamados níveis de avaliação, que precisam informar seus pontos de vista sobre a negociação em andamento. Essa análise inicia na base da pirâmide, dentro do próprio ponto de atendimento, até chegar aos escalões mais altos, como os diretores e conselheiros da Cooperativa.

A instituição, desde sua fundação, sempre procurou oferecer algum diferencial aos seus associados. À vista disso, as agências estão abertas para atendimento ao público de segunda à sexta-feira, sempre das 9h da manhã até as 3h da tarde, sendo que os funcionários iniciam suas atividades já as 8h, e no turno vespertino permanecem ainda exercendo suas funções até as 5h. Durante esse período de expediente, a cooperativa usufrui de dois serviços terceirizados em seu estabelecimento: Segurança e limpeza. A primeira sob responsabilidade da empresa BETA, e a segunda, da empresa GAMA. Ambas disponibilizam um funcionário para exercer as funções cabíveis.

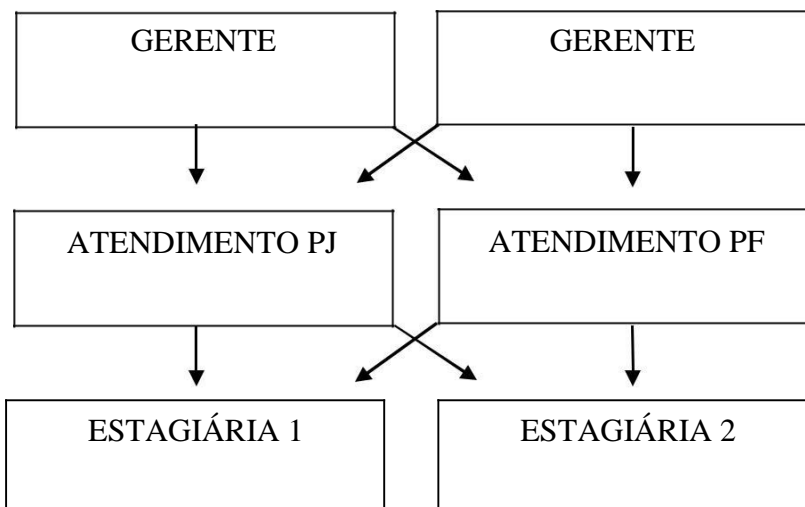
Atualmente, como forma de apoio à participação nos eventos da comunidade, os colaboradores têm todas as suas despesas com alimentação custeadas pela Cooperativa quando destes encontros participam. Quanto à forma de remuneração, todos os servidores recebem, além de seu salário base, um vale alimentação e a possibilidade de participar da distribuição das sobras (participação nos resultados) entre os colaboradores, que ocorre anualmente, caso sejam alcançadas todas as metas e objetivos traçados pela instituição.

Esses objetivos supracitados, são elaborados sempre ao fim do exercício de um ano, entre os colaboradores da agência em conjunto com a diretoria executiva da Cooperativa e uma empresa de consultoria. Para essa definição de qual será a postura da instituição, isto é, quais serão suas principais estratégias e focos, são levados em conta os resultados e o cenário mercadológico dos últimos anos, assim como, é elaborada uma prospecção para o futuro, analisando a economia, tendências, participação de mercado entre outros fatores.

Sob um olhar mais centralizado, constatou-se, segundo relatos, que a maior parte dos resultados da instituição é oriundo das operações de crédito, honrando sua própria nomenclatura: Cooperativa de Crédito. Logicamente, esse produto/serviço é extremamente focado pelos colaboradores que trabalham neste setor, sendo, portanto, de suma importância que esteja bem organizado e alinhado quanto as funções de cada funcionário.

Na cidade X, o setor de crédito é composto por 4 (quatro) funcionárias de forma direta, sendo auxiliadas ainda pelas 2 (duas) estagiárias, seguindo o presente painel:

**Figura 04: Organograma setor de crédito**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Apesar da hierarquia aparente, esse espaço é muito ativo e arrojado, pois existe constante troca de ideias, opiniões, cooperação e negociações. Vale destacar que todos os negócios efetivados na Cooperativa, como descrito anteriormente, e também não poderia ser diferente se tratando de uma instituição financeira, passam por uma vasta análise. Esse fato é reflexo da preocupação que existe na segurança das operações, tanto para o associado, como para a própria organização.

Diante dessas afirmações, é notório que todos os valores que a instituição possui são realmente basilares ao comportamento de seus colaboradores, atuando com responsabilidade e profissionalismo em todas as circunstâncias.

### SERVIÇOS PRESTADOS PELA INSTITUIÇÃO

Por se tratar de uma Cooperativa de Crédito, ou Cooperativa Financeira como alguns também chamam, que é mantida pelos próprios cooperados, ela tem como um dos seus objetivos basilares a reversão de todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, depósitos, aplicações, etc.) em taxas e preços mais justos.

Nesta perspectiva, tendo em vista a utilização dos melhores mecanismos de distribuição regional de renda, ela exerce um importante papel econômico e social nos municípios que se encontra. Além de proporcionar diversas oportunidades de trabalho e renda, essa entidade também contribui na viabilização de vários empreendimentos agropecuários, industriais e de serviços nas comunidades.

Entretanto, para isso acontecer, é necessário disponibilizar excelentes produtos e serviços financeiros, iguais ao de um banco, para o seu público. E é isso que se busca fazer. A Cooperativa oferece, dentre vários outros, os seguintes produtos e serviços:

- ✓ Contas {Corrente, salário, garantida/cheque especial}.
- ✓ Aplicações {RDC e poupança}.
- ✓ Débitos automáticos de água {Casan}, luz {Celesc} e telefone {Tim, Vivo, Claro, Embratel, Oi, entre outros}.
- ✓ Canais de autoatendimento {Internet Banking, Caixas Eletrônicos, etc.}.
- ✓ Previdência Privada
- ✓ Seguros de residência (alvenaria e madeira), seguro empresarial, seguro de máquinas e equipamentos, pocilgas, aviários, automóveis.

- ✓ Seguro de vida e acidentes pessoais.
- ✓ Domicílios {Benefício INSS, Crédito do leite, aves, fumo, suínos, etc.}.
- ✓ Consórcios de bens móveis (veículos) e bens imóveis (aquisição de terreno, reforma e construção de casa).
- ✓ Pagamento de boletos bancários, convênios e impostos em geral.
- ✓ Crédito Rural
- ✓ Linhas de Crédito

Empréstimos/Financiamentos para PF e PJ: Crédito pessoal, capital de giro, financiamento para material de construção, aquisição de terra, casa, veículo, crédito rotativo, etc.

Investimentos para propriedade ou empresa. Custeio pecuário e agrícola.

Crédito consignado para aposentados e pensionistas do INSS.

Antecipação de recebíveis e custódia de cheques.

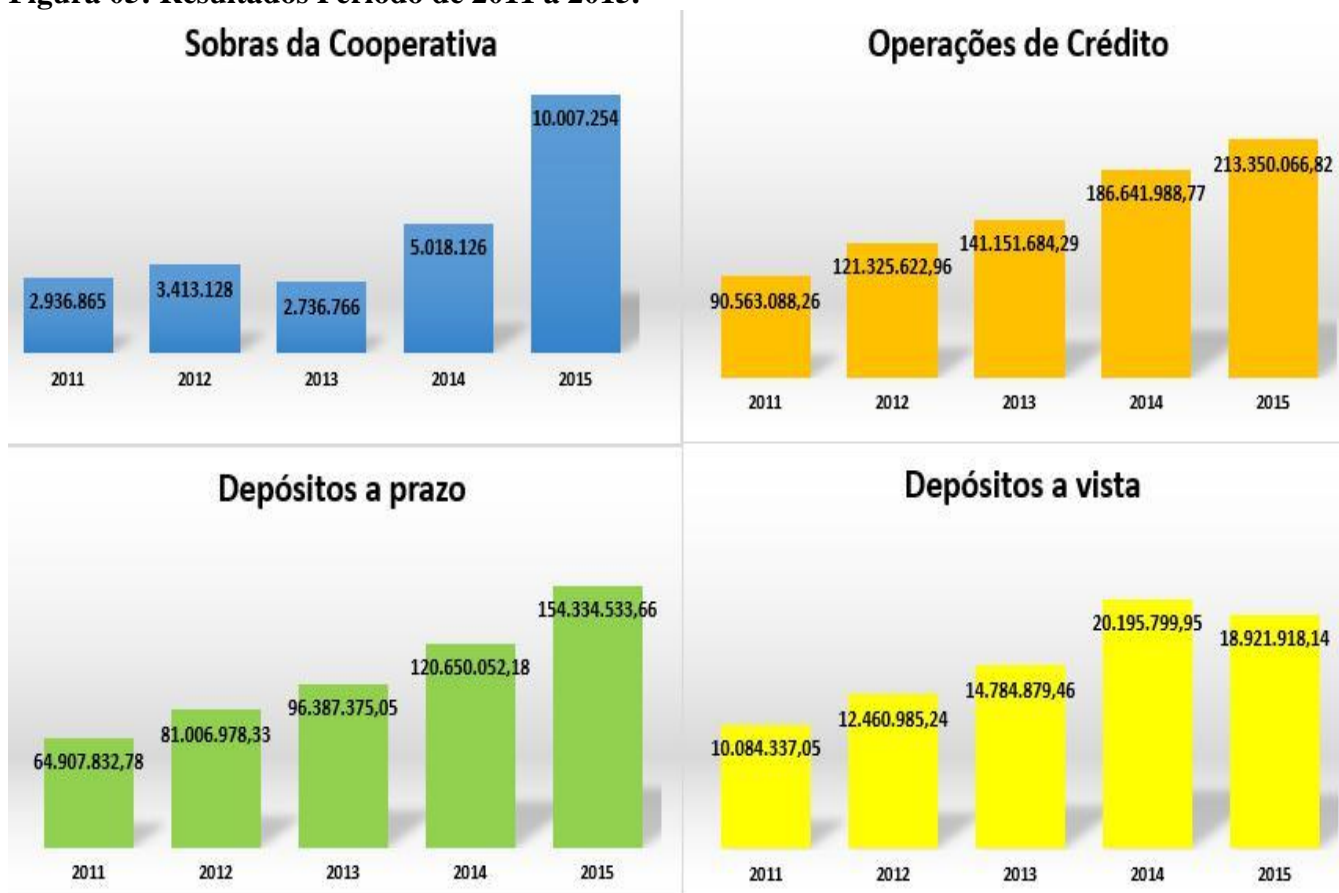
Os benefícios supracitados estão disponíveis aos associados e são divulgados de várias formas à comunidade. Além da abordagem boca-boca que os funcionários realizam constantemente nas agências de atendimento, no intuito de lembrar todos os clientes das ferramentas excelentes que tem a seu dispor, ainda existe intensa divulgação por outros meios de comunicação. Nas redes sociais - facebook especialmente -, rádios, jornais e folders.

Cada um desses produtos e serviços citados a cima, foi sendo incorporado ao longo dos anos, conforme o desenvolvimento da Cooperativa, e evidentemente, demandas que eram sugeridas. Nessa perspectiva, ano após ano, se busca firmar novos convênios e parcerias para oferecer a seus associados e fortalecer ainda mais sua marca e participação no mercado.

Vislumbrando o futuro da instituição, em um olhar mais amplo, o vice-presidente relata que “[...] a instituição tem como meta implantar gradativamente mais postos de trabalho em sua área de ação, aumentar o número de associados, buscar a movimentação financeira de associados inativos e aumentar cada vez mais o mix de produtos e serviços [...]”. Além disso, o mesmo ainda ressalta que “[...] a Cooperativa trabalha com persistência para alcançar todas as metas propostas, para poder recompensar seus colaboradores e ter as sobras necessárias para fazer o rateio na conta dos seus associados. Deseja ser parceira das comunidades, promovendo e fomentando o desenvolvimento e a qualidade de vida do povo e de nossa região”.

Ao que se refere à comercialização de todos esses produtos e serviços oferecidos, a instituição vem atingindo valores expressivos nos últimos anos, incrementando gradativamente maior capital em praticamente todas suas operações, variando conforme o ambiente mercadológico.

**Figura 05: Resultados Período de 2011 à 2015.**



Fonte: Relatório de gestão, 2015

Desta forma, é possível observar que esta vem, gradualmente, se adaptando a todas as mudanças que ocorrem no espaço que está inserida. Estão sendo moldados tanto os colaboradores como também todos os produtos que são oferecidos, para que cada vez mais estes sejam amplamente valorizados e utilizados pelos associados.

### ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO

Ao longo do estágio, todas as diversas atividades e tarefas realizadas pelo acadêmico foram devidamente registradas neste documento, almejando a legitimação e validação de seu envolvimento e comprometimento com a Cooperativa, que lhe cedeu o espaço para o aprendizado.

Corroborando esse fato, abaixo está descrito de forma detalhada, franca e autêntica, a forma com que se decorreram as 60 (sessenta) horas de estágio realizadas. Preliminarmente será apresentado o quadro 02, onde está descrito de forma clara e objetiva, os dias, horários e principais atividades do graduando durante este período em que esteve estagiando.

**Figura 06: Síntese das Principais Atividades Desenvolvidas no Estágio**

Data	Hora Inicial	Hora Final	Total de Horas	Descrição resumida das atividades
26/09/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do espaço, Impressão de contratos, Atendimento.
26/09/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo/ Análise de associado/ Lançamento de propostas
27/09/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Impressão e organização de contratos / Atendimento



27/09/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Atendimento/ Cadastro
28/09/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Reunião/ Planilhas/ Análise de endividamento
28/09/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Atendimento/ Cadastro
29/09/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Cadastro/ Lançamento de propostas/ Impressão e Organização das mesmas.
29/09/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Auditoria/ Atendimento/ Análise de endividamento
30/09/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Conferência de empréstimos vencidos/ Cadastro/ Análise de endividamento
30/09/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Atendimento/ Organização do Arquivo
03/10/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do Arquivo
03/10/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo/ Recebimento talonários e cartões
04/10/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do Arquivo
04/10/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo/ Atividades da Tesouraria
05/10/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do Arquivo
05/10/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo
06/10/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do ambiente/ Atividades da Tesouraria/ Conferência de empréstimos vencidos
06/10/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo
07/10/2016	08:00h	11:00h	03:00h	Organização do Arquivo
07/10/2016	14:00h	17:00h	03:00h	Organização do Arquivo/ Confraternização
<b>TOTAL</b>			<b>60:00h</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No **primeiro dia de estágio (26/09/2016)**, no turno matutino, inicialmente o acadêmico teve a honra de ser apresentado e integrado à toda a equipe, especialmente no setor de crédito, onde realizou-se o estágio. Dado esse episódio, foi requerido seu auxílio na organização do ambiente interno, que havia sido modificado para a solenidade de inauguração da nova estrutura física existente, realizado na sexta-feira anterior, dia 23/09/2016.

Após a mudança dos móveis, no intuito de dinamizar o espaço para o atendimento aos clientes, em conjunto com a supervisora realizou-se a impressão de todas as Comunicações Internas e Resoluções vigentes dentro da Cooperativa, sendo realizada a leitura de algumas delas.

Posteriormente, a mesma ainda explicou de que forma são separados, guardados e aprovados todos os processos e contratos, assim como também esclareceu outras curiosidades do estagiário. Deste modo, após a explanação, realizou-se a impressão e organização dessas cédulas (contratos) que já se encontram na fase final de liberação/ aprovação, guardando-as devidamente em suas respectivas pastas. Pastas estas que todos os atendentes do setor de crédito têm conhecimento, caso eventualmente precisem coletar assinaturas dos associados quando se fizerem presentes para tal.

Para finalizar a manhã, e as primeiras 3h de estágio, realizou-se o atendimento à um desses associados que precisava apenas assinar seu contrato. Sob o vigia da supervisora, e baseando-se nas informações destacadas sobre a proposta, o contrato foi assinado e posteriormente digitalizado para o sistema, levando em conta que a via física foi posta no malote que vai para a Unidade Administrativa.

No turno vespertino deste mesmo dia (**26/09/2016**), trabalhou-se na organização de documentos que precisavam ser guardados no arquivo, na pasta correspondente a cada associado. Também houve a oportunidade de acompanhar o lançamento de uma proposta de

crédito por parte de uma das funcionárias, onde foi explicado quais os documentos que precisam ser observados antes mesmo desta etapa de lançamento.

Ela apresentou toda a análise do associado, isto é, as consultas do emitente, cônjuges e avalistas, assim como o cálculo de capacidade de pagamento destes – confrontando ativos e passivos chega-se à um valor aproximado que a pessoa poderá estar contraindo de dívida – e um breve manual de como efetuar o lançamento da proposta no sistema.

Também foi relançada uma proposta que havia sido inicialmente reprovada, pelo motivo de que a renda do cliente não se encaixava no valor solicitado da operação.

No **segundo dia de estágio (27/09/2016)**, na parte da manhã, novamente como no dia anterior, realizou-se a impressão e organização de todos os contratos de custeio, pecuário e agrícola, que foram para a fase final de liberação, onde falta unicamente a assinatura da cédula da proposta pelo emitente. Também foram repassados alguns contratos, pendentes do lançamento das despesas (custo de contrato), para os responsáveis, que após terem-na efetuado comunicam o emitente de que estão prontas. Excepcionalmente, comunicou-se um desses associados, pois o mesmo ainda precisava trazer mais alguns documentos para a regularização de seu cadastro - DAP, ITR, INCRA.

Foi nesse período que também se realizou o atendimento a um único associado, que buscava mais informações sobre as formas e prazos de custeio e investimento disponíveis, e recebeu-se a visita da avaliadora de estágio, com a qual foi estabelecida uma breve conversa sobre o mesmo.

Nesta mesma data (**27/09/2016**), das 14h às 17h, foi concedida ao acadêmico a oportunidade de acompanhar uma negociação muito interessante, haja vista que o associado apresentava duras objeções ao longo do atendimento, exigindo que a supervisora utilizasse todo seu poder de persuasão para convencê-lo de que aquilo era o melhor para ele. Foram apresentadas todas as vantagens e importância dos produtos contratados, ressaltando que estes fazem diferença no “pacote” final do negócio. É preciso existir benefício mútuo.

Posterior a isso, se realizou a impressão de contratos de um associado (Pessoa Jurídica) que iriam para o processo de renegociação, visto que estava inadimplente com estes, e também de outros que permaneceriam ativos, apenas para fins de análise. Nesta perspectiva, constatando-se que o cadastro dessa empresa, e também de seus sócios, encontravam-se vencidos, ou seja, não eram mais atualizados à pelo menos um (1) ano, fez-se a solicitação de alguns documentos junto ao escritório contábil da empresa – Faturamento, DRE, Contrato Social, Balanço, Comprovantes de renda, etc. – e iniciou-se a busca em meios eletrônicos de informações como comprovantes de residência e de propriedade de bens, baseando-se em dados que já havia em mãos.

No **terceiro dia de estágio (28/09/2016)**, quarta-feira, o estagiário teve a oportunidade de, logo cedo, antes de abrir as portas para o atendimento ao público, como é de costume na Cooperativa, participar da reunião semanal que acontece entre os funcionários. Nessa reunião são discutidos e abordados vários assuntos para o melhor funcionamento das atividades. Também são definidos de forma breve alguns planos de ação que são realizados nas semanas ou meses seguintes para divulgar um produto em específico.

Posterior à esta, a supervisora apresentou ao acadêmico algumas planilhas de controle, tanto de nomes quanto de valores, que servem de auxílio para a melhor organização das operações de crédito que foram liberadas recentemente. Foi solicitado por ela que fosse realizada a conferências desses dados e dos valores assinalados, com o valor real liberado na conta corrente de cada um dos associados. Em outras palavras, realizou-se o cruzamento das informações manuais com aquelas que estavam lançadas no sistema.

Por fim, ainda foi dado seguimento na análise da renegociação que havia sido iniciada no dia anterior. Foi ilustrado como é realizado o cálculo até chegar no valor correto da dívida, sendo que, contou-se com o auxílio de planilhas prontas para essa finalidade.

Na parte da tarde (**28/09/2016**), inicialmente foram coletadas as assinaturas de dois processos que já estavam finalizados, sendo logo após, realizada a digitalização dessas propostas para incluí-las no sistema. Das duas vias assinadas, uma vai para a Unidade Administrativa e a outra fica na Cooperativa, na pasta do respectivo associado para eventual consulta de informação.

Foi recebida a documentação solicitada no dia anterior ao escritório de contabilidade, e iniciou-se a atualização/ renovação cadastral das devidas contas. Foram primeiramente modificadas as informações da conta jurídica no sistema interno, sendo digitalizados e alterados os comprovantes de renda dos sócios da empresa e todos os documentos relativos a posses (patrimônio) dos mesmos. Além disso, foram anexadas outras informações elementares, como o faturamento, demonstrativo de resultado – DRE e balanço patrimonial da empresa, criando pastas, devidamente identificadas, onde todos esses documentos, digitalizados, ficam salvos.

No **quarto dia de estágio (29/09/2016)**, finalmente foram concluídos os cadastros no sistema, e realizada a impressão das consultas (Bacen, Receita Federal, Serasa e SPC) de todos os envolvidos na renegociação. Emitente, sócios, avalistas e cônjuges. Foi impressa uma única via destas, fazendo ainda cópias, em rascunhos, conforme a quantidade total da qual se necessitava.

Sob o auxílio da supervisora, fez-se o lançamento dessa renegociação na plataforma de operações de crédito, gerando uma nova cédula e proposta, que em seguida, foram anexadas às demais impressões, conforme um checklist preestabelecido. É um processo muito trabalhoso, pois é essencial que a proposta não vá com nenhum erro para a Unidade Administrativa – UAD.

No turno vespertino (**29/09/2016**), o estagiário pode acompanhar por algum tempo a auditoria da UAD que se fazia presente na agência, auxiliando na busca de documentos guardados no arquivo, para que aquela equipe realizasse as devidas conferências. Logo após, realizou-se vários atendimentos à clientes, principalmente no Terminal Eletrônico onde muitos apresentam falta de prática. Saques, depósitos, pagamentos, etc., tudo conforme a necessidade da pessoa.

Foi nesse período também que o estagiário fez seu primeiro atendimento, sem supervisão, no setor de crédito. Houve a necessidade de coletar algumas assinaturas e ainda fazer uma nota de produtor rural que estava pendente. Também se realizou a inclusão desta no sistema.

Por fim, ainda foi operada a pesquisa dos contratos de empréstimo de um novo associado que também iriam para o processo de renegociação. Buscou-se datas de vencimento, valores e todos os envolvidos. Os valores seriam pesquisados no dia seguinte novamente para fins de comparação, na intenção de estimar os juros diários na operação.

Na manhã do **quinto dia de estágio (30/09/2016)**, foi gerado para o estagiário um relatório de operações de crédito vencidas, sendo requerido que todas essas contas com atraso fossem conferidas para eventuais baixas parciais se houvesse saldo disponível. Dito e feito.

Posterior a isso, foi auxiliado no atendimento à alguns associados no terminal eletrônico e realizadas pequenas atividades no sistema. Além disso, se fez a comparação dos valores de endividamento que tinha sido iniciada no dia anterior, e ainda, alterou-se no sistema toda a produção de dois associados, identificando a quantidade de animais, a raça destes e qual o volume de produção estimado.

Na tarde desse mesmo dia, **30/09/2016**, em virtude do intenso movimento e circulação de pessoas que houve na agência, a prioridade inicial foi auxiliar no atendimento aos associados nos terminais eletrônicos e realizar o devido encaminhamento destes aos funcionários responsáveis por um negócio específico que buscavam.

Quando o movimento terminou, o estagiário recolheu com os demais funcionários todos os documentos que precisavam ser guardados no arquivo e iniciou a separação destes conforme

as divisões de nomes de cada gaveta do arquivo. Também houve uma breve conversa para definir as atividades e funções que seriam desempenhadas na semana seguinte.

Na manhã do **sexto dia de estágio (03/10/2016)**, iniciando a segunda semana do estágio, o foco foi voltado para a organização de todos os documentos pendentes de arquivamento. Primeiramente deu-se a ordenação destes de A-Z, ou seja, em ordem alfabética, para que posteriormente o processo de arquivamento fosse mais ágil, seguindo unicamente a identificação presente nas gavetas.

Quando a primeira atividade findou, foi designado também ao estagiário, conforme sugestões da equipe de auditoria que esteve presente na semana anterior na agência, que fossem eliminadas todas as pastas dos associados, as quais continham documentação de seguros efetivados por estes, permanecendo apenas uma para cada pessoa associada. Esta única pasta poderia conter tanto os contratos de operações de crédito, boletos agendados, documentos assinados, etc., como também todas as apólices de seguro contratadas e em vigor.

Desta forma, até o fim da manhã e também no início da tarde deste mesmo dia, foi realizada a seleção e descarte de vários documentos e apólices, sem validade, que anteriormente pertenciam a estas pastas exclusivas de seguro. O que ainda estava em vigor foi guardado e toda a papelada que poderia ser reaproveitada foi selecionada para rascunho. O restante, que era lixo, foi embalado para ser encaminhado à uma empresa que recicla esse material.

Ainda no período da tarde, foram recebidos da UAD vários talonários e cartões de associados, anteriormente solicitados pelos funcionários. Os talões de cheque tiveram que ser lançados no estoque do sistema, alterando-se o status de “*aguardando recebimento*” para “*recebido*”, e depois devidamente organizados, em ordem alfabética, com os demais em suas respectivas gavetas. Cada letra tem um compartimento próprio.

Por outro lado, os cartões também foram retirados de suas embalagens, devidamente identificadas com códigos de barras para registro enquanto estão em transporte, e depois incluídos em uma lista que é utilizada apenas internamente entre os funcionários para fins de controle de entrega.

No dia seguinte, **sétimo dia de estágio (04/10/2016)**, assim como no dia anterior, no turno matutino, das 8h às 11h, foi dada continuidade na organização do arquivo, partindo do mesmo ponto que havíamos encerrado anteriormente. Continuou-se a seleção dos documentos que ainda vigoravam, os que seriam reaproveitados e o que era descarte.

Enquanto isso, no turno vespertino, das 14h às 17h, além dos trabalhos no arquivo, o estagiário também foi orientado a auxiliar em algumas atividades da tesouraria. Sob a vigilância da uma funcionária, indicada pela supervisora, foram elaboradas e identificadas, do dia 1º ao dia 30, duas pastas, onde seriam guardadas todas as folhas de cheque referente *TD - títulos descontados* ou *custódia*, que são formas de antecipação de recebíveis de cheques pré-datados.

Logo após a separação desses cheques por sua respectiva data, também foram repassadas as informações necessários para que o estagiário pudesse realizar o abastecimento do terminal eletrônico. Neste, cada valor de cédula – R\$ 20,00, R\$ 50,00 e R\$ 100,00 – é colocada em uma gaveta separada no intuito de que o Terminal consiga identificá-las no momento em que o associado faz um saque.

No **oitavo dia do estágio (05/10/2016)**, tanto no turno matutino como no vespertino, o estagiário seguiu a mesma rotina estabelecida nos dias anteriores, sobretudo no que condiz às tarefas de arquivamento. Ademais, foram substituídas várias pastas que não se encontravam em seu melhor estado de conservação por outras mais resistentes e que melhor se adaptavam aos compartimentos do arquivo. Findou-se no término desse dia a conferência de todas as pastas.

Dia **06/10/2016, nono e penúltimo dia de estágio**, assim que o estagiário chegou na cooperativa foi solicitado que o mesmo auxiliasse na organização do ambiente, juntamente com outros dois funcionários, já que neste dia iria ocorrer a divulgação das taxas e linhas de empréstimo/ financiamento de material de construção. Foi instalada uma mesa logo na entrada

da agência, onde eventualmente seriam realizados breves atendimentos a pessoas interessadas pelo produto em questão.

Posteriormente, o estagiário gerou os relatórios de operações de crédito vencidas, realizando a conferência das respectivas contas correntes para eventuais baixas parciais. Esse procedimento já havia sido realizado também na primeira semana do estágio. Além disso, ainda foi requerido, novamente, o auxílio em algumas atividades da tesouraria. Foram separados alguns cheques, carimbados alguns documentos, realizado o abastecimento do *Atm*, impressas algumas cédulas, finalizando a manhã.

Na tarde desta mesma data, **06/10/2016**, as atenções novamente se voltaram aos trabalhos no arquivo. Levando em conta que, com a retirada das pastas de seguro, vários compartimentos ficaram vazios, e ainda, que o restante das pastas estavam muito aglomeradas, dificultando seu manuseio, o estagiário iniciou a mudança destas para os compartimentos livres, seguindo, logicamente, a ordem alfabética. Houve uma evolução da letra A até a J nesta tarde.

Finalmente, **no décimo dia do estágio (07/10/2016)**, na parte da manhã foi encerrada a mudança das pastas no arquivo, da letra J até a Z. Logo após, em virtude dessa organização, tiveram que ser refeitas as etiquetas que identificavam cada compartimento. Inicialmente foi feita a verificação de qual era o intervalo de pastas em cada gaveta – por exemplo, A – ADE, ADI – AL, ROS – SE, VAN – Z, entre outros – para que fosse possível fazer as identificações e recolocá-las.

Na parte da tarde, além dessa identificação realizada, foram arquivados mais alguns documentos que haviam sido tragos na ausência do estagiário. Após esse episódio, por se tratar do último dia estágio, foi realizada uma breve confraternização entre todos os funcionários. Houve o agradecimento por todos os conhecimentos repassados e pelas experiências que foram oportunizadas ao longo das últimas duas semanas, nas 60 horas de estágio realizadas.

## ANÁLISE E PARECER DO ESTUDANTE

Em virtude de o estágio ter sido realizado junto ao setor de crédito de uma instituição financeira localizada em Santa Catarina, onde acontecem negociações todo o tempo, pode-se destacar inicialmente que foram possíveis diversas percepções, assim como, o relacionamento destas com os diversos conteúdos e teorias aprendidas na sala de aula.

Primeiramente, é imprescindível mencionar que a organização, cordialidade, boa comunicação e pró atividade são valores indispensáveis a esses colaboradores. O ambiente de trabalho caracteriza-se como um espaço que é muito dinâmico, onde todos os indivíduos têm fácil acesso uns aos outros e ainda dispõe de inúmeras ferramentas para viabilizar a tomada de decisões e agilizar qualquer troca de informações ou documentos que seja necessária.

Corroborando o descrito acima, torna-se natural afamar grande parte dos pioneiros nos estudos da administração, que séculos atrás estabeleceram aprendizados e conhecimentos que, atualmente, ainda são úteis e fáceis de identificar. Mediante os estudos de CHIAVENATO (2000), independentemente se citarmos Adam Smith, que deu ideias fundamentais para a simplificação de tarefas (divisão de um serviço em tarefas), Robert Owen, que insistiu na utilização da técnica da persuasão, ou ainda Charles Babbage, que demonstrou a primeira calculadora mecânica e prática do mundo e propôs o esquema de participação dos lucros, sempre será possível visualizar alguma forma de elo entre estas ideias, com a realidade encontrada.

É necessário destacar também que o cenário no qual a Cooperativa está incluída – ambiente interno e externo, colaboradores, tarefas e atividades desenvolvidas, ferramentas utilizadas, entre outros – vem de encontro à várias teorias da administração, apresentando tópicos que se relacionam com estas.

Tanto no setor de crédito, mas principalmente no atendimento de caixa, é inegável a correlação com a teoria basilar da administração, a **administração científica**. No primeiro, na perspectiva da busca por eliminar erros na emissão de propostas, processos e cadastros, que são disparadamente as funções que mais exigem retrabalho, e no segundo, por se tratar de um ambiente que exige mais do operacional, no intuito de aperfeiçoar as tarefas e o atendimento, reduzindo, como é dito na própria teoria, a quantidade de movimentos inúteis e ainda, proporcionando a especialização do funcionário.

Nesta mesma linha, há o encontro com a **teoria da burocracia**, que dá ênfase em regras, rotinas e procedimentos, prezando pelo trabalho baseado em papéis e documentos, ou seja, com caráter legal e normativo (BARROS NETO, 2001). Como é de praxe, levando em conta que a Cooperativa visa oferecer o empréstimo de recursos à terceiros, é fundamental o reconhecimento de um contrato entre as partes, orientando-se em vários regulamentos e normas para assegurar sua validação, permitindo que ambos os lados envolvidos possam exigir o cumprimento dos deveres do outro.

Além destas, ainda conseguimos estabelecer semelhanças com a **Teoria das Relações Humanas**, logo que sua abordagem trata, segundo CHIAVENATO (2000), entre diversos outros pontos, da motivação e satisfação dos empregados, assim como, a melhor adaptação destes ao trabalho. Esse fato fica evidente pela preocupação que existe, no ambiente onde o estágio foi realizado, na integração e comunicação de todo o grupo, evitando que estes trabalhem isoladamente, o que contribui com disposição individual de produzir sempre mais.

Ademais, conforme já ilustrado na pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2000), mais importante do que os incentivos financeiros e monetários está o reconhecimento e a auto realização de cada trabalhador, que almeja dar a máxima contribuição utilizando-se de toda sua capacidade e habilidades, em um ambiente que permita a autonomia, enfatize também as pessoas e estimule a liderança.

Ainda corroborando o descrito acima, no que concerne a adaptação do homem ao trabalho, e vice-versa, existe razoável flexibilidade de horário, por meio da utilização do banco de horas, podendo compensar faltas em outros momentos. Há também preocupação quanto ao bem-estar dos colaboradores: computadores e cadeiras são passíveis de ajuste conforme necessidade particular de cada um, existe um ambiente destinado para realizar refeições, etc.

Entretanto, seguindo a mesma lógica, é preciso fazer uma crítica, pois os funcionários não valem-se de seus minutos de intervalo que são concedidos para realizar a ginástica laboral, que visa melhorar a saúde e evitar lesões por movimentos ou esforços repetitivos. Essa prática seria interessante para aliviar o estresse e a tensão, e ainda colaboraria na melhoria da postura corporal, haja vista que todos trabalham sentados quase na totalidade do tempo.

Dando sequência, não é aceitável deixar de mencionar a proximidade das ações que essa instituição de crédito desenvolve com as teorias mais recentes, como é o caso da **Teoria da Contingência** e da **Teoria da Complexidade**. Primeiramente, é manifesto que todo planejamento realizado pela entidade, e em seus pontos de atendimento, são consideradas todas as variáveis possíveis. Mercados instáveis, crise da economia, consumidores cada vez mais exigentes e com diferentes necessidades tornam o ambiente incerto e relativo. Nesta perspectiva, é digna de reconhecimento a capacidade de adaptação da cooperativa e de seus funcionários em relação a esses critérios, o desenho organizacional se ajusta constantemente, determinando inclusive estratégias para moldar e despertar certas necessidades em seus clientes e associados. Pode-se confirmar que, na atualidade, não é mais possível manter uma visão linear das coisas, pois o sistema está dinâmico e imprevisível, exigindo que a organização e o ambiente – interno e externo – coevolam.

Por último vêm a **Administração por Objetivos**, que é uma das teorias contemporâneas. Sua conexão com o dia-a-dia, isto é, com o cotidiano dos colaboradores é expoente, cada funcionário desempenha funções afim de alcançar os objetivos que se almejam. Embora sejam

elaborados anualmente, estes mesmos objetivos são retomados mensalmente, nas reuniões dos empregados com a gerência, e desta com a diretoria executiva, afim de avaliar o desempenho que está sendo atingido. Os objetivos são importantes por razões como: proporcionam um senso de direção, concentram esforços e guiam os planos, estratégias e decisões.

Transferindo o assunto foco desta análise para uma visão que aborda diversos outros assuntos e fatores considerados importantes para o sucesso e desenvolvimento de uma empresa, podemos mencionar vários outros pontos importantes.

A Cooperativa, em virtude de não possuir apenas um público alvo, utiliza como ferramentas de divulgação diferentes recursos. Além de lançar anúncios em jornais, rádios e mídias sociais, ainda são entregues folders e realizada uma abordagem boca-boca com a grande maioria dos associados nas agências. Mensalmente, para apresentar taxas diferenciadas que estão disponíveis, também é realizado o “dia do negócio”. Essa estratégia adotada é muito interessante, pois sempre surgem muitas pessoas interessadas.

Considerando que a instituição trabalha com produtos e serviços relacionados ao crédito, não há como manter “estoque” desses itens. A relação que pode ser estabelecida com esse termo é no que concerne ao repasse de recursos de origem governamental, onde existem remessas de valor preestabelecidas, que foram solicitadas anteriormente. O único estoque físico que é mantido na cooperativa é o de material de expediente, utilizado pelos funcionários para efetuar suas atividades. Esse estoque é renovado uma vez ao mês conforme necessidade.

Corroborando, uma vez que são oferecidos diversos serviços, é necessário ter um feedback dos associados. Esse processo de pós-venda é efetivado nas abordagens quando as pessoas retornam à agência, dando espaço que estas se manifestem.

Ademais, em virtude do ambiente ser propício para o atendimento, com fácil acesso a informação e aos colegas, inclusive aos gerentes, fica perceptível, como fora destacado anteriormente, que a hierarquia segue os novos moldes existentes. Ela não tira o poder das mãos da gerência, quem tem a função de orientar, liderar e chefiar, mas em contrapartida, concede a liberdade de expressão a todos os integrantes, podendo surgir mais pontos de vista.

Como em qualquer empresa, há momentos bons e momentos ruins, haja vista que todos estão expostos ao estresse e tensão. Negociar e lidar com diferentes pessoas, que possuem uma a uma distintas características e formas de interagir, é algo sempre delicado. É preciso falar e ouvir, conceder e receber, ofertar e argumentar para chegar em um acordo benéfico para ambas as partes, ou seja, alcançar o “ganha-ganha” que é tão abordado nas aulas de Estratégias da Negociação.

Pôde ser observado ao longo do período de estágio, e também como é de minha própria opinião, que não é possível separar os problemas de casa com os da empresa. Além de afetar diretamente o humor e temperamento individual de cada um, por ser composto por mulheres quase todo o quadro de funcionários, toda vez que ocorre um evento esporádico, em motivo de doença de um ente querido ou qualquer outro que exija intervenção direta, os sentimentos normalmente afloram. Os homens costumeiramente são mais “frios”.

Cabe também destacar neste espaço a quantidade de conhecimento adquirido em sala que pode ser aplicado diariamente neste tipo de instituição. Ferramentas matemáticas como a Calculadora HP, o uso da plataforma Excel para cálculos, controle e guarda de dados e informações, a utilização de sistemas que permitam a comunicação instantânea, de módulos que abastecem e salvem os arquivos “na nuvem”, entre outros.

Como forma conclusiva, considero de suma importância e valorizo a participação social e comunitária que a instituição de crédito tem. Como cooperativa, ela está naturalmente vocacionada para fazer o bem nos locais em que está estabelecida. O apoio concedido não se limita apenas à entrega de fundos financeiros para o desenvolvimento da região, sempre que possível são disponibilizados brindes e prêmios para as comunidades próximas, e ainda, fornecidos patrocínios para eventos, clubes e equipes.

Por fim, cabe ressaltar que todas as ações realizadas e atitudes tomadas são todas previamente planejadas, nada é liberado ou efetivado sem passar por diferentes mãos. Sendo assim, recorro as palavras utilizadas anteriormente: oferecendo os serviços de um banco e concedendo o privilégio para quem é associado de participar do compartilhamento dos resultados obtidos, é notório que cada vez mais as pessoas acreditam nessa Cooperativa de Crédito em questão.

## CONCLUSÃO

Toda vez que realizamos atividades incomuns à nossa rotina, ficamos sujeitos a novas experiências e diferentes realidades, o que desperta a necessidade e estimula a capacidade de adaptação de cada indivíduo. Nesta perspectiva, realizar o estágio no setor de crédito desta entidade concedeu-me uma visão mais ampla das práticas diárias que existem dentro das instituições financeiras ou de crédito que encontramos atualmente.

Constatou-se que existem atividades com finalidades divergentes dentro deste mesmo ambiente. Algumas totalmente burocráticas, outras com caráter mais operacional, e ainda aquelas que estimulam o contato, o diálogo e a barganha, que são as negociações. Corroborando, verificou-se quão importantes são os contratos firmados entre as partes, pois, como já dizem inúmeros autores e evidenciou-se ao longo das 60h de atividades, “os contratos não são feitos para tempos de paz, são feitos para tempos de guerra”.

Desta forma, voltando a destacar a importância desta disciplina que está inclusa na grade do curso de Administração, é imprescindível salientar também a visibilidade que esta concede aos acadêmicos no sentido de apresentá-los e incluí-los no mercado de trabalho. A comunidade em geral percebe a vitalidade e disposição daqueles que incessantemente desafiam-se para conseguir seu lugar ao sol.

Os 10 (dez) dias de convívio revelaram quanto o ambiente mercadológico está acirrado e disputado, com prazos cada vez mais curtos para atingir o que se propõe. Todavia, por se tratar de uma Cooperativa de Crédito, o ambiente torna-se mais ameno, sendo aplausível o relacionamento, integração e colaboração de todos os funcionários. O resultado coletivo está acima do resultado individual.

Diante de tudo isso, gostaria de encerrar informando que toda nova experiência que se realiza é válida de alguma forma, para se inspirar ou utilizar como lição, basta saber aproveitá-la da maneira correta. As 60 (sessenta) horas de estágio fizeram-me acreditar ainda mais na importância de possuir credibilidade, tanto para as empresas como para as pessoas, fazendo sempre todas as tarefas de forma correta e verdadeira, valendo-se do máximo de empenho e dedicação.

Sendo assim, essa bagagem profissional que consegui agregar validam cada vez mais o esforço que é despendido diariamente em sala de aula. É preciso saber conciliar o aprendizado das teorias com as atividades práticas nas empresas para se tornar o administrador que todos querem e desejam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração: curso compacto: manual prático para estudantes e gerentes profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.