

**A COOPERATIVA PRISMA SOB O ENFOQUE  
DA GESTÃO E DAS ABORDAGENS  
ADMINISTRATIVAS: ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

***A COOPERATIVE PRISMA IN THE FOCUS OF  
MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE  
APPROACHES: A CASE STUDY IN A FINANCIAL  
INSTITUTION***

**MAURÍCIO BARTH**

Bacharel em Comunicação Social  
Professor

[mauricio@feevale.br](mailto:mauricio@feevale.br)

**ISSN 2175-5787**

## Resumo

O presente estudo busca uma aproximação científica ao ambiente de trabalho, relacionando a teoria com a prática, pois, através disso, pode-se formar uma base concreta para que os gestores alcancem o resultado projetado. O objetivo central desta pesquisa consistiu em observar e analisar a gestão administrativa dos setores de crédito e atendimento de uma cooperativa financeira, sendo assim, desenvolveu-se o estudo na Cooperativa Prisma<sup>1</sup>. Quanto ao tipo de pesquisa empregado, utiliza-se a pesquisa descritiva; sobre o procedimento utilizado para descrição do estudo, usou-se o procedimento bibliográfico; na abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa; já a técnica empregada para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, realizada nos setores de crédito e atendimento da Cooperativa Prisma. Ao fim da pesquisa, identificou-se aspectos que se destacam na gestão administrativa dos setores de crédito e atendimento da Cooperativa Prisma, contribuindo para o avanço científico e profissional acerca do tema.

**Palavras-Chave:** Abordagens Administrativas. Gestão. Cooperativa Prisma.

## Abstract

This study seeks a scientific approach to the desktop, linking theory with practice, because through this, we can form a concrete basis for managers to achieve the projected outcome. The objective of this research was to observe and analyze the administrative sector and credit assistance to a financial cooperative, therefore, developed the study in the Prisma Cooperative. The type of research employed, uses the descriptive research; on the procedure used for the description of the study, we used the literature procedure, in addressing the problem, we used qualitative research as a technique for data collection was a semi-structured interview, conducted in the areas of credit and call the Cooperative Prisma. After the search, we identified issues that stand in the administrative sector and credit assistance from the Cooperative Prisma, contributing to the scientific and professional about the issue.

**Key-Words:** Administrative Approaches. Management. Cooperative Prisma.

---

<sup>1</sup> Nome fictício utilizado para preservar a identidade da empresa analisada.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, emergiram vários modelos de gestão. Compreendê-los e as suas respectivas origens podem proporcionar aos líderes organizacionais um entendimento mais profundo e um leque mais amplo de escolhas. À medida que mudam valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento, os quais decorrem dos mais variados fatores.

O presente estudo busca uma aproximação científica ao ambiente de trabalho, relacionando a teoria com a prática, pois, através disso, pode-se formar uma base concreta para os futuros gestores alcançarem o resultado projetado. A pesquisa exposta foi desenvolvida na Cooperativa Prisma, sendo que os setores observados foram o Setor de Crédito e o Setor de Atendimento da cooperativa.

O exercício da liderança como desafio organizacional no processo de perceber e gerir pessoas e na busca contínua por melhores resultados despertou o interesse dos pesquisadores, autores deste estudo, na escolha do tema. Portanto, este trabalho objetiva, a partir das abordagens administrativas e da gestão, identificar e analisar características do setor de atendimento da Cooperativa Prisma.

Dessa forma, nesta pesquisa, a questão norteadora que se pretende esclarecer é: Como apresenta-se a gestão administrativa dos setores de crédito e atendimento da Cooperativa Prisma? Supondo responder a essa problematização, formula-se a hipótese da pesquisa: a gestão da Cooperativa Prisma busca, prioritariamente, a excelência administrativa, preocupando-se com seus funcionários, com o ambiente e o público-alvo que desejam atingir; enfim, a estrutura, de modo geral, direciona e foca seus objetivos de maneira que traga a satisfação dos indivíduos envolvidos.

Quanto ao tipo de pesquisa empregado, utiliza-se a pesquisa descritiva. Sobre o procedimento utilizado para descrição do estudo, usou-se procedimento bibliográfico. Na abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Já a técnica empregada para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, realizada nos setores de Crédito e Atendimento da Cooperativa Prisma.

Para amparar este estudo, o referencial teórico necessário para a compreensão do tema e do objetivo geral inicia-se pela gestão e pelas abordagens administrativas. Já a metodologia do trabalho retrata com maior profundidade os tipos de pesquisa empregados. Há, ainda, a

contextualização da organização, seguida pela análise e pelos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **1 GESTÃO E ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS**

Nesta seção, será abordada a importância e o conceito da Administração, a evolução do pensamento administrativo, como também as seis variáveis básicas na Teoria Geral da Administração.

Ao analisar o passado, Robbins (2000) relata que a administração sempre esteve presente nos fatos. Porém, passava despercebida, pois, na época, não havia conhecimento deste método de organizar-se para executar tarefas, por mais simples que estas fossem. O autor complementa sua linha de pensamento exemplificando que, em uma produção de alfinetes, percebeu que a produtividade diária era maior se houvesse divisão de trabalho, onde cada funcionário executaria uma tarefa especializada, pois aumentar-se-ia a habilidade e destreza ao executar as tarefas.

Quando se conceitua administração, Frahm e Martin (2009) explicam que o processo de tomada de decisão em relação aos objetivos e a utilização dos recursos disponíveis é o ato de administrar. Daft (1999, p. 5) completa ressaltando que “administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

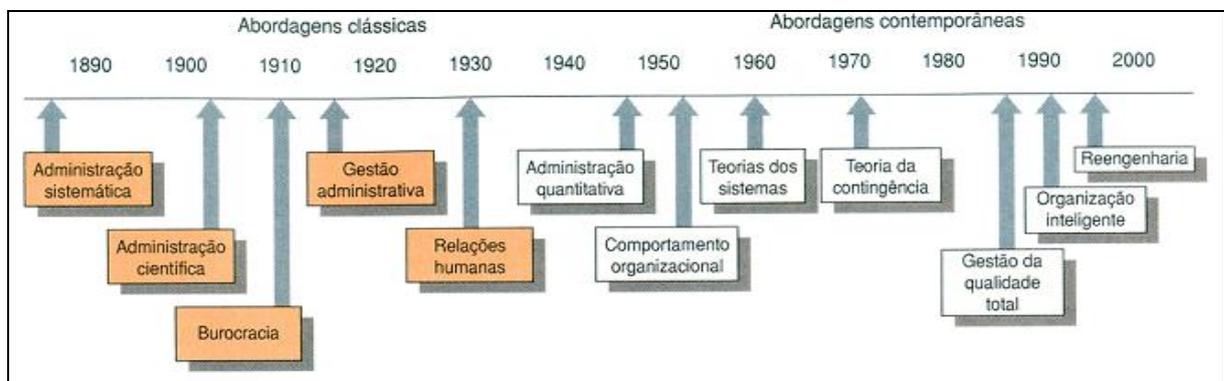
Neste sentido, Maximiano (1995, p. 61) comenta que “quanto maior a quantidade de recursos, mais complexo se torna o processo administrativo”. Percebe-se então que o ato de administrar é definido pelos autores através da utilização dos recursos em relação ao objetivo organizacional. Sabe-se que este papel necessita ser bem desempenhado em qualquer organização, independente do seu porte, pois, obter uma visão atual para projetar o futuro é um excelente caminho para se chegar ao objetivo desejado.

Com ênfase nas tarefas, o engenheiro americano Frederick W. Taylor iniciou a Escola de Administração Científica, com objetivo de racionalizar o tempo de execução nas tarefas e o desperdício, bloqueando consideravelmente o direito do operário de opinar em relação à tarefa que estava sendo executada individualmente, conforme explicitado por Desouza (2009).

Segundo Robbins (2000), nesta mesma época Henri Fayol, que era diretor de uma grande companhia francesa de mineração de carvão, voltava-se às atividades dos gerentes. Agregando o pensamento e o estudo em relação ao papel desempenhado por Fayol, Maximiano (2000, p. 60) relata que:

Fayol foi o pioneiro do reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está na identificação do trabalho dos gerentes como distinto das operações técnicas da empresa. Os gerentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar toda a empresa.

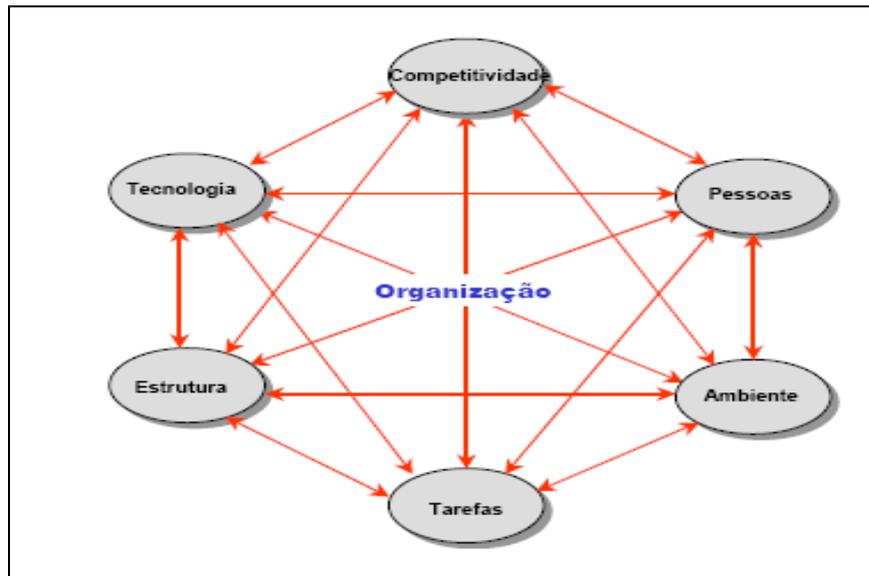
As teorias tiveram inúmeras fases, onde, com o passar dos anos, surgiam novos pensamentos que complementavam as teorias já existentes ou que defendiam um outro ponto de vista. Na figura 1, a linha de tempo permite uma melhor visualização das Teorias do Pensamento Administrativo.



**Figura 1 - A evolução do Pensamento administrativo**

Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 49)

Sabe-se que cada Teoria Administrativa é mais focada em determinadas variáveis, sendo que na Teoria Geral da Administração existem seis tipos de variáveis. A Figura 2 possibilita saber quais são estas variáveis e, posteriormente, será realizada uma análise das variáveis que se encontra nos setores da empresa em estudo.



**Figura 2 - Variáveis básicas da Teoria Geral da Administração**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 14)

Para a mudança de qualquer uma destas variáveis, necessita-se uma reformulação na estrutura da empresa, pois estas são pontos fundamentais para uma organização percorrer o caminho rumo ao seu objetivo. Robbins (2000) completa afirmando que a simples troca na variável pessoa relaciona-se com a mudança comportamental de ambas as partes, funcionário e administrador.

Na etapa a seguir, será estudada a Teoria das Relações Humanas, bem como sua origem e seus principais autores.

### **1.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

Para Chiavenato (1993, p. 136), “A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter”. Assim, reforça-se a ideia que se tinha há muitos anos, ou seja, a imagem do homem ser visto como uma máquina onde tinha que, constantemente, mostrar produção. Então, estas relações humanas vieram para trabalhar algumas necessidades que eram deixadas de lado.

Segundo Maximiano (2000), através de métodos da psicologia experimental realizou-se um experimento onde foi alterada a intensidade da luz da área de produção. Com o

aumento da intensidade, a produção aumentou. Porém, em um segundo momento, onde a luminosidade foi baixando, a produção continuou a aumentar. Maximiano (2000, p. 67) explica que:

As qualidades do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influenciam fortemente seu desempenho. Com tratamento, bom desempenho. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que a administração. Se o grupo resolve ser leal a administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

As abordagens já conhecidas no início da década de 30 eram focadas no desenvolvimento das tarefas e na estrutura organizacional; assim as “relações humanas foram a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

De acordo com Bateman e Snell (1998), o bem-estar, a motivação e a comunicação são os proponentes da abordagem das relações humanas, os três primeiros pontos que as organizações deveriam focar, enfatizando as necessidades sociais e posteriormente as necessidades econômicas; conseqüentemente, o grupo iria cooperar mais para alcançarem os objetivos da empresa.

A distinção entre líder e liderança é importante, mas potencialmente confusa. O líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. Todos os líderes exercem liderança? Depende do que se queira dizer do termo líder. A palavra líder é frequentemente empregada (em alternância com a palavra gerente) para descrever os indivíduos que detêm posições de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como afetivamente atuam em seus cargos. Mas o mero fato de alguém ser visto como líder formal em uma organização nem sempre quer dizer que lê exerce liderança.

No dia-a-dia os líderes também deparam-se com os grupos, que são uma coleção de indivíduos que trabalham, ou tem uma comunicação face a face, que influenciam uns aos outros. São determinados por Hampton (1992) por influxos básicos; o autor completa que muitas empresas, ao organizar e fazer a divisão dos departamentos, evita a formação destes grupos.

As estruturas informais que se formam nas organizações, podem ser consideradas formadoras de opinião e que podem unir pessoas que possuem objetivos em comum,

tornando-se cada vez mais fortes. Sendo assim, segundo Robbins (2000), os líderes têm o papel de integrar as pessoas para que estes grupos não se formem.

Hampton (1992) ressalta que a união da estrutura formal com a personalidade individual forma os grupos, gerando assim o surgimento da organização informal.

Portanto, sabe-se que a comunicação que é a “transferência de significado, envolvendo um emissor, que transmite uma mensagem, e também um receptor, que a compreende”. Para Robbins (2000, p. 423), “sabe-se também que existem outros meios de se comunicar”. Bateman e Snell (1998) explicam que, normalmente, a comunicação envolve algum tipo de ruído ou barulho, mas, por meio eletrônico ou por gestos também são modelos de comunicação.

No entanto, a Teoria das Relações Humanas preocupa-se mais nas condições de trabalho para as pessoas, pois as outras teorias já conhecidas anteriormente ao surgimento desta, enfatizavam a execução das tarefas e o volume de produção.

## 1.2 TEORIA NEOCLÁSSICA

Neste tópico será abordada a Teoria Neoclássica, analisando suas variáveis Administrativas e sua importância.

A abordagem Neoclássica é a retomada da Teoria Clássica, atualizada e direcionada aos problemas Administrativos e ao tamanho das empresas atuais. Pode-se dizer que a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica, de uma forma eclética, e que aproveita a contribuição de todas as demais Teorias Administrativas (DIEFENBACH, 2009).

As principais características da Teoria Neoclássica são descritas, segundo Chiavenato (2004, p. 126), como a “ênfase na prática da Administração; reafirmação dos postulados clássicos, ênfase nos princípios gerais de Administração; ênfase nos objetivos e nos resultados; ecletismo nos conceitos”, concretizando sua abordagem baseada na Teoria Clássica.

As variáveis observadas nesta teoria são as pessoas, tarefas e estrutura. Chiavenato (1993, p. 266) define que

O ponto fundamental da Teoria Neoclássica é o de considerar a administração uma técnica social básica. Isto leva à necessidade de o administrador conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, também os aspectos relacionados com a direção de pessoas dentro da organização.

Bateman e Snell (1998, p.122), definem o planejamento como um

Processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro [...]. O planejamento prevê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes.

Destaca-se que o planejamento é uma ferramenta na tomada de decisões para a empresa. Daft (1999, p. 126) define que

O processo de planejamento começa com a definição da missão formal que determina a finalidade básica da organização, especialmente para o público externo. A missão é a base para o nível estratégico (empresarial) de metas e planos, que, em compensação, molda o nível tático (divisional) e o nível operacional (departamental). O planejamento em cada nível sustenta os outros níveis.

Diante da exemplificação do planejamento, observa-se a importância deste processo para o bom desempenho da empresa. É função primordial para a execução das tarefas dos administradores.

### **1.3 TEORIA BUROCRÁTICA**

Neste tópico será abordada a Teoria Burocrática, fazendo referências aos setores de crédito e atendimento da organização em estudo. De acordo com Daft (2006), a Teoria Burocrática iniciou através do teórico Max Weber, o qual observou que as empresas europeias eram administradas de maneira pessoal e familiar. O teórico acreditava que as organizações seriam mais eficientes se fossem administradas de maneira impessoal e racional.

Esta teoria desenvolveu-se para suprir algumas fragilidades das Teorias Clássicas e das Relações Humanas. Neste período havia a necessidade de adequação ao crescente tamanho e complexidade das empresas.

Chiavenato (2000, p. 304) caracteriza a teoria burocrática:

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia, como forma de organização humana, remontam à época da antiguidade.

A Teoria Burocrática tinha ênfase na estrutura organizacional, pois funcionava de acordo com normas. Maximiano (2000, p. 88) relata que “Weber pintou a burocracia como uma máquina completamente impessoal, que funcionava com regras, enquanto as pessoas ficavam em plano secundário ou nem são consideradas”.

Max Weber, sociólogo alemão foi quem deu origem a teoria burocrática. Talcott Parsons, psicólogo americano, estudou as obras de Weber e aplicou ensinamentos da psicologia social e das teorias dos sistemas. Karl Marx também defendia esta teoria, pois acreditava que os resultados das organizações não sofreriam com a variabilidade, visto que os administradores possuem diferentes habilidades, experiências e objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Esta teoria trouxe um estudo do contexto social mais amplo, não apenas do ambiente intraorganizacional que caracterizava a Teoria Clássica. Lacombe e Heilborn (2008, p. 40) descrevem que “a aplicação da burocracia levou, em muitos casos, a um excesso de normas e regulamentos impessoais, que não condizem com as organizações modernas”.

Desta maneira nota-se que a Teoria Burocrática está presente em alguns momentos nos setores e em outros não é utilizada, sendo necessária à utilização de outras teorias para execução dos seus processos.

#### **1.4 TEORIA ESTRUTURALISTA**

No final da década de 1950, a Teoria Estruturalista teve seu surgimento. Neste período, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio. Buscava-se, então, resolver o impasse causado pela oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas.

A teoria do estruturalista não se interessa em como o indivíduo percebe a organização e seu meio ambiente, mas passa a se preocupar com a organização total como um sistema social, cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A relação indivíduo-organização é estudada, porém a ênfase desloca-se totalmente para a organização (CHIAVENATO, 1999, p. 272).

A teoria estruturalista tem como principais autores: James D. Thompson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, David R. Sills, Burton R. Clarke e Jean Viet. Nota-se que esses autores enfatizam a estrutura organizacional com a Teoria Estruturalista e buscam assim a inter-relação das organizações com o seu ambiente externo.

Pensar numa organização como sendo uma rede de grupos inter-relacionados ajuda a observar que o desempenho global depende não apenas do que cada grupo faz com seu trabalho, mas também de quão bem os grupos estão inter-relacionados (HAMPTON, 1992, p. 101).

A abordagem formal e informal é representada na Teoria Estruturalista por apresentar vantagens de promover interação através de discussões e debates entre os indivíduos. Em algumas situações essa interação pode vir a ocasionar conflitos que podem dificultar a tomada de decisão, ou podem gerar inovações na medida em que as soluções são alcançadas.

Uma das contribuições da Teoria Estruturalista foi exatamente a de relacionar as relações formais e informais dentro e fora da organização. Os estruturalistas não alteram os conceitos, em si, da organização formal e informal. Para eles a organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela administração. A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal, acima e além da formal (CHIAVENATO, 1999, p. 255).

Outro fator importante está relacionado ao comportamento humano, dentro dos estudos da Teoria Estruturalista. É de um ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações. Possuem a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização, havendo a flexibilização com os outros.

Atualmente, verifica-se que o homem organizacional caracteriza papéis em diferentes organizações, no entanto, para que ele seja bem sucedido em todas elas, precisa ter algumas características de personalidade como: ter flexibilidade devido às mudanças que ocorrem e trabalhar o lado emocional tendo em vista as necessidades organizacionais e individuais.

## **2. METODOLOGIA**

Para que os objetivos fossem atingidos, foi utilizada a pesquisa descritiva. Para Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas têm como primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O procedimento utilizado para descrição do relatório foi o bibliográfico. Na abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, caracterizada por Deslandes (2003) como uma análise de conteúdo que permite tornar replicável a válidas as observações

de um determinado contexto. A técnica empregada para a coleta de dados foi entrevista semi-estruturada, realizada nos setores de Crédito e Atendimento.

Gil (2008, p. 112) define a técnica utilizada como entrevista por pautas e descreve que ela “Apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Ou seja, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas. Quando se afasta delas, o entrevistador intervém embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo.

Para tanto, antes de proceder à análise de dados coletados a partir da pesquisa realizada na Cooperativa Prisma, apresenta-se, na próxima seção, uma breve contextualização da instituição pesquisada.

### **3. RESULTADOS E ANÁLISE**

Apresentam-se, na sequência, a gestão e a estrutura organizacional da empresa estudada e, após, a análise dos resultados acerca do tema.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Cooperativa Prisma foi fundada em 2001. Sua sede fica situada na cidade de Novo Hamburgo/RS. Ela faz parte de um Sistema de Crédito que surgiu em 1902 em Nova Petrópolis/RS, sendo a primeira cooperativa de crédito do Brasil. O sistema cooperativista se expandiu ao longo dos anos e hoje a Cooperativa Prisma está presente em dez estados do Brasil, com mais de mil pontos de atendimento.

As cooperativas de crédito oferecem aos seus sócios os mesmos produtos e serviços que um banco convencional. O diferencial está na participação de lucros que o associado recebe. Enquanto nos bancos o lucro fica na instituição, as cooperativas de crédito ao fim de cada exercício apresentam seus resultados e dividem o valor entre todos os sócios, de acordo com a movimentação financeira de cada um.

O sistema Prisma é formado pelo Banco Cooperativo Prisma, que é responsável pela criação e melhorias nos serviços oferecidos nas unidades de atendimentos de acordo com a necessidade dos sócios. A confederação que é responsável pelas políticas e o suporte técnico cuida da parte contábil e auxílio a produtos e serviços e às Cooperativas, que se dividem em

unidades de atendimento. No caso da Prisma, a cooperativa é formada por uma só unidade de atendimento, que fica localizado no campus de uma Instituição de Ensino Superior.

A Cooperativa Prisma atua na área financeira, prestando serviços bancários exclusivamente aos professores e funcionários da IES onde está situada. Dentre os serviços oferecidos pela cooperativa, pode-se citar: conta corrente, crédito, aplicações, seguros, cartões, previdência privada e cobrança.

Atuando em um mercado em que a concorrência é muito grande, exige-se competência controle e agilidade para que a organização mantenha seus serviços atualizados de acordo com os padrões das demais instituições financeiras, podendo assim disputar clientes e associados com seus concorrentes, oferecendo sempre a melhor opção para o público alvo.

A visão da empresa Prisma:

Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social, as cooperativas de crédito Prisma atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados (PRISMA, *online*).

A Prisma tem como missão:

“Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (PRISMA, *online*).

Os valores da Prisma são:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão (PRISMA, *online*).

Pode-se observar que a organização busca prestar serviços com excelência juntamente com a sua estrutura. No próximo tópico, será apresentada a análise dos resultados obtidos, visto que estes são de representativa relevância para a presente pesquisa.

## 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.2.1 Gestão e Abordagens Administrativas

Com a finalidade de sistematizar os dados coletados, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada.

#### 3.2.1.1 Quanto à Teoria Das Relações Humanas

A motivação precisa partir do líder do grupo, por isso Hampton (1992, p. 386) define liderança como “o processo interpessoal, pelo quais os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos”. Percebe-se a importância dada pela gerência da Cooperativa Prisma em relação à boa liderança, observando que os líderes necessitam estar constantemente atentos com os comportamentos e reações dos funcionários, pois a satisfação afeta diretamente o desenvolvimento das tarefas desempenhadas.

O líder, conforme Daft (1999), foca-se nos interesses pessoais, metas e valores que agregam e melhoram a convivência entre as pessoas. Nota-se que as pessoas que estão na liderança da Cooperativa Prisma são preparadas pela entidade para desempenhar seu papel, desempenhando atividades e métodos de motivação, captação das necessidades individuais e do grupo e autoridade para resolver determinados assuntos em que não é necessário chegar à presidência.

Em relação aos grupos que podem surgir nas organizações, ao visualizar a divisão dos setores da Cooperativa Prisma, percebe-se que as pessoas estão agrupadas de acordo com a relação das atividades que executam e que possuem liberdade de se relacionar entre os demais setores, pois, na estrutura desta cooperativa, os funcionários sentam próximos uns aos outros e conseguem visualizar todos que naquele espaço se encontram. Conforme Chiavenato (1993, p. 147), “[...] com a Teoria das Relações Humanas, delineou-se o conceito de organização informal – a organização não só é composta de pessoas, mas o próprio conjunto das pessoas que se relacionam espontaneamente entre si”.

Nos setores de Crédito e Atendimento da Cooperativa Prisma, a comunicação com os clientes é através de atendimento pessoal, *e-mail*, telefone e, entre os funcionários e gerente, o contato acontece de forma presencial e, quando necessário, via *e-mail*. Ressalta-se que comunicar-se é a melhor maneira de saber a opinião de todos os envolvidos, pois entende-se que a comunicação organizacional é de grande importância para o sucesso da entidade.

A seguir, apresenta-se o quadro síntese sobre a Teoria das Relações Humanas, o qual contém as principais características evidenciadas nessa abordagem.

Teoria das Relações Humanas	Características	Fundamentação Teórica
1. Nível de produção	A Cooperativa de Crédito Prisma busca a satisfação dos seus funcionários, pois acreditam que o ambiente ficará melhor e as pessoas se sentirão melhores, facilitando a produtividade.	“[...] um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo” (ROBBINS, 2003, p. 496).
2. Grupos informais	Em ambos os setores as opiniões dos funcionários são sempre bem recepcionadas, para que os grupos informais não iniciem o processo de formação de opinião paralela.	“Mayo e sua equipe finalmente concluíram que a produtividade e o comportamento do empregado eram influenciados pelo grupo informal de trabalho” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Quadro 1 - Síntese das características verificadas nas atividades do Setor de Crédito e Atendimento da empresa Prisma quanto à Teoria das Relações Humanas

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2.1.2 Quanto à Teoria Neoclássica

O Administrador realiza suas tarefas e alcança seus objetivos com a colaboração das pessoas, necessitando estrutura adequada para sua atuação. Nos setores da Cooperativa Prisma, estas variáveis estão presentes e interligadas para que o processo de ambos os setores seja realizado com eficiência e eficácia. O planejamento é o primeiro passo para que o Administrador consiga alcançar os objetivos da organização.

A Cooperativa Prisma utiliza o planejamento para alcançar suas metas e objetivos, através de meios disponíveis para alcançá-los, observando as necessidades de cada área para a realização das atividades.

Dando continuidade, apresenta-se o quadro síntese sobre a Teoria da Neoclássica, contendo as principais características evidenciadas nessa abordagem.

Teoria da Neoclássica	Características	Fundamentação Teórica
-----------------------	-----------------	-----------------------

Teoria da Neoclássica	Características	Fundamentação Teórica
1. Planejamento	A Cooperativa Prisma utiliza o planejamento como ferramenta para facilitar o processo desenvolvido. Percebe-se que por se tratar de uma instituição financeira o planejamento é muito importante.	“As organizações não trabalham na base da improvisação. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequencia” (CHIAVENATO, 2000, p. 195).
2. Estabelecimento dos Objetivos	Os setores de crédito e atendimento buscam atingir os objetivos estabelecidos pela Cooperativa, contribuindo assim para um melhor resultado no serviço prestado como um todo.	“Os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em um certo espaço de tempo, aplicando-se determinado recurso disponível e possível (CHIAVENATO, 2004, p. 138).

**Quadro 2 - Síntese das características verificadas nas atividades do Setor de Crédito e Atendimento da empresa Prisma quanto à Teoria da Neoclássica**

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2.1.3 Quanto à Teoria Burocrática

A Teoria Burocrática foi observada na Cooperativa Prisma, sendo que as decisões tomadas pela mesma são, em algumas situações, comunicadas verbalmente, escritas por e-mail ou via telefone. De acordo com Daft (2006), as ações e decisões devem ser registradas por escrito, para proporcionar uma continuidade no tempo, o que, em alguns casos, não é seguido na instituição pesquisada.

A tomada de decisão ocorre de forma dinâmica. Alguns colaboradores estão aptos a tomar as decisões e se responsabilizar por elas. A estrutura de cargos da Cooperativa Prisma tem uma gerente, porém, em algumas situações, as decisões são tomadas antes que o assunto se remeta a ela, devido a existência de um conselho e de uma presidência, que estão implexos à Cooperativa e, também, pela necessidade de resposta rápida. Bateman e Snell (1998, p. 55) relatam que entre as limitações da Teoria Burocrática destaca-se a “flexibilidade organizacional limitada e processo de tomada de decisão lento”.

O Quadro 3, refere-se a síntese da Teoria Burocrática, abordando características dos setores em estudo, relacionados a esta teoria.

Teoria Burocrática	Características	Fundamentação Teórica
1. Decisões	Nos setores em estudo existem algumas situações onde quem toma a decisão são os colaboradores, aptos a realizar a tomada de decisão.	“Organizações ou departamentos que necessitam de decisões rápidas e de flexibilidade podem sofrer sob uma abordagem burocrática” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 55).
2. Tarefas	Cada colaborador tem tarefas específicas, mas devido ao conhecimento das demais atividades nada impede de realizar atividades de seus colegas, em situações que exijam esse auxílio.	“A burocracia é a estrutura caracterizada por tarefas operacionais altamente padronizadas, agrupadas em departamentos funcionais” (ROBBINS, 2000, p. 184).

**Quadro 3 - Síntese das características verificadas nas atividades do Setor de Crédito e Atendimento da empresa Prisma quanto à Teoria Burocrática**

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.21.4 Quanto à Teoria Estruturalista

Um fator observado na instituição em estudo está relacionado ao comportamento humano, dentro dos estudos da Teoria Estruturalista, que é de um ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações. Eles possuem a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização, havendo a flexibilização com os outros.

A seguir, apresenta-se o quadro síntese quanto a Teoria Estruturalista da empresa estudada, contendo as principais características evidenciadas nessa abordagem.

Teoria Estruturalista	Características	Fundamentação Teórica
-----------------------	-----------------	-----------------------

<b>Teoria Estruturalista</b>	<b>Características</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
<b>1. Objetivos</b>	Percebe-se que os colaboradores estão focados nos objetivos da Cooperativa Prisma.	Os estruturalistas não alteram os conceitos, em si, da organização formal e informal. Para eles a organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela administração (CHIAVENATO, 1999, p. 255).
<b>2. Grupos sociais</b>	Os colaboradores demonstram flexibilidade e interagem uns com os outros.	Uma das contribuições da Teoria Estruturalista foi exatamente a de relacionar as relações formais e informais dentro e fora da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 255).

Quadro 4 - Síntese das características verificadas nas atividades do Setor de Crédito e Atendimento da empresa Prisma quanto à Teoria Estruturalista

Fonte: Elaborado pelos autores

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O exercício da liderança organizacional enquanto desafio corporativo, no processo de perceber e gerir pessoas, exige constantemente dos gestores a adoção de diferentes estilos de competências e papéis gerenciais. Os líderes-gestores são os profissionais que tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros, com o intuito de alcançarem objetivos comuns na organização.

Além disso, os atributos considerados para a realização de uma ativa gestão administrativa, como eficiência e agilidade, a capacidade de soluções dos problemas, o bom relacionamento entre cliente e banco, além do atendimento às necessidades do cliente, foram confirmados através da pesquisa realizada. Isto comprova, mais uma vez, que a gestão administrativa é um dos diferenciais para a conquista e conseqüente fidelização dos clientes.

Sendo assim, ao fim da pesquisa, identificou-se aspectos relevantes na gestão administrativa dos setores de crédito e atendimento da Cooperativa Prisma, contribuindo para o avanço científico acerca do tema.

Em relação às contribuições deste estudo no âmbito da instituição financeira estudada, pode-se dizer que elas ocorrem no momento em que se evidencia que a identificação e a criação de um segmento de clientes possibilita um melhor atendimento, indo ao encontro de suas necessidades e desejos, visando a sua satisfação e fidelização, o que gera, por consequência, um relacionamento duradouro e melhores negócios.

Diante do estudo apresentado, acredita-se que um dos fatores limitadores foi a área pesquisada. Se esta pesquisa fosse abrangente às demais áreas da empresa, além da administrativa, seria possível um diagnóstico mais preciso, até por que envolveria outras lideranças. Ademais, este estudo é intrincado e rico em especificidades. Este trabalho mostrou-se de tal forma profundo que para exaurir suas informações demandaria mais tempo do que o possível dispensado à pesquisa. Porém, cabe ressaltar que esses fatos não comprometeram os resultados atingidos, pois as informações e contribuições levantadas foram de grande valia para o estudo, as quais poderiam ter sido apenas ampliadas.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se inferir que seria interessante uma pesquisa mais abrangente e uma análise, ainda, mais aprofundada a respeito da gestão e das abordagens administrativas. Desse modo, o resultado do trabalho seria abundante em pormenorização e, por conseguinte, rico em informações relevantes.

Assim sendo, a partir de todas as considerações expostas, pode-se concluir que o tema estudado não se esgota nesta pesquisa. Ele é de extrema relevância e deve ser trabalhado pelos gestores com profundidade, no exercício de suas funções como líderes organizacionais.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Administração nos novos tempos. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999.

- Administração: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- DAFT, Richard L. Administração. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Administração. 6. ed. São Paulo: LTC, 2006.
- DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- DESOUZA, Kevin C. Information and Knowledge Management in Public Sector Networks: The Case of the US Intelligence Community. *International Journal of Public Administration*, New York, Vol. 32, Num. 14, Dec. 2009.
- DIEFENBACH, Thomas. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, London, Vol. 87, Num. 4, Dec. 2009.
- FRAHM, Kathryn A.; MARTIN, Lawrence L. From Government to Governance: Implications for Social Work Administration. *Administration in Social Work*, New York, Vol. 33, Num. 4, Oct. 2009.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.