

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

GISELY DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS – PERSPECTIVA
COMPORTAMENTAL DOS RECUPERADORES DE ATIVOS BANCÁRIOS**

Biguaçu

2008

GISELY DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS – PERSPECTIVA
COMPORTAMENTAL DOS RECUPERADORES DE ATIVOS BANCÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Administração do Centro de Educação da UNIVALI – Biguaçu, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Tadeu Nobre Formiga

Biguaçu

2008

GISELY DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS – PERSPECTIVA
COMPORTAMENTAL DOS RECUPERADORES DE ATIVOS BANCÁRIOS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi considerado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado pelo Curso de Administração, da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Biguaçu, 24 de Novembro de 2008.

Prof. MSc. Tadeu Nobre Formiga
UNIVALI - CE de Biguaçu
Orientador

Prof^a. Luciana Merlin Berviam
UNIVALI - CE de Biguaçu

Prof^a. Ely Teresinha Dionísio
UNIVALI - CE de Biguaçu

Dedico este Trabalho de Conclusão de Estágio a minha mãe Lucila, pelo seu grande exemplo de vida, pela sua força de vontade e por sua batalha a cada dia. Ao meu grande amor e futuro esposo Carlos, que me dá força e inspiração para a vida e para todas as pessoas que acreditam que podem fazer a diferença.

AGRADECIMENTOS

Aos familiares e amigos que acreditaram que um dia este sonho seria possível.

À Universidade do Vale do Itajaí.

Ao orientador Prof. Tadeu Nobre Formiga, pelo acompanhamento pontual, por sua paciência e competência demonstrada em cada detalhe do trabalho.

Aos colegas de turma Administração pela amizade e companheirismo demonstrados durante todo o Curso.

Ao orientador de campo José Carlos Lima Pinheiro, pela sua atenção, experiência e contribuição que foram de extrema importância para conclusão deste trabalho.

A todos os professores da Universidade do Vale do Itajaí do Campus de Biguaçu.

Aos gerentes, supervisores e recuperadores de crédito das empresas pesquisadas que contribuíram para que este trabalho pudesse ser concluído com êxito.

“De nada adianta o homem ganhar o mundo inteiro, se ele perder a sua alma”.

Matheus Cap. 16 V. 26

RESUMO

OLIVEIRA. Gisely. **Avaliação de desempenho com foco em competências – perspectiva comportamental dos recuperadores de ativos bancários**. 2008. 129 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

Na era do conhecimento e de tantas transformações, as pessoas podem ser consideradas a base de sustentação em uma empresa, a inteligência organizacional que gera riqueza. As organizações diante de nova economia do conhecimento, das competências, precisam criar alternativas de mensurá-lo e relacioná-lo aos resultados financeiros das mesmas, assim, será possível avaliar o desempenho dos colaboradores e das organizações e acompanhar a performance em relação à meta. As competências organizacionais podem ser classificadas em: capital humano – que é constituído por pessoas, com suas habilidades, competências, conhecimentos e outros atributos que agregam valor à organização. Diante da importância do acompanhamento das competências dentro das organizações, o presente trabalho tem como objetivo avaliar o desempenho dos recuperadores de crédito com foco em competências na perspectiva comportamental, através de pesquisa quantitativa, qualitativa e entrevista presencial, onde resultou em uma análise, sugerindo propostas de melhorias no gerenciamento destas competências dentro das dez maiores empresas de Recuperação de Ativos bancários que atuam na região de Santa Catarina.

Palavras-chave: competência; conhecimento; avaliação de desempenho; habilidade; atitude.

ABSTRACT

In the era of knowledge and so many transformations, people can be considered the base of support in a company, the intelligence organization that generates wealth. Organizations face of new knowledge economy, the skills they need to create alternatives to measure it and relate it to the financial performance of the same, so it will be possible to evaluate the performance of employees and organizations and to monitor performance in relation to the goal. The organizational skills can be classified as: human capital - which is made up of people with their abilities, skills, knowledge and other attributes that add value to the organization. Given the importance of monitoring skills within organizations, this study aims to assess the performance of the retrieval of credit with a focus on behavioral skills in perspective, through quantitative research, qualitative and face interview, which resulted in an analysis, suggesting proposals for improvements in management these powers within the top ten recovery of assets of businesses that operate banking in the region of Santa Catarina.

Key words: power; knowledge; performance evaluation; skill; attitude.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores que agregam valor econômico.....	26
Quadro 1 – Variáveis que influenciam pessoas e empresas.....	21
Quadro 2 – Definições de competência.....	28
Quadro 3 – Descrição de assessorias por nº de filiais e endereço.....	39
Quadro 4 – Descrição do cargo detalhado.....	42
Quadro 5 – Competências e indicadores apurados.....	46
Quadro 6 – Total de indicadores por competência.....	48
Quadro 7 – Pontuação do nível de competência apurada.....	49
Quadro 8 – Descrição da assessoria	53
Quadro 9 – Percentual de desempenho por competência empresa Nova Gne	56
Quadro 10 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Nova Gne.....	57
Quadro 11 – Percentual de desempenho por competência empresa Rede Sul.....	58
Quadro 12 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Rede Sul.....	59
Quadro 13 – Percentual de desempenho por competência empresa Aval.....	59
Quadro 14 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Aval.....	59
Quadro 15 – Percentual de desempenho por competência empresa Capital.....	61
Quadro 16 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Capital.....	62
Quadro 17 – Percentual de desempenho por competência empresa ML.....	62
Quadro 18 – Percentual de desempenho por colaborador empresa ML.....	63
Quadro 19 – Percentual de desempenho por competência empresa Sérgio Schulze.....	64
Quadro 20 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Sérgio Schulze.....	65

Quadro 21 – Percentual de desempenho por competência empresa Proal.....	65
Quadro 22 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Proal.....	66
Quadro 23 – Percentual de desempenho por competência empresa Local Cred.....	67
Quadro 24 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Local Cred.....	68
Quadro 25 – Percentual de desempenho por competência empresa Bellinati.....	69
Quadro 26 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Bellinati.....	70
Quadro 27 – Percentual de desempenho por competência empresa Contini.....	70
Quadro 28 – Percentual de desempenho por colaborador empresa Contini.....	71
Gráfico 1 – Gráfico com índice das competências	54
Gráfico 2 – Percentual de Desempenho empresa Nova Gestões	57
Gráfico 3 – Percentual de Desempenho empresa Rede Sul.....	58
Gráfico 4 – Percentual de Desempenho empresa Aval	60
Gráfico 5 – Percentual de Desempenho empresa Capital.....	61
Gráfico 6 – Percentual de Desempenho empresa ML.....	63
Gráfico 7 – Percentual de Desempenho empresa Sérgio Schulze	64
Gráfico 8 – Percentual de Desempenho empresa Proal.....	66
Gráfico 9 – Percentual de Desempenho Local Cred.....	67
Gráfico 10 – Percentual de Desempenho empresa Bellinati.....	69
Gráfico 11 – Percentual de Desempenho Contini.....	71

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.3 DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.....	18
2.3.1 Investir em pessoas.....	20
2.3.2 Principais fatores que influenciam o comportamento humano e das organizações.....	21
2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.5 O SURGIMENTO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	24
2.6 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS.....	25
2.6.1 Conhecimento.....	29
2.6.2 Habilidade.....	30
2.6.3 Atitude.....	31
2.7 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	31
2.8 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	33
2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
2.9.1 Avaliação de desempenho com foco em competência.....	35
2.10 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	36
2.10.1 Uma breve definição sobre o cargo recuperador de crédito.....	37
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	38
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	39
3.3.1 Métodos utilizados para a coleta de dados.....	40
3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	52
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	52
4.2 ANÁLISE DE PESQUISA.....	54
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES.....	78

1 INTRODUÇÃO

As organizações se deparam, constantemente, com um mercado sem fronteiras, altamente dinâmico, onde as mudanças estão acontecendo de forma constante, tornando-se cada vez mais competitivo.

Com este cenário, elas necessitam adequar seus métodos e sistemas, sejam eles através de meios tecnológicos, gerenciais, ou pelos mecanismos e ferramentas utilizados. Além disso, estão tendo que aprender a lidar, valorizar e desenvolver o capital intelectual, pois nota-se que são as pessoas que fazem as empresas alcançarem os resultados esperados.

Desse modo, quando se fala em pessoas, são grandes os desafios para as organizações e para o setor de Recursos Humanos, cuja tarefa consiste em identificar e avaliar o desempenho na perspectiva comportamental de seus colaboradores.

Neste âmbito estão inseridas as empresas de recuperação de ativos bancários, as quais são especializadas em recuperar créditos inadimplentes, ou seja, os bancos transferem a carteira de cobrança e determinam prazos e metas para recuperação.

Assim, nota-se que, para atender as exigências dos bancos, as empresas de recuperação de ativos bancários, precisam qualificar e desenvolver as competências dos recuperadores de crédito.

Diante de tais fatos, verificou-se a necessidade de identificar as competências necessárias para recuperação de ativos bancários, a partir de uma pesquisa nas dez maiores empresas de cobrança que atuam no Estado de Santa Catarina, que são: Aval, Bellinati Perez, Capital Cobranças, Contini, Local Cred, MI Gomes, Nova Gestões, Proal, Rede Sul e Sérgio Schulze. Isso permitirá adequá-los para melhor desempenho dentro das organizações.

Bitencourt (2004) menciona que as competências pessoais conduzem à necessidade crescente da formação e valorização do profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura voltada para a inovação e a criatividade.

Optou-se pelas empresas de cobrança, pois o cargo recuperador de crédito é totalmente operacional, com rotatividade grande dentro das organizações, com atuação

em um ramo que apresenta disputa entre seus concorrentes e seu crescimento é acentuado na economia.

Então, a questão que este trabalho busca responder é a seguinte: qual o desempenho comportamental dos recuperadores de crédito com foco em competências nas dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários que atuam no Estado de Santa Catarina?

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar o desempenho com foco em competências na perspectiva comportamental dos recuperadores de crédito nas dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários que atuam no Estado de Santa Catarina, no período de março a dezembro de 2008.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências necessárias para recuperação de crédito;
- Descrever a percepção dos gestores sobre as competências para recuperação de crédito;
- Diagnosticar as competências necessárias dos recuperadores de crédito das dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários;
- Estabelecer plano de divulgação dos resultados da pesquisa às empresas de recuperação de ativos bancários.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nota-se que as empresas estruturam-se a partir de pessoas e de sistemas tecnológicos, assim, se desenvolvendo e sofrendo impactos constantes em função das mudanças no mercado.

Diante desta complexibilidade no ambiente dos negócios, os fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando seus sistemas

operacionais, serviços e produtos, buscando desenvolver as competências dentro das organizações.

Por isso, justifica-se a importância do presente trabalho em avaliar o desempenho comportamental focando nas competências para recuperação de crédito dentro das dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários atuante no Estado de Santa Catarina, pois percebe-se que as pessoas e as tecnologias são ativos de conhecimento importantes dentro das organizações.

O estudo contribuirá com informações relevantes para as empresas de recuperação de ativos bancários e para futuros estudos acadêmicos. Assim, as empresas do setor vão poder ter o conhecimento do perfil ideal para recuperação de crédito na busca de profissionais no mercado, diminuindo o índice de rotatividade no setor.

Pode-se definir competência pela capacidade de um indivíduo executar uma determinada tarefa, sendo circunstancial, pois depende de sua história, de sua vontade, do ambiente organizacional percebido e das características específicas das situações em que a tarefa será executada (DUTRA, 2004, p.48).

A idéia de se desenvolver o presente estudo surgiu pelo fato da pesquisadora trabalhar no ramo de ativos bancários e também da necessidade da realização do trabalho de conclusão de curso de Administração.

Do ponto de vista prático, espera-se que o estudo contribua no sentido de ampliar os conhecimentos na área de administração e sirva também de referência para outros acadêmicos e empresas no ramo de recuperação de crédito, buscando alcançar a eficiência na gestão de ativos bancários, assim, melhor se posicionando no mercado complexo e de constantes mudanças no cenário nacional e mundial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho busca fundamentar questões voltadas para gestão de competências, a partir da abordagem de que as pessoas e os processos são os ativos mais importantes dentro das organizações.

Abordam-se os conceitos e definições dos principais aspectos relacionados ao estudo em questão, entre eles: Gestão de Pessoas; Principais mudanças na Gestão de Pessoas; Desenvolvimento das pessoas; Investir em pessoas; Principais fatores que influenciam o comportamento humano e das organizações; Gestão do conhecimento; Surgimento do conceito de competência; Conhecimento; Habilidade; Atitude; Definições de competência; Competências individuais e Competências organizacionais; Avaliação de desempenho; Descrição de Cargos e, Uma breve definição sobre o cargo recuperador de crédito.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004, p. 6) conceitua gestão de pessoas como uma área complexa e situacional, pois varia de empresa para empresa, dependendo de vários aspectos que vai desde sua cultura organizacional, estruturas e até mesmo suas características ambientais, tipo de negócio, sistema de informação utilizado e entre outros processos no qual interferem diretamente na gestão da empresa.

O autor Chiavenato (2004, p.7) complementa que a gestão de pessoas “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

Nesta mesma perspectiva, a autora Gramigna (2007 p. 15) menciona que será necessário “atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”, assim proporcionando mais forças para enfrentar a concorrência e ganhar espaço no mercado competitivo.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo

rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO, 2005 p. 1).

Ribeiro (2005, p. 8), em complemento a esta citação, alega que devido às transformações que estão ocorrendo, o profissional de recursos humanos deve se preparar para desempenhar suas tarefas, ou seja, tem que investir em novas habilidades, com constantes atualizações e adquirindo maior conhecimento em diversas áreas para que possa atuar como consultor interno de Recursos Humanos.

Chiavenato (2004, p. 10) enfatiza que as pessoas são os fatores principais para o crescimento da empresa, com isso se torna necessário a conscientização de que é preciso valorizar e focar nas pessoas, desse modo: “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas”, ou seja, é necessário tratar as pessoas como elementos básicos para a eficiência e eficácia da organização. O autor Chiavenato (2004, p.10) ainda define a gestão de pessoas como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, no qual são:

- Agregar pessoas: utilizados para inserir e atrair novas pessoas para a organização.
- Aplicar pessoas: é o processo básico para orientação das atividades desempenhadas pelos colaboradores dentro da organização.
- Recompensar pessoas: é utilizado como fonte de incentivo e para satisfazer os funcionários.
- Desenvolver pessoas: usado para capacitação e adequação do profissional.
- Manter pessoas: cria condições ambientais e psicológicas para os funcionários.
- Monitorar pessoas: acompanha e controla as atividades desenvolvidas por seus funcionários.

Estes processos se complementam um ao outro, no qual é preciso existir um equilíbrio e bom senso para utilização de todos eles, caso contrário poderá ocorrer conflitos nas informações, não podendo esquecer que o processo de aplicar pessoas está diretamente ligado com a avaliação de desempenho.

Conclui-se que a gestão de pessoas depende muito dos valores organizacionais, cultura e da forma como valoriza e visualiza seus funcionários. Algumas empresas já

os consideram como parceiros e deixaram de considerá-los apenas recursos humanos, ou conforme Ribeiro (2005 p.1) “as empresas devem considerar as pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização”, a partir daí, as empresas só tem a ganhar, criando vantagens competitivas com capacidade de enfrentar quaisquer que sejam os desafios.

2.2 AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Muito se tem falado sobre gestão de pessoas e muitas são as transformações que vem acontecendo ao longo do tempo, tais mudanças como: as mudanças no perfil das pessoas, a forma como são desenvolvidas e principalmente a forma como são “vistas” dentro da organização.

A adaptação para uma ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade. A habilidade de apreender rapidamente como produzir novos produtos e serviços que elevam o padrão de desempenho. Em um novo ambiente, onde a tecnologia é prontamente copiada, a informação pode ser transferida com grande facilidade ao redor do mundo e a geografia não constitui obstáculo para se entrar no mercado (GALBRAITH, 1995, p. 84).

Segundo Dutra (2004, p. 17), as principais mudanças observadas na forma de gerenciar pessoas são:

- Alteração do perfil exigido pelas empresas: as pessoas deixaram de ser totalmente obedientes, padronizadas e disciplinadas e passaram a ter autonomia, sendo estimuladas a usarem a criatividade e terem iniciativas próprias para alavancarem os resultados e seus negócios.
- Mudanças do controle para o desenvolvimento: do modelo totalmente passivo e controlado pelo sistema fordista e taylorista, passou-se a focar no desenvolvimento mútuo das pessoas, visualizando-as como gestoras na sua relação entre empresa e do seu desenvolvimento com a carreira.
- Maior participação das pessoas nas decisões dos negócios da empresa: neste modelo as empresas não valorizam apenas a mão de obra e a inteligência de seus colaboradores, mas todo o potencial, desde suas idéias, intuições e noções para interpretação de um problema, proporcionando agilidade nas respostas.

Chiavenato (2004, p. 27) menciona que a partir do século XX, com as três eras organizacionais, que foram: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação, muitas mudanças foram registradas no setor de gestão de pessoas, no qual influenciaram as organizações, desde sua forma de administrar pessoas e até mesmo o seu comportamento.

Em perspectiva similar, Galbraith (1995, p.75) complementa que, para as organizações acompanharem o ritmo destas transformações é necessário está sempre inovando seus serviços, sistemas, produtos e processos.

A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos eficazes. Estes dois aspectos são as duas faces da moeda da mudança. Um fracasso em qualquer área pode evitar que a mudança aconteça. Atender às questões do sistema de projeto gerencial das relações humanas é necessário, mas insuficiente para lidar com as questões do processo humano. Gerenciar a mudança envolve compreensão e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual, coletivo e com a dinâmica natural da transição (GALBRAITH, 1995, p. 83).

Percebe-se que gerenciar o lado das pessoas da mudança compreenderá desenvolver e entender o que é necessário e esperado, o autor ainda ressalta que “vai existir momentos em que abrangerá o gerenciamento das pessoas para os quais as mudanças não estavam nos planos.” Será preciso muito esforço para ajudar as pessoas a mudarem, principalmente àquelas pessoas que não acreditam que poderão mudar (GALBRAITH, 1995, p. 85).

Conclui-se que as organizações devem estar sempre atentas para novas idéias, novas tecnologias, novos conhecimentos. Devem estar sempre se atualizando e descartando antigos padrões e atividades que não mais se encaixam nas circunstâncias atuais, desta forma irão apreender mais, estão prontas para enfrentar o mercado competitivo, adquirindo força total na vantagem competitiva para a organização do futuro.

2.3 DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Gramigna (2007, p.49) descreve desenvolvimento como uma palavra que vem do latim: “des” significa ênfase; “em” designa dentro, internos; e “volvere” corresponde a mudar de posição, mudar de lugar. Em outras palavras, o autor Ximenes (2000, p.305)

conceitua desenvolver como: “fazer crescer, progredir, prosperar, tomar melhor, ou mais capaz, empregar, exercer, dar origem, gerar, expor em detalhes, crescer, estender-se, progredir intelectualmente”.

Processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e a organização são mais sensíveis à abordagem por competência. O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa da organização sobre seu desempenho. Pessoas com alto nível de maturidade e autonomia de ação recebem desafios profissionais diferentes de outras com baixo nível de maturidade e autonomia de ação (DUTRA, 2004, p. 69).

Em complemento a esta citação, Dutra, (2004, p.70) menciona que é preciso investir nas pessoas, ter diferentes ações para o desenvolvimento delas, tendo como base as verdadeiras necessidades de cada indivíduo, com intuito de ajudar a mobilizar os pontos fortes para desenvolver-se, assim as pessoas são valorizadas como são, é preservado sua individualidade e cria-se um maior comprometimento delas com o próprio desenvolvimento.

Na mesma concepção, a autora Gramigna (2007, p. 9) enfatiza sete elementos essenciais para o investimento nas pessoas:

- Sem as pessoas, qualquer que fosse às tecnologias por mais inovadora que fosse não funcionariam;
- Pessoas fazem o sucesso e o fracasso de qualquer empresa;
- Trazem histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas;
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;
- Pessoas carregam a expectativa de patrocínio desse empreendimento, no qual cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, do tipo ganha-ganha;
- Pessoas podem colocar seu talento a favor da organização quando encontram ambiente para tal;
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

As empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão com pontos favoráveis para o seu crescimento, pois é o fator mais importante do desempenho e deve receber atenção redobrada.

As pessoas e as organizações estão o tempo todo trocando experiências. As empresas acabam desenvolvendo e treinando as pessoas para a sociedade, enquanto que as pessoas desenvolvidas transferem seus conhecimentos, capacidade e aprendizagem para a organização. Dutra (2004 p.76) complementa que “as pessoas que ao colocarem em prática seu patrimônio de conhecimento da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

Dutra (2004 p. 71) finaliza mencionando que o uso da abordagem por competência na gestão do desenvolvimento das pessoas é essencial, pois agregam valores tanto na precisão dos negócios como para a qualidade de suas decisões.

2.3.1 Investir em pessoas

Muitas são as empresas que ainda questionam o porquê de investir nos funcionários e não somente na tecnologia da informação. Não é preciso ir muito longe para constatar em diversas referências bibliográficas, ou artigos, manuais, seja lá o que for, que sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais original que seja, não funcionaria sozinha.

Os tempos são outros, o pensamento pequeno e vazio de algumas empresas tiveram que ser engavetados, pois perceberam que são as pessoas que fazem o negócio da empresa prosperar.

Knapik (2006, p. 15) ressalta que as pessoas são a base da empresa no qual são utilizados suas “habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados”.

As organizações são constituídas por pessoas que através de estruturas internas e estruturas externas colocam em prática os projetos e contribuem para o sucesso das organizações. São as pessoas que constroem a idéia da organização, através da criatividade, inovações tecnológicas, e se relacionam com o cliente e parceiros formando uma imagem e criando um vínculo de lealdade que são os fatores-chave para o sucesso da nova economia do conhecimento. Nessa nova economia do conhecimento as pessoas

são o núcleo principal, porque são fonte do conhecimento, que cria, inova, contribui para a imagem das organizações e são elas que criam um relacionamento com o cliente gerando satisfação e preferência pelo produto, serviço, ocasionando a lealdade.

Nota-se que muitas vezes as empresas e as pessoas caminham para lados opostos, cada um com interesse próprio. Entretanto, para que ambos consigam satisfazer suas necessidades, é necessário manter equilíbrio, assim de um lado as empresas aumentam seus lucros e oportunidades nos negócios influenciando o comportamento humano, do outro lado, as pessoas conseguem adquirir experiência, desenvolvimento profissional e oportunidades para enfrentarem novos desafios com o passar do tempo.

2.3.2 Principais fatores que influenciam o comportamento humano e das organizações

Knapik (2006, p. 18) alega que o comportamento do homem nas organizações depende de algumas variáveis que influenciam o comportamento das empresas e das pessoas que nelas estão inseridas, conforme mostra quadro abaixo:

Variáveis que influenciam pessoas	Variáveis que influenciam empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade: diferencia uma pessoa da outra; • Motivação interna: vem de dentro para fora, algo espontâneo; • Percepção: forma que se visualiza o “mundo”. Cada um tem uma forma de perceber o meio externo que se vive; • Valores: algo intrínseco depende da cultura, crenças e do meio em que convive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional: tudo que envolve uma organização; • Regras: o que rege, regulamentos, normas e princípios; • Clima: ambiente psicológico, poder de influenciar; • Cultura: estabelecido por conjunto de regras e atitudes que caracterizam certa forma de agir; • Políticas: as empresas convivem com a estabilidade e instabilidade do país, com isso, gerando incertezas nos negócios;

	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos e processos: procedimentos e regras adotados pelas empresas; • Recompensas e punições: De um lado o funcionário se supera e é reconhecido, do outro, não atende as regras estabelecidas e acaba sendo punido.
--	--

Quadro 1

Fonte: Knapik (2006, p. 18)

Pessoas e organizações estão totalmente interligadas, não é possível citar uma sem atingir a outra. As pessoas dedicam parte de seu tempo para as organizações e dependem delas para viver, já a organização somente se torna possível quando uma ou mais pessoas se unem com os mesmos propósitos: o de constituir uma empresa.

Por fim, segundo Chiavenato (2004, p.66) menciona que “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação, as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver”.

2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Probst et al. (2002, p. 29) definem conhecimento como “um conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”.

A criação do conhecimento ocorre na mente humana, através de experiências e interação entre pessoas. Sendo que a experiência em conhecimento através da prática, por meio de repetição, aprendizado e imitação, que se constitui numa forma de socialização do conhecimento.

Conforme Dutra (2004, p.65) relata que “o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um campo de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros”. A criação do conhecimento também ocorre através da interação e das iniciativas dos indivíduos e grupos, que são responsáveis pela criação e compartilhamento do conhecimento por meio de discussões, troca de experiências, observações e novas perspectivas por meio de diálogo, debate. É

como uma dinâmica que transforma o conhecimento tácito, que é pessoal, no conhecimento explícito, que é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Para desenvolver o conhecimento tem que haver interação das informações, valores e experiências que são originadas na mente humana.

O conhecimento torna-se cada vez mais importante dentro das organizações porque cria boa parte do valor da nova economia, por isso a importância da busca de alternativas para mensurá-los, podendo compará-lo ao alcance de resultados.

Nonaka et al. (1997, p. 39) sustentam que “o modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito”.

Define-se conhecimento tácito como pessoal e subjetivo, onde é constituído na mente dos indivíduos através de idéias, experiências e valores, desenvolvendo assim, uma capacidade de fazer uma determinada atividade que o diferencia das outras pessoas, mesmo que não consiga explicar como se faz. Aquele que se manifesta através da ação, não explicando como se faz, pois não é expresso através de palavras, nem formalmente.

Para Choo (2003, p. 46), o conhecimento tácito “é difícil de transferir ou verbalizar, em parte porque não pode ser decomposto em regras e elementos, e em parte porque existe como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro.”

O conhecimento explícito é formal e sistêmico, compartilhado através de fórmulas ou programas de computadores, podendo ser expresso formalmente, através de linguagem, objetos e sistemas de gestão de informações, e quando declarado, mostrado, pode ser compartilhado. Pode ser encontrado em livros, manuais e sistemas de gestão de informações, que são invenções que originaram do intelecto humano.

O autor Choo (2003, p.47) menciona que “o conhecimento explícito é aquele que se manifesta por meio da linguagem, de símbolos, objetos e artefatos”.

Convém enfatizar que o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma empresa seja aplicado produtivamente em seu benefício, porém nota-se que muito se tem barreira para aceitar o conhecimento que vem “de fora”. É necessário que as empresas tomem as medidas necessárias para garantir

que habilidades e ativos do conhecimento de seus colaboradores sejam utilizados (PROBST et al., 2002 p.35).

2.5 O SURGIMENTO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Dutra (2004, p. 22) aponta que o conceito de competência apareceu pela primeira vez nos anos 80 e início dos anos 90 nas empresas do setor moveleiro, onde foi observado que as organizações tomavam decisões sobre as pessoas em função do seu valor para o meio, sendo desenvolvida para dar suporte à qualificação profissional.

Mcclelland (1973 apud DUTRA, 2004, p. 22) menciona que o conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, “na busca de abordagens mais efetivas que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações”.

Em perspectiva divergente, Bitencourt (2004, p. 241) alega que a competência surgiu no fim da idade média, sendo associada pela linguagem jurídica, ou seja, naquela época os juristas diziam que uma pessoa era competente quando tinha capacidade de participar de um julgamento ou de realizar determinado ato. Mais tarde, o termo competência se disseminou e passou a ser utilizado quando uma pessoa tinha capacidade de executar determinada tarefa.

Baseando-se nas proposições dos referidos autores, procurou-se definir competência a partir da junção de concepções. A competência então é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes. (CARBONE, et al., 2006, p. 43).

Carbone et al, (2006, p. 43), ainda mencionam que as competências são decifradas a partir de combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, no qual são identificados pelo desempenho profissional dentro das organizações, no qual agregam valores, tanto para as pessoas como para as empresas.

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com *Richard Boyatzis*, sendo a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective*

Performance, iniciou o debate acerca do tema competência. Entretanto, é a partir do entendimento das transformações de natureza produtiva e social que atingiram as economias industrializadas nos anos 1980 que se pode compreender a relevância dos estudos sobre competência para as organizações. (BITENCOURT, 2004, p.241).

Em meio a tantas transformações, as empresas foram obrigadas a se adaptarem e a se ajustarem a toda pressão que estavam sendo submetidas. Estes ajustes ocorreram a partir da reformulação das empresas, deixando de existir o modelo clássico de relacionamento, através da terceirização de atividades e *dowsinzing* gerencial, melhoria na qualidade e produtividade, dando mais valor para os colaboradores e suas capacidades, com programas de incentivos, remuneração adequada e sistemas mais viáveis na gestão de recursos humanos.

Por fim, quando se pensa em gestão de competência é importante fazer uma ligação com estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas. Neste sentido conforme Bittencourt (2004, p.256), destaca-se que a gestão de competências está interligada com os processos contínuo e preocupado com a formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo “é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, amigos, ou outros grupos sociais”, assim ampliando sua capacitação e podendo acrescentar valor às atividades desenvolvidas dentro da organização, ou dentro da sociedade e para si próprio conquistando a auto realização.

2.6 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA

Nota-se que nos dias atuais, as organizações têm sido levadas a mudanças do mercado, através da modernização. Tiveram que se adaptar ao novo modelo de produtividade e ao novo modelo gerencial, sendo que em último lugar ficou a preocupação da melhoria para adaptar as pessoas no trabalho.

Leme (2005, p.16) aborda que “por meio da construção de modelos reconhecem a definição de competências, sendo possível proporcionar ganhos organizacionais e recompensar os esforços individuais.”

Gramigna (2007, p.24) menciona que existem diversas definições para competência, porém seus conceitos tornam sua essência comum. A autora defende o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam o trabalho de uma pessoa, relacionando o seu desempenho.

Na mesma linha de pensamento, Leme (2005, p.17) define competência, como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O autor Leme (2005, p.18) ainda complementa que este agrupamento é o que diferencia uma pessoa da outra, tornando de grande importância seu desempenho e seus resultados atingidos.

As competências conforme figura abaixo e segundo Fleury e Fleury apud Knapik (2006, p.120), “devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o individual, definindo-as como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos que agregam valor econômico à organização e valor social”.

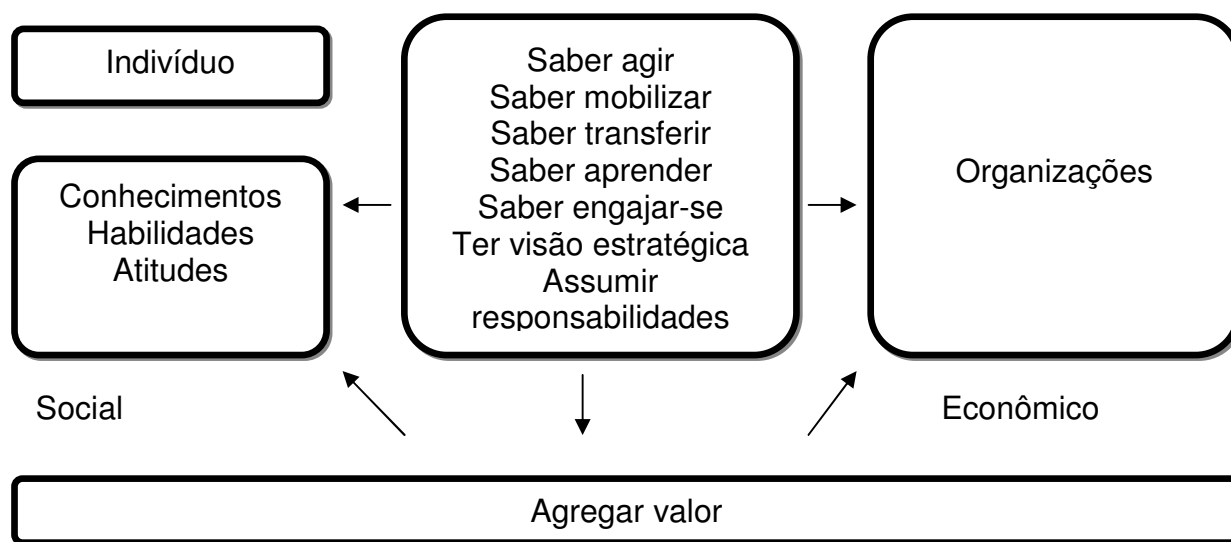


Figura 1
Fonte: Knapik (2006, p. 121)

Nota-se que as competências, proporcionam vantagens e valores competitivos tanto para a empresa quanto para o indivíduo existindo uma sinergia entre ambos no qual

deve ser reconhecido, mobilizado, integrando as informações, assim, existindo trocas de conhecimentos e habilidades que possam ser agregadas pelas empresas e para os indivíduos.

Diante de todos os fatos levantados acredita-se que a gestão de competência tem ocupado parte das organizações a partir de suas estratégias. Apesar de ter diversos conceitos, um complementa ao outro. Deste modo, a autora Gramigna (2007, p. 26) deixa em destaque que a essência da competência se resume nas letras: CHA, ou seja, conhecimento, habilidade, atitude. A autora define cada palavra como:

- Conhecimento é o saber. Aprende-se em diversos lugares, porém é pouco colocado em prática.
- A habilidade é o saber fazer. É utilizado do conhecimento para a prática.
- Atitude é o querer fazer. É proporcionado pela vontade de fazer, pela garra. É o poder de querer resolver determinada situação com apoio do conhecimento e da habilidade.

Gramigna (2007, p. 28) complementa que: “o saber e saber fazer, são competências técnicas, já o querer fazer, é uma competência comportamental.”

Leme (2006, p. 98) ressaltam que é preciso ter cuidado com o uso parcial do CHA, tendo em vista, que a competência são se resume apenas em conhecimento, habilidade e atitude. Para avaliar as competências em uma pessoa é preciso verificar suas ações, ligada com suas intenções, motivações, conhecimentos e habilidades, no qual não é possível identificar estes comportamentos apenas com o uso do CHA, caso contrário pode-se cometer um equívoco.

Uma visão oposta é apresentada por Galbraith (1995, p.63) o qual menciona que “a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho e não implica diferença na aquisição de atributos.”

Segue abaixo algumas definições de competências na visão de diversos autores conforme revisão de Dias (2001) apud Andrade et al (2006, p. 203).

Definição	Fonte
Conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães e colaboradores (1997), apud Brandão (1999).
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996), citado por Dutra e colaboradores (2000).
Capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000).
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades, objetivos, valores-capazes de predizer/ causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), apud Brandão (1999).
Competência não é um estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo, etc.	Leborfet (1995) apud Dutra e colaboradores (2000).

Quadro 2

Fonte: Dias (2001) apud Andrade (2006, p. 203).

Carbone (2006, p. 80) faz uma comparação do conceito de competência com um iceberg, ou seja, no topo ficam visíveis as habilidades e conhecimentos que para os autores são mais fáceis para treinar e desenvolver. Mas existe também outra parte, a “oculta”, no qual é identificado o autoconhecimento, os traços de personalidade, as intenções, as atitudes e os valores, sendo que é mais difícil criar estratégias de desenvolvimento.

Conclui-se que as pessoas e os processos, por mais intangíveis que possam parecer, respondem por maior parte da vantagem competitiva da organização, porém só é reconhecida se a competência for considerada um fator essencial para o seu desenvolvimento, caso contrário, não haverá sentido em priorizar a gestão da competência.

2.6.1 Conhecimento

O conhecimento é algo invisível, que não pode se pode tocar, cheirar, não ocupa lugar, não é finido e não é roubável. É um recurso ilimitado e aumenta com o uso, que se tornou o fator mais importante da produção. O poder das máquinas e da força braçal está sendo substituído pelo poder do conhecimento.

O conhecimento é o saber fazer, é a base de todo o negócio, é a partir dele que é possível planejar e fundamentar qualquer tipo de tarefa que for designada e com isso as empresas aprende administrar seus ativos intelectuais.

Neste contexto percebe-se que fica visível que está se tornando cada vez mais importante o conhecimento para as organizações porque cria boa parte do valor de nova economia, por isso a importância da busca de alternativas para mensurá-lo, podendo compará-lo ao alcance dos resultados.

Conforme os autores Carbone (2006, p. 153) o conhecimento é alcançado em curto prazo, está interligado com treinamento, é orientado pelas instruções e é dominado pelo lado psicomotor e cognitivo. Ele é acumulado ao longo da vida, formam competências e a partir do momento em que é interligado com as habilidades e atitudes formam novas estratégias, propósitos e novos desafios.

Probst et al (2002, p.109) mencionam que o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo particularmente importante. “Concentra-se no desenvolvimento

de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes”. Os autores ainda complementam que para o desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos nos quais a organização se “empenha conscientemente para adquirir as competências que não tem, ou criar competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa”.

Na atual economia, o trabalho físico não é mais a principal matéria prima da economia, ele foi substituído pela capacidade de inovar, criar e a habilidade de aprender e desenvolver novos produtos e conceitos através do intelecto humano, que é a interação entre conhecimento tácito e explícito que resulta no conhecimento que é a grande fonte de sabedoria na sociedade do conhecimento.

2.6.2 Habilidade

Habilidades são aptidões e capacidades de uma pessoa, de saber fazer, onde obtém e desenvolvem habilidades, como a habilidade de comunicação interpessoal ou mesmo outras capacidades que podem ser adquiridas durante o desenvolvimento profissional, estudo, experiências e prática.

Dutra (2004, p. 25, habilidade é a arte de saber fazer, envolve proficiências, práticas físicas e mentais e é adquirida através de treinamentos e prática, incluindo o conhecimento de regras de procedimentos e a habilidade de se comunicar.

Conforme Probst et al (2002 p.76) relatam que, a maioria de trabalhos executados por diversas organizações requer o uso repetitivo de habilidades altamente desenvolvidas para solução de problemas.

Desta forma, são inúmeras habilidades que o ser humano pode desenvolver, tais como: capacidade de decisão, capacidade de liderança, capacidade de interagir com a equipe, capacidade estratégica, entre outras.

Na economia atual a valorização do trabalho em equipe tem exigido dos gestores habilidades essenciais como: comunicação, equilíbrio emocional, flexibilidade, empatia, sociabilidade e saber aceitar as diversidades. Cabe o gestor administrar corretamente o trabalho em equipe, solucionando os problemas com capacidade de decisão baseadas nas suas habilidades e conhecimentos.

2.6.3 Atitude

Atitude é predisposição das pessoas de reagir em estímulo, podendo essa reação ser positiva ou negativa. As atitudes dos colaboradores nas organizações podem ser valiosas para organizações, porque é a partir de uma atitude positiva que os colaboradores se relacionam melhor com os clientes e fornecedores, buscando a lealdade.

Conforme Dutra (2004, p.165), as pessoas que se sentem necessárias, que acreditam estar aprendendo, serão mais produtivas do que as pessoas ociosas, pois tendem a ter uma melhor atitude perante os fornecedores, clientes e outros colaboradores.

A atitude dos colaboradores em relação à organização em que trabalham, reflete na avaliação do mercado sobre a organização, através de seus clientes e fornecedores. Sendo positiva, colabora para melhorar a imagem da organização no mercado, assim beneficiando a organização, se é negativa, pode influenciar na decisão do cliente em optar pela organização ou invalidar uma imagem positiva que tem da organização.

2.7 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A competência individual, o colaborador precisa demonstrar todo seu conhecimento e seu diferencial competitivo, através da sua criatividade, flexibilidade, liderança, organização, sinergia, planejamento, atitudes e entre outros atributos, no qual tem influência direta em seus resultados.

Por mais que as competências individuais se expressem no indivíduo, ela também está ligada no que ele faz. Está concentrado em sua produção, trocas de saberes e outras conexões com atividades diferentes.

Zarifian (2001, p. 115) menciona que o indivíduo constrói sua própria competência, através de combinações de sistemas educativos e profissionais, utilizando diversas fontes de conhecimentos, especialidades e experiências de vida no qual, quando se pergunta a um indivíduo como aprendeu a resolver tal problema complexo, em geral, a resposta é confusa, pois foi utilizado um grande número de combinações de atributos de forma

inconsciente. Quanto maior for o nível de dificuldade para resolver determinado problema, maior será a dificuldade em responder este tipo de questão.

É relativamente fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional, em compensação é muito difícil compreender como essa competência foi construída. Parece-nos então que precisamos prestar extrema atenção à circulação e à conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também à maneira de cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos. É nestes contatos que, em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam. (ZARIFIAN, 2001, p. 116).

Em complemento a esta citação, Dutra (2004, p. 23) aponta que a competência é exposta de diversas maneiras por vários autores. Dividem organização do colaborador. De um lado a empresa, com o conjunto de competências que é próprio da organização, do outro lado, tem as pessoas, com seu conjunto de competências no qual são utilizadas, ou não, pelas empresas.

Se forem colocadas pessoas e organização lado a lado, percebe-se um processo contínuo de troca de competências, ou seja, a organização disponibiliza todo seu patrimônio, dando oportunidades para adquirir novos conhecimentos e preparando-as para enfrentar situações diversas. As pessoas ao se envolverem com a organização acabam transferindo para a mesma todo seu aprendizado, conhecimento, assim, capacitando-a para enfrentar qualquer desafio.

Nesse sentido, são as pessoas, que ao colocarem todo seu aprendizado em prática, concretizam as competências organizacionais. Se for utilizado de forma abrangente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas aperfeiçoam ou criam novas alternativas necessárias para aprimorá-lo (DUTRA, 2004, p. 24).

DUTRA (2004, p. 25) aponta algumas características essenciais para ser discutidas em relação às competências individuais:

- Competências essenciais: necessária para as estratégias e continuidade da organização.
- Competências distintas: diferencial da empresa em relação seus concorrentes e sugere vantagem competitiva.

- Competências de unidades de negócio: são pequenos números de atividades-chave esperadas pela organização.
- Competência de suporte: servem como escape para outras atividades da organização.
- Capacidade dinâmica: permitem dar condições para a empresa à capacidade de adaptação às situações diversas.

Com base nas considerações citadas acima, não se pode pensar em competências essenciais de forma genérica e sim juntá-las com as competências essenciais para a organização.

2.8 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais dependem de diversos recursos que se desdobram em competências básicas e essenciais, desde físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem e outros), organizacional e humana, ou seja, são recursos coletivos e algumas vezes associados à atividade fim da empresa.

Fleury e Fleury (2004) apud Andrade (2006 p. 217) alegam que as vantagens competitivas organizacionais “capazes de sustentá-la em mercados internos e externos, não são desenvolvidas apenas por sua posição no mercado ou por determinismo ambiental, mas também por suas capacidades de desenvolverem novas competências”.

Desde modo quando se fala em competência organizacional, não basta apenas desenvolverem o lado gerencial, seus recursos e capacidades internas, é necessário que as empresas usem sinergia e se articulem com outras empresas, isso é imprescindível, pois facilita seu desenvolvimento e sua excelência em seus produtos e serviços.

Finalizando, os autores Guimarães e colaboradores (2001) apud Andrade (2006, p.220) definem competência organizacional como um conjunto de “conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações espaciais e de dados de tempo-espaço”.

2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gramigna (2007 p. 140) indaga que antigamente, não muito longe dos nossos tempos atuais as chefias dentro das organizações centralizam todas as informações e as avaliações eram feitas no final do ano e de forma sigilosa, onde os envelopes eram lacrados com a palavra confidencial na frente, onde o funcionário não ficava sabendo do resultado, só se fossem promovidos, isso gerava um clima de desconfiança e insegurança dentro das empresas.

Knapik (2006 p. 173) menciona que são as pessoas que levam a empresa ao sucesso, ao alcance dos resultados e das metas propostas. E para os tempos atuais as empresas não têm mais tempo e espaço para manterem pessoas com atuação mediana, é preciso que suas atribuições dentro da organização superem as expectativas da organização.

Avaliação de desempenho relacionada à organização é um processo dinâmico, algo que pode mensurar, avaliar e medir a parte comportamental do colaborador, no qual pode ser de diversas formas, auto avaliação, avaliação por parte da chefia imediata, avaliação em grupo, etc.

Nota-se que nas organizações é necessário passar um *feedback* a respeito do desempenho dos colaboradores para saber se estão ou não alinhados com o que a organização espera e assim superando as expectativas da organização, através da verificação da necessidade de mudança de comportamento, atitudes e com isso, desenvolvendo novas habilidades.

A avaliação de desempenho tem como objetivo maior, mapear os resultados apresentados pelos funcionários, visualizando os pontos fortes e fracos com intuito de estabelecer um plano de ação para melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados, a avaliação procura diminuir as incertezas, e é possível através dela ter aumento de salário, promoções para novos cargos ou demissões e até mesmo possibilita a verificar o que a empresa espera do colaborador e o qual o desempenho esperado por “ela”.

Gramigna (2007 p. 145) menciona que infelizmente ainda no meio empresarial é muito difícil a realização da avaliação de desempenho, pois muitas empresas não

conseguem ter uma visão ampla e os benefícios proporcionados pela avaliação de desempenho.

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio às mudanças. Permanência e transformação. (GRAMIGNA, 2007, p. 145).

Leme (2006, p. 11) enfatiza que não é possível avaliar o colaborador iniciando o processo pela avaliação é necessário começar pelo empenho, ou seja, é preciso estabelecer o que e como será avaliado, assim o avaliado terá uma compreensão e clareza se ele atingiu bem seu desempenho ou não, em outras palavras o autor menciona a frase “neste processo o colaborador saberá se tem ou não alguma “dívida” com a empresa, qual o motivo que levou a isso, para que ele possa se empenhar novamente no resultado a ser alcançado, porém agora, sabendo onde precisa melhorar”.

2.9.1 Avaliação de desempenho com foco em competências

O autor Leme (2006, p. 21) indica que para se obter um melhor entendimento de como funciona a avaliação de desempenho com foco em competências é necessário resgatar alguns fatos que marcaram as organizações.

Nos anos 80, a avaliação de desempenho era muito limitada às competências técnicas dos funcionários, naquela época não se usava o termo colaborador, e a avaliação era feita direto pela chefia imediata, no qual se chegava à conclusão se o funcionário tinha ou não a competência técnica exigida pela organização. O resultado era chamado de LNT – Levantamento das necessidades de treinamento, que passando os anos, passou para o lado comportamental, porém uma análise superficial que visualizava mais a parte de liderança e motivacional.

Este mesmo termo foi modificado no início dos anos 90, no qual se passou a chamar de avaliação por objetivos – APO, considerada hoje como uma avaliação imprópria em função da forma como era conduzida, pois se baseava apenas em metas, e os funcionários que não atingiam os resultados exigidos eram punidos, pois não traçavam objetivos, apenas eram impostos pelas empresas. Com isso nesta mesma época surgiu o termo APPO, avaliação participativa por objetivos, no qual os funcionários começam a participar dos objetivos da organização.

No final dos anos 90, já começando 2000, veio de forma surpreendente o conceito de competências, que de forma equivocada as empresas acabaram focando nas competências comportamentais e se esqueceu das competências técnicas e dos objetivos na composição da avaliação de desempenho, isso porque o colaborador não é apenas comportamento.

Leme (2006, p. 23) ainda enfatiza que avaliação de competências não é avaliação de desempenho e também cita três fatores, no qual substituiu o termo por perspectiva no qual são: perspectiva técnica, perspectiva comportamental e perspectiva por resultado.

O autor ainda cita o conceito de perspectiva sendo “arte de representar os objetivos sobre um plano tais como se apresentam à vista, é uma expectativa e aspectos dos objetivos vistos de certa distância”.

Leme em seu outro livro (2006, p. 88) finaliza que avaliação de desempenho com foco em competências, abre diversas possibilidades para se avaliar o mesmo colaborador de diversos ângulos, no qual proporciona foco e objetivos para identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores da competência, isso proporciona ter mais do que uma fonte de observação e garantir a confiabilidade e qualidade da avaliação.

2.10 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Chiavenato (2004, p. 189) define cargo como um conjunto de atividades que são designadas a uma determinada pessoa, no qual “o ocupante que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. Assim para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa determinado cargo necessita está inclusa no organograma da empresa, e sua posição define qual o nível hierárquico que o colaborador está.

Um cargo constitui uma unidade na organização que é visualizado sobre um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separados e distinto dos demais cargos.

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informações, sistemas e tecnologias em diferentes graus de intensidade. (CHIAVENATO, 2004, p. 191).

Na mesma perspectiva o autor Batista (2003, p.79) ressalta que para se definir salários para os colaboradores é necessário atribuição através de cargos, no sentido de descrever, analisar e avaliar, para que seja identificada a importância de cada cargo em relação aos demais, assim definindo uma hierarquia entre os mesmo.

2.10.1 Uma breve definição sobre o cargo recuperador de crédito

Conforme entrevista com gerente da empresa Nova Gestões, o cargo recuperador de crédito é operacional. Em determinadas empresas o nome para este cargo pode variar entre: assistente de negócios, auxiliar de cobrança, analista de cobrança, cobrador, entre outros que tem o mesmo significado que recuperar crédito inadimplentes.

Contudo, o objetivo do cargo é recuperar o capital emprestado e fidelizar o cliente, usando a tecnologia e a telefonia como ferramenta de trabalho. Sabe-se também que para ser um recuperador de crédito eficiente é necessário saber ouvir o inadimplente, assim, identificando o motivo do atraso, seja: descontrole financeiro, desemprego, compra para terceiros etc., relevante também é a análise do perfil e habilidade de negociar.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo é caracterizado através de pesquisa predominantemente quantitativa, sendo possível obter maior conhecimento do problema a ser pesquisado.

Conforme Roesch (2007, p.130), “o enfoque da quantitativa é utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

O método da pesquisa foi exploratório, que permitiu obter as informações desejadas, a fim de compreender melhor o problema.

Segundo Gil (1996, p.4), “estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no período de março a dezembro de 2008, em dez filiais situadas na cidade de Florianópolis SC, sendo que estão posicionadas entre as dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários, que atuam no estado de Santa Catarina.

A identificação destas empresas de cobranças foi efetuada através de pesquisa na internet e por manuseio de documentos internos fornecidos pelas assessorias: Nova Gestões, Bellinati e Capital.

Enquanto que a definição das dez maiores foi por meio de pesquisa na internet (site) de cada assessoria e questionário enviado para a gerência das empresas, onde foi possível classificá-las a partir da quantidade de filiais que possuem.

Atualmente estas empresas possuem 208 recuperadores de crédito e 20 gestores, sendo assim, segue abaixo quadro informativo, indicando endereço e número de filiais em ordem decrescente:

Empresa	Nº Filiais	Endereço-Filiais
Bellinati Perez	30	Av. Rio Branco, 533, sala 701/702- Centro-Fpolis
Contini	29	Praça Pereira de Oliveira, 64 – Centro-Fpolis
Local Cred	19	Deodoro, 181, sala 401 – Centro-Fpolis
MI Gomes	17	Tenente Silveira, 200, sala 705 - Centro-Fpolis
Aval	17	Antônio Luz, 255, sala 2G – Centro-Fpolis
Nova Gestões	14	Cristóvão Nunes Pirez, 110, sala 701 – Centro-Fpolis
Sérgio Schulze	13	Princesa Izabel, 238, sala 610 – Centro-Fpolis
Capital	12	Av. Pref. Osmar Cunha 183, sala 901 – Centro-Fpolis
Rede Sul	8	Av. Osmar Cunha, 91, sala 801 – Centro-Fpolis
Proal	7	Av. Prof. Othon Gama D'êça, 900, sala 702 – Centro-Fpolis

Quadro 3

Fonte: Dados primários

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo foi caracterizado a partir de pesquisas qualitativas, quantitativas e entrevista presencial.

A população do estudo foram os recuperadores de crédito. Aplicaram-se questionários para 100 colaboradores da área operacional e para 20 gestores, sendo 10 recuperadores de crédito, 1 gerente e 1 supervisor de cada assessoria de cobrança, a amostra utilizada foi pelo método não probabilístico que conforme Ramos (2005, p.56) é o melhor método utilizado para amostragem intencional, ou seja, sem sorteio.

Conforme Barbeta (2002, p.61), a amostragem é utilizada nas pesquisas científicas em que se quer conhecer uma característica da população “é comum observar-se apenas uma amostra de seus elementos, e a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativos para as características populacionais de interesse”.

As informações foram coletadas através de dados primários e secundários, com aplicação de questionários, entrevista, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Os dados primários foram coletados diretamente nas empresas, mediante questionários e entrevista presencial, aplicados com os colaboradores e gestores.

Enquanto que os dados secundários foram por meio de coleta em documentos internos, internet, revistas e livros.

Segundo Roesch (2007), a coleta de dados primários é caracterizada por entrevistas, questionários, observações ou testes, sendo importante citar a fonte dos dados, ou seja, a população e os documentos analisados.

3.3.1 Métodos utilizados para a coleta de dados

A pesquisa baseou-se no inventário comportamental de Leme (2006) e nos seus livros: Avaliação de Desempenho com Foco em Competências e Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências.

A primeira etapa para a pesquisa foi concluída em março de 2008, através de questionários qualitativos (Apêndice A) com 50 colaboradores e entrevista presencial, conforme roteiro (Apêndice B) com intuito de descrever e obter maiores informações sobre a descrição do cargo recuperador de crédito e sobre a área de ativos bancários.

Utilizou-se o modelo clássico de Chiavenato (2004, p. 207) no qual menciona que a descrição de cargos é “uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e em que condições o cargo é desempenhado, relacionando os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo”.

Em segundo momento, com a finalização da descrição do cargo do recuperador de crédito, foi necessário extrair dos 100 recuperadores os indicadores de competência, baseado no modelo prático do autor Leme (2006, p. 45 a 110) em seu livro: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. O autor menciona que “os colaboradores não sabem o que é um indicador de competência, mesmo que as empresas tenham feito a etapa da sensibilização. Os colaboradores sabem nos dar os indicadores, apenas não sabem que têm esse nome”.

Para que isso acontecesse à acadêmica fez visita em cada assessoria, levando um questionário qualitativo, onde os recuperadores de crédito receberam uma folha com três colunas com as seguintes identificações: **GOSTO, NÃO GOSTO, O IDEAL SERIA** (Apêndice C). O objetivo dessa atividade foi fazer com que os colaboradores pensassem nas pessoas com as quais se relacionavam dentro da empresa, uma a uma, e na folha descrevessem os comportamentos das pessoas (sem identificar) no qual eles estariam

refletindo, e fizessem a devida descrição na coluna correspondente, com isso ficaram visíveis os indicadores de competências necessários para a organização (quadro 5).

Na atividade: GOSTO, NÃO GOSTO, O IDEAL SERIA, foi passada algumas explicações para os colaboradores, conforme citado por Leme (2006, p.60), tais como: não existem limites de comportamentos a serem registrados, é utilizada apenas uma lista para cada colaborador, não identificar quem está respondendo e de quem é o comportamento, não é necessário escrever novamente um comportamento já registrado e por fim usar frases curtas, porém esclarecedoras.

Na 3ª etapa após apuração dos indicadores de competências obtidos com o questionário qualitativo: GOSTO, NÃO GOSTO, O IDEAL SERIA, foi elaborado outro questionário, agora quantitativo para os 20 gestores das empresas pesquisadas (Apêndice D), para validar os indicadores e as competências levantadas pelos funcionários, através da 2ª pesquisa qualitativa.

Cada gestor marcou com (X) a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do cargo de recuperador de ativos bancários, sendo que, a escala utilizada para este questionário foi: muito forte, forte, normal e não se aplica. Assim os questionários foram enviados 50% via e-mail e os outros 50% foram entregues na empresa. Com esta atividade foi identificado o “quanto” destas competências cada função precisa (competências mencionadas no quadro 6).

Com as competências apuradas e fazendo parte da 4ª etapa, foram enviadas para as empresas pesquisadas, 100 avaliações de desempenho (Apêndice E) com os indicadores e competências classificados pelos gerentes como “Muito Forte” conforme a validação. Os gerentes das dez filiais das empresas de recuperação de ativos bancários aplicaram a avaliação com 100 colaboradores, usando como critério funcionários que atuavam na área de cobrança há mais oito meses.

3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Realizada a entrevista, a avaliação dos questionários e os levantamentos bibliográficos, os dados coletados foram interpretados através de métodos estatísticos e expostos em gráficos, apresentando o percentual de desempenho na perspectiva

comportamental com foco competências dos recuperadores de crédito das dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários que atuam no Estado de Santa Catarina.

Conforme relatado no item 3.3.1, a 1º etapa elaborada para a presente pesquisa foi através de um questionário qualitativo (Apêndice A) e entrevista presencial (Apêndice B) com objetivo de descrever detalhadamente o cargo recuperador de crédito (quadro 4). O quadro abaixo mostra todos os detalhes e rotinas diárias exercidas pelo cargo pesquisado, desde relações mantidas diariamente, a quem o cargo se reporta, as qualificações necessárias, quais os conhecimentos e habilidades necessárias, as atitudes esperadas, quais as orientações recebidas, entre outros fatores, no qual nota-se que o cargo é totalmente operacional, porém de extrema importância para a área de recuperação de ativos.

Descrição de cargo detalhado – Recuperador de crédito
SUMÁRIO DO CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • É de responsabilidade do cargo de recuperador de crédito ligar diariamente para o inadimplente, identificando a empresa e notificando-o verbalmente do que se trata (atraso).
<ul style="list-style-type: none"> • Após inicia a negociação do débito em atraso, utilizando as políticas de negociação pertinente estabelecida por cada parceiro (Bancos e Instituições Financeiras).
<ul style="list-style-type: none"> • Na execução do cargo é utilizado computador ligado em rede interna onde visualiza todo o cadastro do cliente. O sistema disponibiliza automaticamente para qual cliente o colaborador deve ligar.
<ul style="list-style-type: none"> • Cada recuperador de crédito tem seu ponto de atendimento equipados com computadores, linha telefônica e internet, assim acessando um servidor com as informações necessárias para seu trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> • Sendo que, o objetivo do cargo é receber o débito em atraso, atingindo as metas e resultados propostos pelas empresas e parceiros.
RELAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Responde ao supervisor de carteira.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica-se com os colaboradores que exercem a mesma função e também com os recuperadores de crédito externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Negocia o pagamento do débito em atraso diretamente com o cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • E nas ligações, a qual tem o objetivo de falar com o inadimplente, proporciona contato com parentes e pessoas próximas ao cliente.

QUALIFICAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Grau de instrução: 2º grau completo. • Experiência profissional: Não é exigida experiência anterior, porém, o profissional deve apresentar alguns requisitos básicos destacados abaixo em conhecimentos e habilidades.
CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o produto, normas, procedimentos e a legislação pertinente. • Ter noções básicas de matemática financeira. • Conhecer o produto que está cobrando. • Conhecimentos gerais sobre código de defesa do consumidor.
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ter determinação e domínio da função. • Aptidão para digitação e para operar com computadores. • Ter fluência verbal. • Clareza na negociação. • Conduzir o diálogo de forma clara, objetiva e com entonação de voz adequada. • Habilidade para argumentar de maneira convincente. • Saber ouvir. • Ter firmeza na cobrança.
ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Ter respeito em relação a dados sigilosos de clientes. • Ser dinâmico e comprometido nas ações de cobrança. • Ter determinação e domínio da função. • Negociar conforme as políticas internas. • Ser persistente nas ações de cobrança.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a capacidade de pagamento do financiado. • Traçar o perfil do cliente e descobrir o motivo do atraso. • Saber qual o objetivo a ser alcançado. • Informar os benefícios do pagamento e as implicações do não pagamento. • Notificar dos prazos, dos procedimentos e das ações de cobrança.

<ul style="list-style-type: none"> • Poder de síntese nas anotações no histórico de cobrança, sem comprometer o conteúdo.
<ul style="list-style-type: none"> • Manter equilíbrio emocional nas negociações com cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Atingir a meta de produtividade estipulada para cada recuperador de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar o crédito em atraso dentro dos padrões de qualidade exigidos pela empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer com o cliente uma comunicação pautada nos preceitos legais de conduta.
<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários são orientados pelo gerente e supervisor quais metas devem cumprir para atingir os melhores resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora estratégias em conjunto com outros recuperadores para atingir metas estipuladas.
<p>TRABALHO EM EQUIPE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha com toda equipe

Quadro 4

Fonte: Dados primários, 2008.

Com a descrição do cargo concluída, foi necessário descrever os indicadores de competência necessários para a organização, nesta etapa foi utilizada a atividade: **GOSTO, NÃO GOSTO, O IDEAL SERIA**, conforme método desenvolvido pelo autor Leme (2006, p. 46). A proposta foi de fazer com que os colaboradores escrevessem os comportamentos das pessoas com as quais eles se relacionavam dentro da empresa, tanto comportamentos que eles gostam e também os que não gostam. Que segundo suas percepções são comportamentos que devem ser melhorados.

O retorno desta atividade foi totalmente positivo, 100% dos questionários enviados para as empresas, retornaram com respostas condizentes com o que se esperava da atividade. Segue abaixo algumas frases escritas pelos colaboradores no qual foram convertidos em competência e indicadores de comportamentos, sendo este procedimento foi o mais demorado para se concluir, pois foi necessário consolidar os indicadores transformando em forma infinitiva, afirmativa, no sentido ideal para a organização, eliminando frases duplicadas e separada quando tivesse mais de um indicador na mesma

frase, sendo que foram em média 250 frases analisadas no qual foram consolidadas conforme exemplo abaixo:

Exemplos do: GOSTO:

- Parece gostar do que faz;
- É comprometido com os resultados;
- Sabe negociar com o cliente.

Frases foram modificadas para:

- Gostar daquilo que faz;
- Ser comprometido com os resultados;
- Negociar com firmeza.

Exemplos de: NÃO GOSTO:

- Não tem comportamento profissional só porque é amigo dos gestores;
- É pessimista;
- Não transmite o que sabe e não incentiva os funcionários.

Frases foram modificadas para:

- Ter comportamento profissional, não misturando com amizade;
- Ser otimista;
- Disseminar o conhecimento e incentivar o ganha-ganha.

Exemplos de: O IDEAL SERIA:

- Ser mais rápido e ter mais preocupação com os resultados;
- Fazer algo para contribuir para melhora do desempenho;
- Tem que acatar regras da empresa e do código de defesa do consumidor.

Frases foram modificadas para:

- Ser dinâmico e comprometido com os resultados;
- Tomar decisões com objetivo de inibir o baixo desempenho;
- Seguir regras e políticas estabelecidas pela empresa e pelo código de defesa do consumidor.

Abaixo o quadro 5, mostra as 10 competências, os 40 indicadores apurados e a ligação da competência com o indicador.

Exemplo: para a competência negociação foram encontrados dois indicadores de comportamento: negociar com firmeza e ser persistente. Para a competência comportamento ético foram apurados quatro indicadores: ter comportamento profissional, não misturando com amizade, abordar o cliente de forma profissional, seguir regras e políticas estabelecidas pela empresa e pelo código de defesa do consumidor e o ultimo indicador localizado foi: Implantar políticas de conduta coerente com a falta de seriedade.

É importante ressaltar que as competências: iniciativa, foco no resultado e comunicação foram às competências que mais tiveram indicadores apurados, conforme mostra quadro 5 e 6.

COMPETÊNCIA APURADA	INDICADORES DE COMPORTAMENTO APURADO
Negociação	Negociar com firmeza
	Ser persistente
Comportamento ético	Ter comportamento profissional, não misturando com amizade
	Abordar o cliente de forma profissional
	Seguir regras e políticas estabelecidas pela empresa e pelo código de defesa do consumidor
	Implantar políticas de conduta coerente com a falta de seriedade
Comunicação	Ser transparente e claro ao expor as idéias
	Saber argumentar com objetividade
	Expor para o próprio colega de trabalho seus pequenos erros
	Argumentar com qualidade usando linguagem adequada
	Informar aos colaboradores sobre novos procedimentos de cobrança
	Orientar os colaboradores de forma não constrangedora
Empreendedorismo	Ser competitivo identificando novas oportunidades
Iniciativa	Trabalhar usando suas competências de forma confiante
	Ser otimista
	Executar o trabalho com qualidade e de forma ativa
	Ser flexível na negociação
	Compartilhar as decisões referentes ao ambiente de trabalho

	Criar ações de cobrança e executá-las com comprometimento
Foco no resultado	Classificar o cliente para uma melhor negociação
	Ser comprometido com os resultados
	Ser ágil e eficiente nos acionamentos
	Melhorar a produtividade seguindo os mesmos objetivos com a equipe
	Cooperar para atingir as metas estabelecidas
	Trabalhar focado no objetivo de produzir resultados
	Ser dinâmico e comprometido com os resultados
Liderança	Disseminar o conhecimento e incentivar o ganha-ganha
Motivação	Demonstrar interesse pelo trabalho
	Gostar daquilo que faz
	Compartilhar o trabalho em equipe, unindo forças para atingir o mesmo objetivo
	Cooperar com a equipe e com os resultados dos processos
	Treinar os colaboradores, assim aplicando técnicas de cobrança
Relacionamento interpessoal	Ser político com todos os funcionários de maneira igual
	Ser cortês com os funcionários agindo de forma profissional
	Buscar alternativas para transmitir o conhecimento de forma que todos entendam
	Aumentar a confiança entre colaboradores facilitando o relacionamento
	Ter uma boa relação dentro da empresa
Solução de problemas	Proporcionar idéias para melhorias nos resultados
	Criar estratégias que ajudem a sanar problemas do dia-a-dia
	Tomar decisões com objetivo de inibir o baixo desempenho

Quadro 5

Fonte: Dados primários, 2008.

Já o quadro 6 mensura o total de indicadores apurados por competências levantadas.

COMPETÊNCIA	TOTAL DE INDICADORES APURADOS
Negociação	2
Comportamento ético	4
Comunicação	6
Empreendedorismo	1
Iniciativa	6
Foco no resultado	7
Liderança	1
Motivação	5
Relacionamento interpessoal	5
Solução de problemas	3
TOTAL	40

Quadro 6

Fonte: Dados primários, 2008.

Com os 40 indicadores apurados e as 10 competências levantadas foi necessário validar as informações encontradas. Conforme sugere o autor Leme (2006, p. 66) foi feita uma planilha de mapeamento de comportamentos (Apêndice D). Esta planilha foi enviada via email e utilizada para identificar quais das competências citadas acima são necessárias para a função e o quanto é preciso. Esta planilha foi aplicada com os 20 gestores das 10 empresas pesquisadas. A escala utilizada para esta pesquisa foi: muito forte, forte, normal e não se aplica.

O autor Leme (2006, p. 67) explica que os níveis (muito forte e forte) são auto-explicativos, e, portanto deverão ser marcados na evidência da necessidade do comportamento em questão. O nível (não se aplica) quando o comportamento não for necessário na função e o (normal) deverá ser marcado caso o comportamento em questão que não sinalize nenhum destaque em especial.

O retorno da planilha de mapeamento dos comportamentos foi de 15 dias, no qual foram preenchidas pelos gestores e iniciou-se o processo de determinação matemática do nível de competência para cada função (quadro 7).

PONTUAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIA APURADA								
COMPETÊNCIA	NÍVEL MÁXIMO	QTDA INDICADORES	PESO P/ INDICADOR	INDICADORES "MUITO FORTE"	MÉDIA	QTDA IND. MAIS VOTADOS	NCF	NCF*
Negociação	5	2	2,5	27	1,35	1	3,38	2,5
Comportamento ético	5	4	1,25	47	2,35	2	2,94	2,5
Comunicação	5	6	0,83	68	3,4	3	2,83	2,5
Empreendedorismo	5	1	5	7	0,35	0	1,75	0
Iniciativa	5	6	0,83	66	3,3	5	2,75	4,17
Foco no resultado	5	7	0,71	104	5,2	5	3,71	3,57
Liderança	5	1	5	10	0,5	1	2,50	5,00
Motivação	5	5	1	78	3,9	4	3,90	4,00
Relacionamento interpessoal	5	5	1	42	2,1	2	2,10	2,00
Solução de problemas	5	3	1,67	23	1,15	1	1,92	1,67
		40				24		

Quadro 7

Fonte: Dados primários, 2008.

Abaixo, segue explicativo de cada coluna do (quadro 7) referente pontuação do nível de competência apurada.

- Competência: inseriram-se as competências que foram encontradas como mostra quadro 5.
- Nível Máximo: conforme metodologia do inventário comportamental, Leme (2006, p. 68) menciona que não importa a escala que será utilizada, pois a pesquisa se adapta a qualquer tipo de escala, porém o autor ressalta que a mais comum é a escala de 0 a 5. Podendo afirmar que 100% de uma determinada competência equivalem ao nível 5 da escala.
- Quantidade de indicadores: nesta coluna também repetiu os dados encontrados no quadro 6, ou seja, é o total de indicadores encontrados para cada competência descrita.
- Peso por indicador: nesta coluna foi dividido o nível máximo pela quantidade de indicadores da competência, por tanto, encontrado o peso de cada indicador.

- Indicadores “Muito Forte”: o autor Leme (2006, p. 68) em seu livro menciona que deverão ser considerados apenas os indicadores de comportamentos marcados como forte e muito forte, porém diferente do autor optou-se utilizar apenas os indicadores marcado como muito forte, tendo em vista a disparidade marcada nos indicadores forte.
- Média: foi feito a média dos indicadores marcados como muito forte, ou seja, foi dividida a quantidade de indicadores marcados como muito forte pela quantidade de pessoas que responderam esta pesquisa, neste caso, foi por 20 gestores.
- Quantidade de indicadores mais votados: nesta parte a acadêmica precisou mensurar todos os indicadores por competência e certificar-se quais foram os mais votados dentro das competências levantadas. Para se ter uma idéia melhor, é preciso verificar as colunas que mostram quantidade de indicadores e comparar com quantidade de indicadores mais votados.

Exemplo de frases mais votadas:

- Abordar o cliente de forma profissional;
 - Ser persistente;
 - Informar aos colaboradores sobre novos procedimentos de cobrança;
 - Ser comprometido com os resultados;
 - Cooperar para atingir as metas estabelecidas.
- NCF (Nível de Competência da função): para o NCF baseado no método do autor Leme (2006, p. 70), onde se dividiu o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores e multiplicou-se pela quantidade de indicadores marcados como muito forte.
 - NCF* (Nível de Competência da função): neste caso teve como base a mesma fórmula do NCF, porém como na pesquisa foram utilizados os indicadores mais votados, em vez de multiplicar pela quantidade de indicadores marcados como muito forte, o cálculo foi feito com os indicadores mais votados.

Com o término dos cálculos, foi possível identificar de forma precisa e comprovada matematicamente (gráfico 1) o nível de importância de cada competência levantada.

Leme (2006, p.71), faz uma metáfora com um copo de água vazio. O mesmo menciona que “agora é possível saber a quantidade de água que um copo possui”, não apenas isso, mas também é possível identificar quais são os indicadores marcados como muito forte e a sua importância em relação à competência.

Com o mapeamento dos comportamentos pronto e com o nível de competência da função descoberto, foi possível desenvolver outro método para realmente verificar o nível de competência por colaborador. Desta vez, foi elaborada uma avaliação de desempenho (Apêndice D) que conforme Leme (2006, p.95) “a avaliação de desempenho com foco em competências olha pra o futuro, pois o futuro é o desenvolvimento das pessoas.”

A avaliação de desempenho é o tema principal desde trabalho de conclusão de curso, no qual foi aplicado pelos 20 gestores das 10 empresas pesquisadas com 100 recuperadores de crédito, ou seja, 10 colaboradores de cada empresa.

Na avaliação de desempenho os indicadores de comportamento levantados pelos recuperadores de crédito e validados pelos gestores, foram transformados em questões e utilizou-se a escala: muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente e nunca. O resultado obtido foram transformados em quadros e gráficos que serão apresentados e interpretados no item 4 deste trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi elaborada a partir de pesquisas quantitativas, qualitativas e entrevista nas dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários que atuam no Estado de Santa Catarina.

Baseado no tema terceirização e no índice de inadimplência, já faz algum tempo que as instituições bancárias perceberam que sozinhas não conseguem diminuir este índice. Foi preciso buscar no mercado competitivo, empresas capazes de planejar estratégias e metas para se obter melhores resultados, ou seja, as instituições bancárias terceirizaram suas carteiras de ativos e distribuíram entre empresas conceituadas para a devida cobrança. Nesta implantação, surge o cargo recuperador de crédito, que também pode ser definido como: negociador, assistente de cobrança, cobrador, entre outros, no qual é totalmente operacional, porém seu objetivo maior é cobrar e tentar diminuir o alastramento de dívidas ativas, mesmo sabendo que em tempos atuais, a aprovação de crédito está de maneira muito fácil e de livre acesso para qualquer um.

Desta forma, o estudo foi aplicado nas filiais de Florianópolis das seguintes empresas: Aval, Bellinati Perez, Capital Cobranças, Contini, Local Cred, MI Gomes, Nova Gestões, Proal, Rede Sul e Sérgio Schulze, sendo que são empresas conceituadas no mercado, no qual atuam na área de 07 a 28 anos.

Para dar uma idéia do porte destas organizações, agregam-se no quadro abaixo, informações sobre a sede, tempo de atividade, número de filiais e de funcionários, bem como nome dos atuais gestores.

Empresa	Sede	Tempo no mercado	Nº func.	Nº Filiais	Diretores
Aval	São Paulo	20 anos	420	17	Maria Abreu Toledo Piza, João Paulo Toledo Piza
Bellinati Perez	Maringá/PR	20 anos	1300	30	Cristiane Bellinati

					Garcia Lopes e Flaviano Bellinati
Capital Cobranças	Curitiba/PR	17 anos	498	12	Eloir Gasparim
Contini	Porto Alegre/RS	17 anos	370	29	Eloi Contini, Tadeu Cerbaro e Cintia Molinari Stedile.
Local Cred	São Paulo/SP	20 anos	1300	19	Adilson Melhado, Alexandre Melhado, Eduardo Miron, Marcos Ariante
ML Gomes	São Paulo/SP	20 anos	1400	17	Roberta Mello, Wagner Tirolli
Nova Gestões	Curitiba/PR	28 anos	670	14	José Carlos Z. e Lincoln Brucoviske
Proal	Porto Alegre/RS	22 anos	206	7	Paulo Roberto Umpierre, João Eduardo Olivares Nunes e Antônio Medeiros
Rede Sul	Porto Alegre/RS	7 anos	750	8	Rosângela da Rosa Côrrea e Cardoso M.
Sérgio Schulze	Joinville/SC	12 anos	205	13	Sérgio Schulze e Paulo Schulze

Quadro 8

Fonte: Dados secundários, 2008.

Optou-se por estas empresas, pois estão inseridas em um dos setores da economia que apresenta crescimento, o setor de prestação de serviços, atuando no ramo de recuperação de ativos bancários, no qual é bastante competitivo, devido às constantes exigências de altos índices de contenção de inadimplência.

Diante deste cenário, nota-se que pessoas e tecnologias podem ser o diferencial competitivo no setor de recuperação de ativos bancários, onde se torna visível a importância de valorizar o capital humano dentro das organizações.

4.2 ANÁLISE DE PESQUISA

Nota-se a importância de relatar cada item do objetivo específico, assim proporcionará melhor entendimento de quais procedimentos, qual o desenvolvimento e resultado obtido em cada objetivo específico, sendo assim, segue abaixo:

- 1º Objetivo - Identificar as competências necessárias para recuperação de crédito

Neste objetivo foram utilizados questionários qualitativos e atividade: Gosto, Não gosto e Ideal seria conforme modelo de Leme (Apêndice A e B) e também a entrevista presencial (Apêndice E e F).

Com as respostas destes questionários foi possível encontrar quais as competências necessárias para recuperar crédito na visão dos colaboradores, conforme conversão de mais de 250 frases em competências e indicadores no qual totalizaram 10 competências e 40 indicadores apurados como mostra quadro 5.

- 2º Objetivo - Descrever a percepção dos gestores sobre as competências para recuperação de crédito

Com as competências e indicadores apurados foi possível formular questionário quantitativo para os gestores (Apêndice C) com intuito de mapear e validar os comportamentos levantados pelos colaboradores. Com a validação concluída foi feita a parte de cálculos para pontuar o nível de competência apurada como mostra quadro 7. Com o término da validação do questionário na percepção dos gestores, foi possível usar a metáfora utilizada pelo autor Leme no qual compara o nível de competência apurado com um copo de água, ou seja, com o levantamento dos números, foi possível saber o quanto de “água possui um copo”.

- 3º Objetivo – Diagnosticar as competências necessárias dos recuperadores de crédito das dez maiores empresas de ativos bancários

Nesta etapa após a validação das competências levantadas, foi possível transformar os indicadores em perguntas, assim, foi desenvolvida uma avaliação de desempenho comportamental (Apêndice D) para verificar qual o nível de competência por colaborador, a avaliação foi aplicada pelos 20 gestores.

- 4º Objetivo - Estabelecer plano de divulgação dos resultados da pesquisa às empresas recuperação de ativos bancários

Após finalização da avaliação de desempenho foi necessário encontrar uma maneira clara e objetiva para expor os resultados levantados através da avaliação de desempenho, sendo assim a acadêmica fez 10 cartas no qual foram entregues pessoalmente para as empresas pesquisadas mostrando todos os resultados encontrados (Apêndice H).

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados expostos abaixo é o resultado da avaliação de desempenho (Apêndice D) feita com 100 recuperadores de crédito das 10 maiores empresas de ativos bancários que atuam na região de Santa Catarina.

O retorno das avaliações foram 50 % via email e o restante foi entregue de forma impressa (Apêndice F), sendo que o objetivo foi levantar o nível de competência de cada colaborador, chegando-se ao final com o percentual de desempenho por funcionário e por empresa.

O questionário respondido da empresa Nova Gestões foi colocado na integra do trabalho (Apêndice F), sendo que para as demais empresas foram inseridas através de quadros mostrando o percentual de desempenho por colaborador, geral por competência e através de gráficos.

Na pesquisa os colaboradores foram identificados por letras do alfabeto de A-J, sendo que a divulgação do resultado para as empresas foram mencionados os nomes dos colaboradores, assim facilitando para melhor compreensão dos dados.

Segue abaixo gráficos e mensuração por empresa referente resultado da avaliação de desempenho na perspectiva comportamental com foco em competências dos 100 recuperadores de crédito das 10 maiores empresas de ativos bancários que atuam na região de Santa Catarina.

- Empresa: Nova Gestões - Gerente: José Carlos Lima Pinheiro

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - NOVA GESTÕES		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Empreendedorismo	90,00	A - J
Iniciativa	89,60	A - J
Comunicação	87,50	A - J
Relacionamento interpessoal	86,00	A - J
Foco no resultado	86,00	A - J
Comportamento ético	84,40	A - J
Liderança	84,00	A - J
Motivação	81,33	A - J
Negociação	76,00	A - J
Solução de problemas	74,00	A - J
	838,8	
TOTAL	83,88	

Quadro 9

Fonte: Dados primários, 2008.

No quadro 9 apresenta a média do índice de desempenho na perspectiva comportamental com foco em competências dos colaboradores de A-J, da empresa Nova Gestões. Observa-se que para esta empresa a negociação e solução de problemas foram às competências que apresentaram resultados abaixo da média e o empreendedorismo se destacou com 90%, conforme mostra gráfico 2.

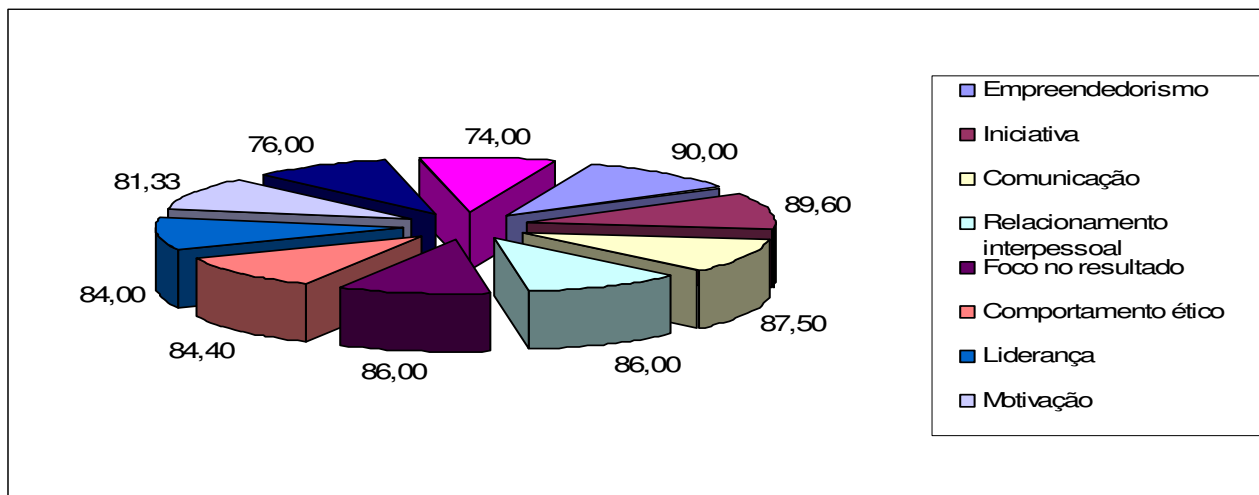


Gráfico 2

Fonte: Dados primários, 2008.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - NOVA GESTÕES	
FUNCIONÁRIO	INDICE DESEMPENHO %
D	91,97
H	91,70
I	91,47
F	88,97
B	86,60
C	83,70
J	80,13
E	77,47
G	73,47
A	73,37
	838,9
TOTAL	83,89

Quadro 10

Fonte: Dados primários, 2008.

Por um ângulo diferente, o quadro 11 representa o percentual de desempenho comportamental por funcionário, vale destacar que os colaboradores: E, G e A foram os que apresentaram índices abaixo de 80%. Para estes colaboradores sugere-se que a empresa verifique o nível de competência apurada e certifiquem-se quais competências ficaram abaixo da média.

- Empresa: Rede Sul - Gerente: Rodrigo Ribeiro W.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - EMPRESA REDE SUL		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Negociação	86,00	A - J
Comunicação	84,00	A - J
Motivação	82,50	A - J
Foco no resultado	81,80	A - J
Comportamento ético	80,67	A - J
Relacionamento interpessoal	80,40	A - J
Liderança	78,00	A - J
Empreendedorismo	78,00	A - J
Solução de problemas	74,00	A - J
Iniciativa	73,60	A - J
	799,0	
TOTAL	79,90	

Quadro 11

Fonte: Dados primários, 2008.

Nota-se que a média das competências da empresa Rede Sul apresentou resultados muito abaixo da média em: liderança, empreendedorismo, solução de problemas e iniciativa. Percebe-se que as competências desta empresa nenhuma atingiram a média acima de 90%. O maior resultado obtido foi a negociação com 86%.

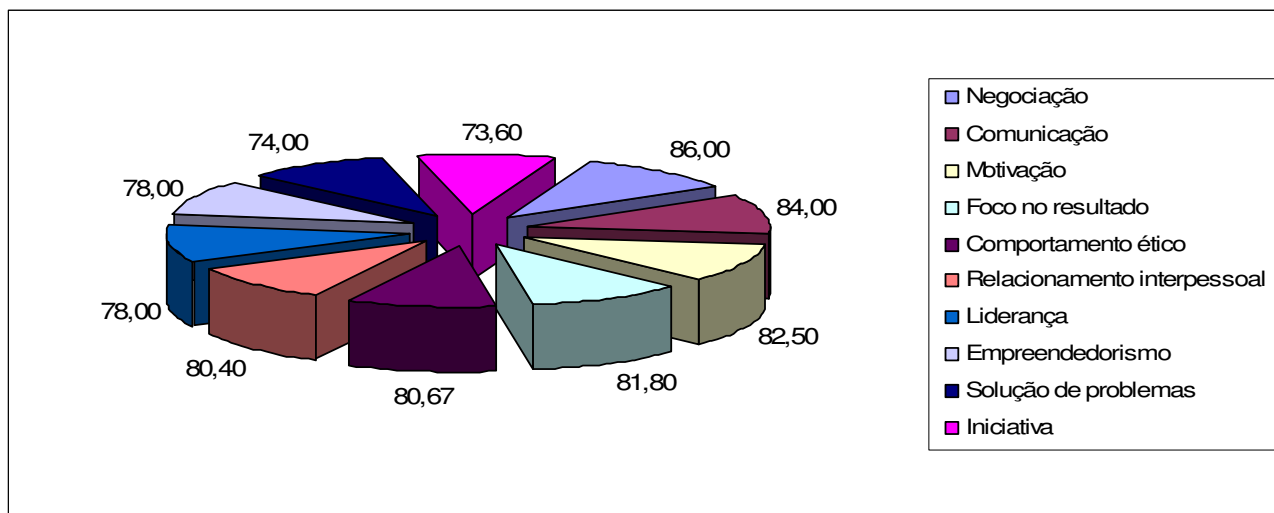


Gráfico 3

Fonte: Dados primários, 2008.

No quadro 12, observou-se que o colaborador D precisa de uma atenção especial pela empresa pesquisa tendo em vista seu índice de desempenho 66,53%.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - REDE SUL	
FUNCIONÁRIO	INDICE DESEMPENHO %
J	89,17
E	87,07
G	86,63
I	82,20
F	80,37
C	79,60
H	79,30
A	74,93
B	73,17
D	66,53
	799,0
TOTAL	79,90

Quadro 12

Fonte: Dados primários, 2008.

- Empresa Aval Gerente: Silvia Zquinzert

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - EMPRESA AVAL		
COMPETÊNCIA	INDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Negociação	100,00	A - J
Comportamento ético	100,00	A - J
Liderança	88,67	A - J
Motivação	82,00	A - J
Relacionamento interpessoal	89,20	A - J
Foco no resultado	90,80	A - J
Iniciativa	96,00	A - J
Comunicação	96,00	A - J
Empreendedorismo	93,00	A - J
Solução de problemas	82,00	A - J
	917,7	
TOTAL	91,77	

Quadro 13

Fonte: Dados primários, 2008.

Na exposição do quadro 13 e gráfico 4 nota-se duas competências que se destacaram das demais atingindo 100% de seu desempenho. E a competência que ficou abaixo da média foi a solução de problemas com 82%.

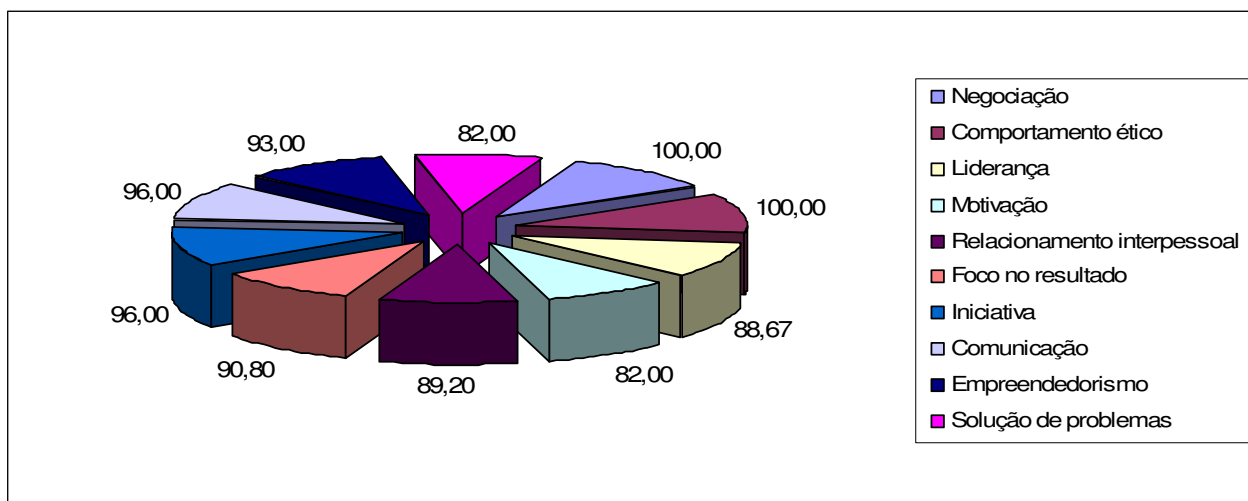


Gráfico 4

Fonte: Dados primários, 2008.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - AVAL	
FUNCIÓNARIO	INDICE DESEMPENHO %
H	100,00
D	99,20
G	98,60
B	91,83
I	90,77
J	90,77
A	87,70
F	87,70
E	86,00
C	85,10
	917,7
TOTAL	91,77

Quadro 14

Fonte: Dados primários, 2008.

No quadro 14 os colaboradores H com 100% e D com 99,20% se destacaram com seus desempenhos, enquanto que os colaboradores E com 86% e C com 85,10% ficaram um pouco abaixo, porém nada que não possa ser resolvido com a verificação do nível de competência, assim o gestor terá ciência da competência que precisa ser melhorada.

- Empresa Capital – Gerente: Jair Castro

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - EMPRESA CAPITAL		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Empreendedorismo	94,00	A - J
Liderança	94,00	A - J
Relacionamento interpessoal	94,00	A - J
Foco no resultado	93,20	A - J
Comportamento ético	93,00	A - J
Iniciativa	92,80	A - J
Motivação	92,50	A - J
Negociação	92,00	A - J
Comunicação	92,00	A - J
Solução de problemas	88,00	A - J
	925,50	
TOTAL	92,55	

Quadro 15

Fonte: Dados primários, 2008.

O percentual de desempenho da empresa Capital como mostra quadro 15 e gráfico 5 ficou em um patamar bom, tendo em vista que as 09 competências atingiram um índice acima de 90% e apenas a solução de problemas que atingiu 88%.

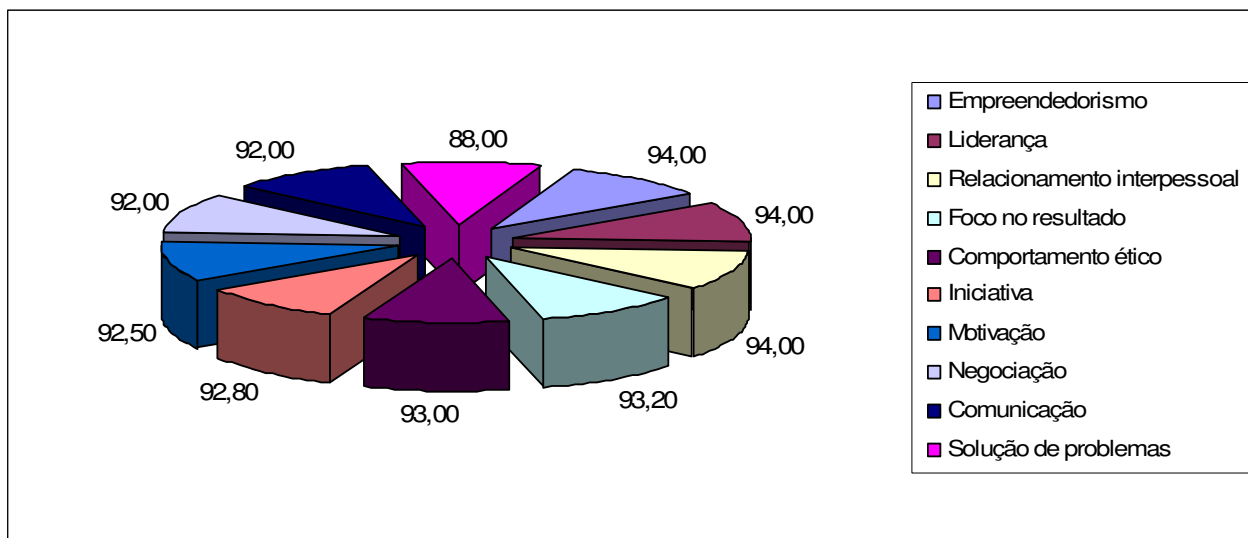


Gráfico 5

Fonte: Dados primários, 2008.

O percentual de desempenho dos colaboradores da empresa Capital (quadro 16) os colaboradores B com 80%, C com 80% e I com 77,23% apresentam um índice de desempenho abaixo da média.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - CAPITAL	
FUNCIONÁRIO	INDICE DESEMPENHO %
D	100,00
F	99,60
J	99,10
H	99,00
E	98,93
G	96,03
A	95,60
B	80,00
C	80,00
I	77,23
	925,5
TOTAL	92,55

Quadro 16

Fonte: Dados primários, 2008.

- Empresa ML - Gerente: Gisele Rodrigues

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - EMPRESA ML		
COMPETÊNCIA	INDICE DESEMPENHO %	FUNCIONÁRIOS
Relacionamento interpessoal	100,00	A - J
Foco no resultado	95,60	A - J
Negociação	94,00	A - J
Motivação	92,50	A - J
Empreendedorismo	92,00	A - J
Iniciativa	90,40	A - J
Comunicação	88,67	A - J
Comportamento ético	87,00	A - J
Liderança	86,00	A - J
Solução de problemas	78,00	A - J
	904,17	
TOTAL	90,42	

Quadro 17

Fonte: Dados primários, 2008.

A empresa ML conforme mostra quadro 17 e gráfico 6 percebe-se que as competências comunicação com 88,67%, comportamento ético com 92,50%, liderança com 86% e solução de problemas com 78% apresentaram média abaixo de 90%.

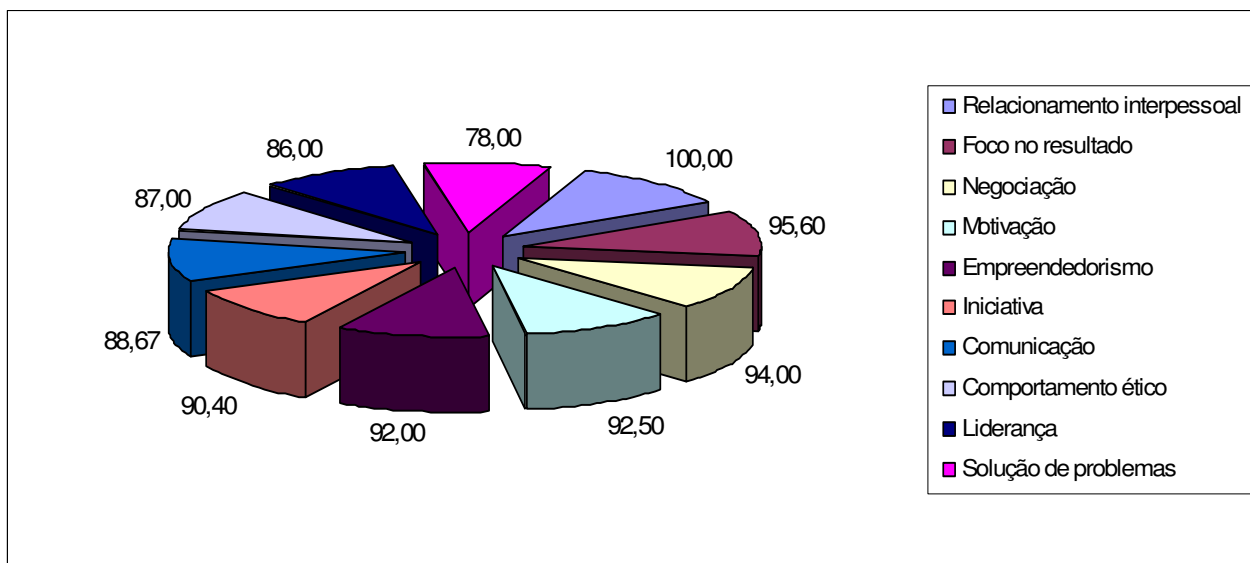


Gráfico 6
 Fonte: Dados primários, 2008.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - ML	
FUNCIONÁRIO	ÍNDICE DESEMPENHO %
A	98,53
C	96,93
D	94,53
B	93,63
G	92,20
J	91,52
I	91,13
H	85,00
F	83,43
E	77,23
	904,1
TOTAL	90,41

Quadro 18
 Fonte: Dados primários, 2008.

Observa-se no quadro 18 um percentual de desempenho destacado para o colaborador A com 98,53% e os colaboradores H com 85%, F com 83,43% e E com 77,23% apresentaram índice baixo e que precisam ser levados em conta.

- Empresa Sérgio Schulze - Gerente: Paulo Schulze

O percentual de desempenho da empresa Sérgio Schulze apresenta índices abaixo dos demais referente relacionamento interpessoal, comunicação, comportamento ético e solução de problemas.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - SÉRGIO SCHULZE		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Foco no resultado	95,20	A - J
Empreendedorismo	94,00	A - J
Motivação	93,00	A - J
Negociação	92,00	A - J
Iniciativa	91,60	A - J
Liderança	90,00	A - J
Relacionamento interpessoal	89,00	A - J
Comunicação	88,67	A - J
Comportamento ético	88,00	A - J
Solução de problemas	86,35	A - J
	907,8	
TOTAL	90,78	

Quadro 19

Fonte: Dados primários, 2008.

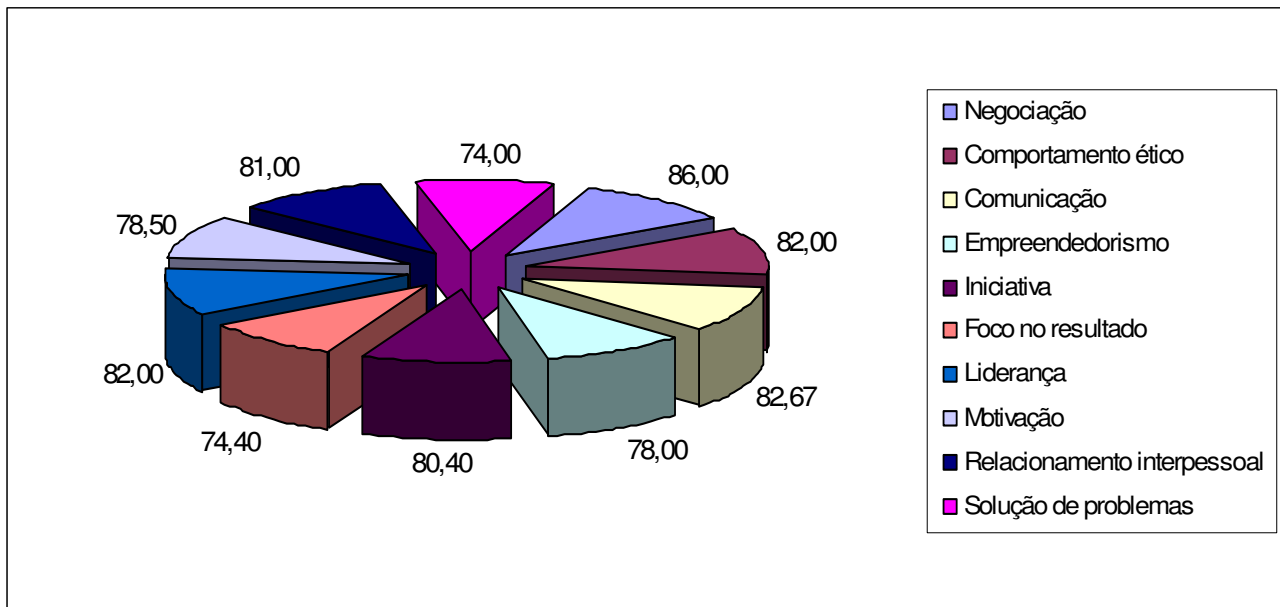


Gráfico 7

Fonte: Dados primários, 2008.

Na perspectiva comportamental dos colaboradores da empresa Sérgio Schulze, apresentaram desempenho favoráveis em relação aos funcionários E com 99,90 %, D

com 97,67%, C com 96,33%, F com 96,33%, G com 95,53% e A com 90,55%, entretanto os demais colaboradores apresentam números abaixo da média.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - SÉRGIO SCHULZE	
FUNCIONÁRIO	ÍNDICE DESEMPENHO %
E	99,60
D	97,67
C	96,33
F	96,33
G	95,53
A	90,55
B	89,43
I	83,40
J	79,67
H	79,30
	907,8
TOTAL	90,78

Quadro 20

Fonte: Dados primários, 2008.

- Empresa Proal - Gerente: Marcelo Klousok

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - PROAL		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Negociação	92,00	A - J
Relacionamento interpessoal	92,00	A - J
Motivação	91,00	A - J
Comunicação	90,00	A - J
Empreendedorismo	90,00	A - J
Foco no resultado	88,80	A - J
Comportamento ético	88,00	A - J
Iniciativa	87,20	A - J
Liderança	82,00	A - J
Solução de problemas	76,35	A - J
	877,4	
TOTAL	87,74	

Quadro 21

Fonte: Dados primários, 2008.

No quadro 21 conforme percentual de desempenho da empresa Proal mostra as competências: foco no resultado com 88,80%, comportamento ético com 88%, iniciativa com 87,20%, liderança com 82% e solução de problemas 76,35 com índice abaixo de 90% como mostra também gráfico 09.

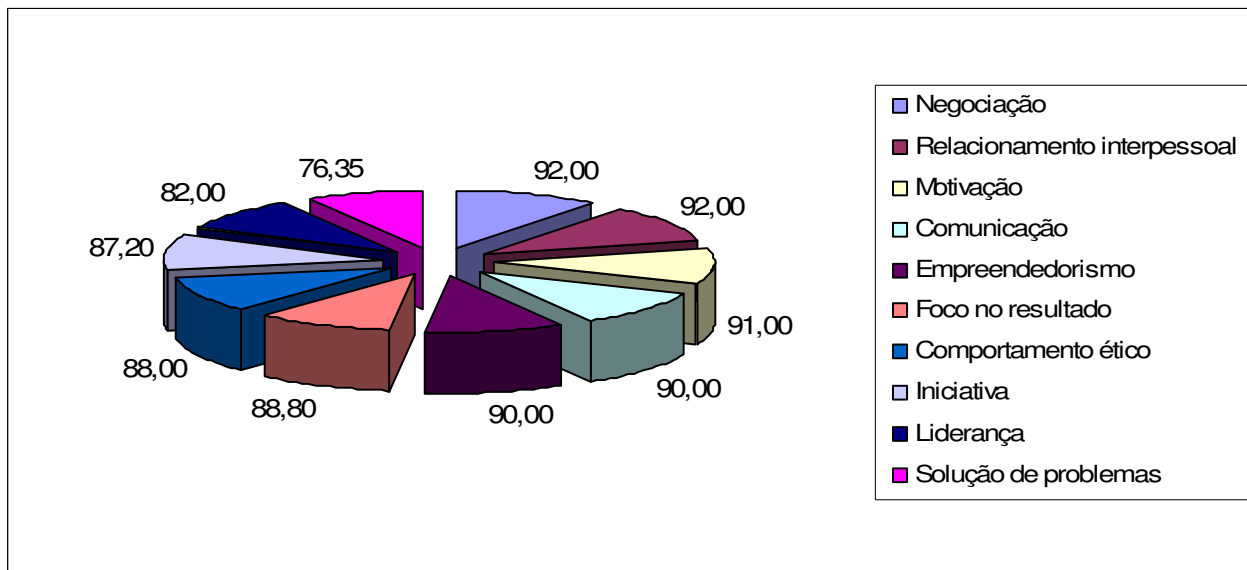


Gráfico 9

Fonte: Dados primários, 2008.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - PROAL	
FUNCIONÁRIO	ÍNDICE DESEMPENHO %
C	99,60
J	95,60
F	94,30
G	94,30
B	87,20
A	86,55
E	86,40
H	79,30
D	77,70
I	76,40
	877,4
TOTAL	87,74

Quadro 22

Fonte: Dados primários, 2008.

Os colaboradores B com 87,20%, A com 86,55%, E com 86,40%, H com 79,30%, D com 77,70% e I com 76,40% mostram índice abaixo de 90%, sendo assim necessário verificar quais competências estes colaboradores precisam melhorar.

- Empresa: Local Cred - Gerente: Rodrigo Costa

O percentual de desempenho da empresa Local Cred nota-se uma quantidade muito expressiva de competência abaixo de 90%, sendo que apenas solução de problemas ficou com percentual de 90,35% conforme gráfico 9 e quadro 23.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - LOCAL CRED		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Solução de problemas	90,35	A - J
Comunicação	89,33	A - J
Iniciativa	89,20	A - J
Foco no resultado	88,80	A - J
Motivação	88,50	A - J
Relacionamento interpessoal	88,00	A - J
Empreendedorismo	86,67	A - J
Comportamento ético	85,00	A - J
Liderança	82,80	A - J
Negociação	76,00	A - J
	864,7	
TOTAL	86,47	

Quadro 23

Fonte: Dados primários, 2008.

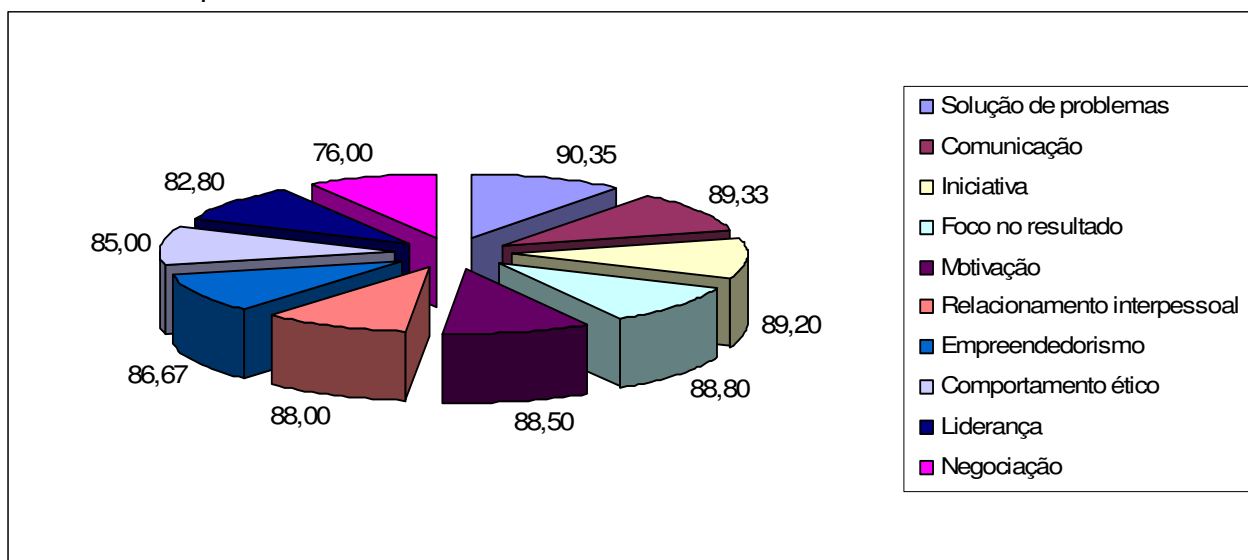


Gráfico 9

Fonte: Dados primários, 2008.

Já analisando de forma geral por colaborar percebe-se uma melhora no índice de desempenha conforme apresenta os colaboradores E, B, G, A, D e C.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - LOCAL CRED	
FUNCIÓNARIO	INDICE DESEMPENHO %
E	100,00
B	96,00
G	95,80
A	94,35
D	92,67
C	92,53
I	82,00
J	80,00
H	79,30
F	60,00
	872,7
TOTAL	87,27

Quadro 24

Fonte: Dados primários, 2008.

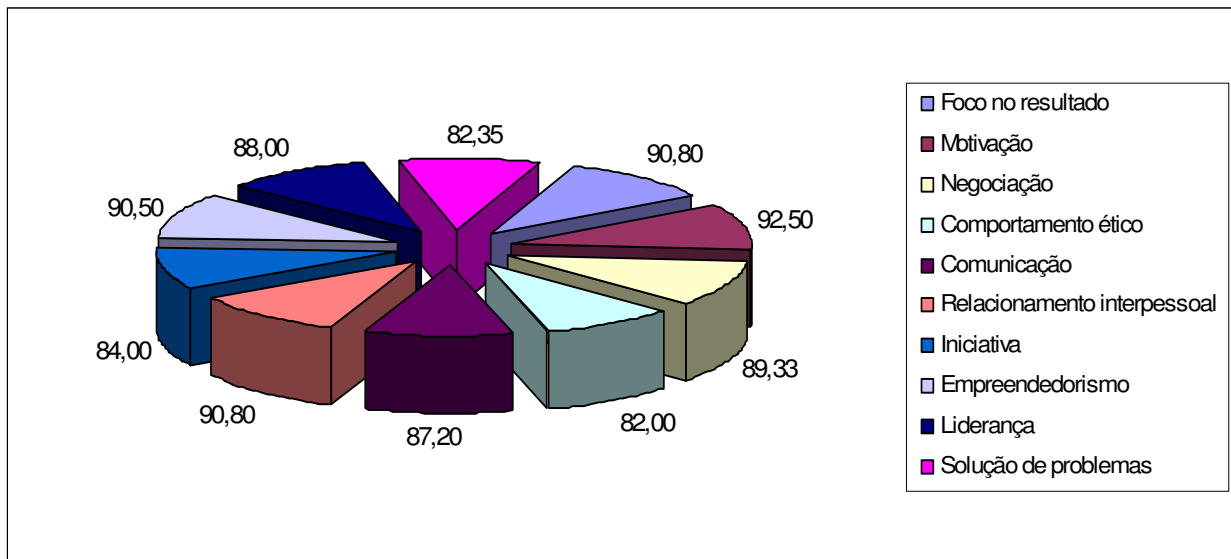
- Empresa: Bellinati - Gerente: Vanessa Amaral

Os colaboradores da empresa Bellinati apresentaram média baixa em relação a competência levantada, apenas uma competência ficou acima de 90%, conforme mostra quadro 25 e gráfico 10.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - BELLINATI		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Foco no resultado	90,80	A - J
Motivação	92,50	A - J
Negociação	89,33	A - J
Comportamento ético	82,00	A - J
Comunicação	87,20	A - J
Relacionamento interpessoal	90,80	A - J
Iniciativa	84,00	A - J
Empreendedorismo	90,50	A - J
Liderança	88,00	A - J
Solução de problemas	82,35	A - J
	877,5	
TOTAL	87,75	

Quadro 25

Fonte: Dados primários, 2008.



Quadro 10

Fonte: Dados primários, 2008.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - BELLINATI	
FUNCIONÁRIO	INDICE DESEMPENHO %
J	99,20
D	97,60
F	97,60
G	97,60
I	96,00
E	85,30
H	79,30
A	78,45
C	76,30
B	70,13
	877,5
TOTAL	87,75

Quadro 26

Fonte: Dados primários, 2008.

Analisando de forma geral por colaborador o desempenho melhorou, ou seja, 50% dos colaboradores tiveram índice acima de 90%. O colaborador que menos apresentou evolução foi o colaborador B apresentando apenas 70,13 %.

- Empresa: Contini - Gerente: Diogo Mattos L.

De forma geral a empresa Contini também não apresentou resultados satisfatórios, sendo que apenas uma competência ficou acima de 90%.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - CONTINI		
COMPETÊNCIA	INDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Comportamento ético	91,00	A - J
Comunicação	88,67	A - J
Foco no resultado	88,40	A - J
Relacionamento interpessoal	88,00	A - J
Motivação	85,50	A - J
Iniciativa	84,80	A - J
Negociação	84,00	A - J
Solução de problemas	83,35	A - J
Empreendedorismo	83,33	A - J
Liderança	74,80	A - J
	851,9	
TOTAL	85,19	

Quadro 27

Fonte: Dados primários, 2008.

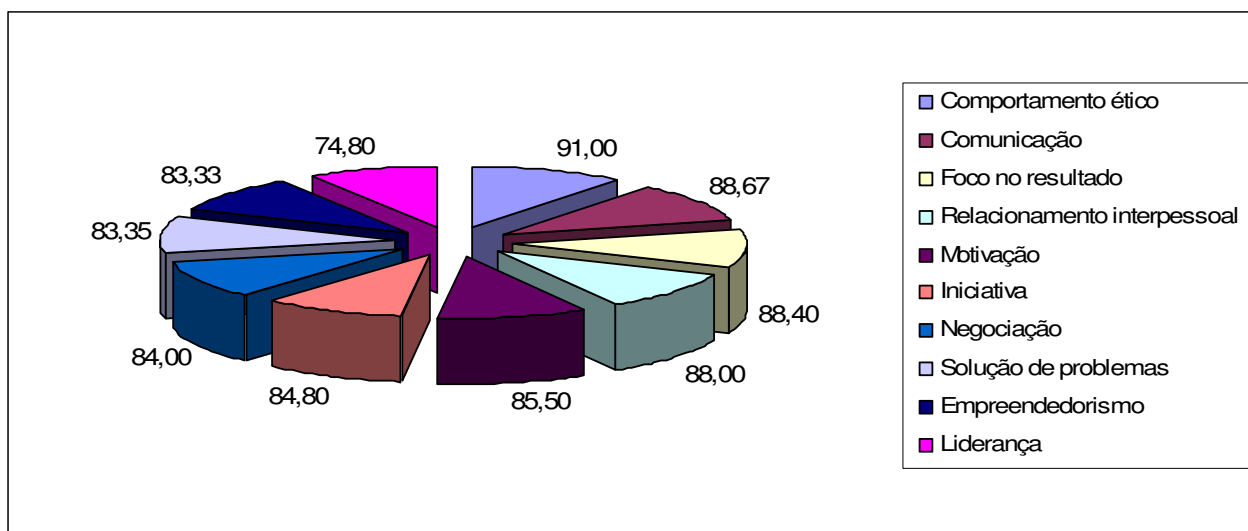


Gráfico 11
 Fonte: Dados primários, 2008.

Por outro ângulo, analisando o colaborador pelo desempenho apresentado, nota-se que houve uma melhora com três colaboradores, sendo que os restantes apresentaram média abaixo de 90%.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - CONTINI	
FUNCIÓNARIO	INDICE DESEMPENHO %
G	93,23
I	92,83
A	92,22
J	88,63
C	86,17
B	83,80
F	83,63
D	80,73
E	79,30
H	79,30
	859,8
TOTAL	85,98

Quadro 28
 Fonte: Dados primários, 2008.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência de processos da abertura de fronteiras e modernização tecnológica, há um ambiente competitivo e dinâmico nos dias atuais, onde as organizações estão sendo inundadas por uma onda de mudanças constantes, sendo impulsionadas a se adequarem aos novos conceitos organizacionais, originados das novas economias sem fronteiras.

Nessa nova economia do conhecimento, impulsionada pela internet e a fusão da informática, com as telecomunicações está se percebendo que as pessoas são essências para qualquer organização.

As empresas, os gestores, exercem papel fundamental na gestão estratégica, prevendo as tendências, ameaças e oportunidades dos mercados locais e globais, e definindo novas estratégias para disseminar e mensurar os ativos do conhecimento, ou seja, não apenas isso, mas tudo que está relacionado à competência. Sendo que, o estudo identifica que a idéia de tratar as competências como um recurso estratégico é o diferencial competitivo das organizações na nova economia do conhecimento

Ressaltando-se uma comparação feita em relação à competência apresentada no item 2.6 citado por Carbone (2006, p. 80) no qual o mesmo faz uma comparação do conceito de competência com um iceberg, ou seja, no topo ficam visíveis as habilidades e conhecimentos que para os gestores são mais fáceis para treinar e desenvolver. Mas existe também outra parte, a “oculta”, no qual é identificado o autoconhecimento, os traços de personalidade, as intenções, as atitudes e os valores, sendo que é mais difícil criar estratégias de desenvolvimento.

Neste âmbito quando se fala em competências no qual está diretamente relacionada com pessoas e quando existe a parte “oculta”, é necessário identificar quais fatores são necessários para superar seus resultados.

É neste contexto e com finalidade de responder a questão que tange o trabalho, foi elaborada uma avaliação de desempenho com foco em competências na perspectiva comportamental dos recuperadores de crédito, sendo que o estudo contribuirá com informações significativas para as 10 empresas de recuperação de ativos, onde foi

realizada a pesquisa de campo que deu sustentação ao presente trabalho de conclusão de curso.

O objetivo do presente trabalho foi atingido e também a acadêmica conseguiu responder a pergunta: qual o desempenho comportamental dos recuperadores de crédito com foco em competências nas dez maiores empresas de recuperação de ativos bancários que atuam no Estado de Santa Catarina? A resposta para este problema foi o resultado da avaliação de desempenho no qual foi possível medir o nível de competência de cada colaborador conforme é ilustrado na interpretação de dados, item 4.2.

A avaliação de desempenho possibilita resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais, possibilita a visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos, tem maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável e por fim, possibilita um maior controle e permite um feedback ao colaborador.

Destacaram-se na interpretação de dados que as questões que obtiveram respostas significativas com média acima de 90%, porém nota-se que houve muitos índices abaixo da média, tanto no sentido do desempenho da competência por empresa e por colaboradores, sendo assim, a academia optou fazer algumas recomendações principalmente para as competências: iniciativa, comunicação, foco no resultado e solução de problemas, onde o índice de baixo desempenho foi muito alto em relação aos demais indicadores.

Sendo que, estes indicadores são de extrema importância para a área de recuperação de ativos bancários, por ser tratar de uma atividade que é muito dinâmica e que exige atenção redobrada para alcançar suas metas estabelecidas por instituições bancárias ou por empresas que terceirizam sua cobrança.

- Comunicação

Uma organização obtém e dissemina informação e conhecimento, através da comunicação, assim, podendo tomar decisões estratégicas. Neste contexto, a comunicação acontece por meio verbal e não verbal, ou seja, através de comunicação oral, interações, gestos, etc.

A comunicação é a propulsora que faz circular a informação e o conhecimento dentro das empresas, ou seja, através dela influenciaremos as pessoas a atingir os resultados, proporcionando o ganha-ganha na relação entre colaborador e empregador. Enfim, quanto mais à comunicação for eficiente, mais envolvidos os colaboradores vão estar com os propósitos da organização.

- Iniciativa

A iniciativa é um imperativo importante dentro de qualquer organização, fazer algo a mais pode fazer uma diferença enorme para o resultado final, a iniciativa diferencia o colaborador excelente do ruim, pode definir liderança para a organização, tornando-a mais competitiva.

- Foco no Resultado

Manter foco aonde se quer chegar é importante para atingir os resultados compartilhado com a equipe, onde torna-se mais objetivo e realizável seguir e alcançar o desafio proposto.

- Solução de Problemas

Na solução de problemas é importante saber a essência do problema, assim, podendo tomar a melhor decisão na resolução do conflito, no entanto, podemos aprender com os problemas, ganhando experiências na solução dos demais problemas que vierem surgir no dia-a-dia.

Conforme citado acima, a importância de cada indicador, a acadêmica diante de tais fatos propõe-se aprofundar a pesquisa ora concluída, iniciando com um diagnóstico que permite conhecer a situação mais detalhada do problema com vistas à resolução, minimizando os problemas e potencializando as oportunidades de melhorias nos itens que posicionaram como pontos a melhorar, que são os índices de desempenho que ficaram abaixo de 90%, no qual são indicadores de competências.

As sugestões passam a ser destacadas abaixo:

- Especificar, de maneira clara, o que é esperado de cada colaborador, com base na descrição do cargo que ocupa;
- Fazer um plano de treinamento ou reuniões semanais como forma de acompanhamento e aconselhamento para os colaboradores, onde terá oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e procurando corrigir suas deficiências;
- Elaborar planos de ação para colaboradores que apresentem baixo desempenho;
- Criar novas metas e nos conquistas com base nos objetivos organizacionais;
- Detectar os colaboradores que estão com índice baixo de desempenho e fazer um plano para readaptação e mudanças de atitudes;
- Aprofundar a pesquisa sobre os quatro indicadores que tiveram baixo rendimento;
- Treinamento e desenvolvimento das competências humanas, o saber: habilidades, atitudes e o conhecimento entre outros fatores que proporcionam as transformações humanas podendo ser melhores quando identificadas a tempo;
- Ampliar esta pesquisa para outros cargos que existem dentro das empresas pesquisadas.

Diante de tais sugestões espera-se contribuir com as 10 empresas de ativos bancários que atuam na região de Santa Catarina para o efetivo gerenciamento das suas competências organizacionais e do seu capital humano, lembrando que na medida em que estes itens apresentarem melhorias, a organização pode desenvolver outras estratégias para que cada vez mais possa se aperfeiçoar nos demais itens respondidos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento. Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BATISTA, Francisco José. **Administração de cargos e salários: teoria e prática.** Anápolis, GO; Associação educativa, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João B. Diniz; VIHENA, Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Idalberto. Administração: teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora SENAC, 2003.

DAVENPORT, Thomas H., **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

GALBRAITH, R.J. **Organizando para competir no futuro.** 3.ed. São Paulo: Abdr, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de Competência e gestão dos talentos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Editora Ibplex, 2006.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Avaliação de desempenho com foco em competência.** A base para remuneração por competência. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.

NONAKA, Ikujiro., HIROTAKA, Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAULB Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Artmed, 2002.

RAMOS, Marcos Paulo; **Estatística básica.** Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2.ed. São Paulo: Ediodouro, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICE

Apêndice A – Questionário qualitativo.....	80
Apêndice B – Atividade Gosto, Não Gosto e Ideal	83
Apêndice C – Planilha de mapeamento comportamental.....	84
Apêndice D – Avaliação comportamental.....	87
Apêndice E – Roteiro da entrevista.....	89
Apêndice F – Entrevista na integra.....	90
Apêndice G – Nível de Competência por colaborador.....	91
Apêndice H – Carta com resultados da avaliação comportamental.....	100

APÊNDICE A

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale de Itajaí – UNIVALI, e tem como objetivo identificar as competências para recuperação de ativos bancários.

Não é necessária a identificação, por tanto, seja sincero nas suas respostas.

Obrigada pela sua contribuição.

QUESTIONÁRIO

1. Compreendendo o conhecimento como o “saber”. Quais conhecimentos importantes que o Recuperador de Crédito necessita para desempenhar sua função?

2. Considerando a “habilidade” como aptidões e capacidades de saber fazer. Quais as habilidades fundamentais para recuperação de crédito?

3. Definindo a “atitude” como uma predisposição das pessoas para reagirem a um estímulo ou situação. Cite as atitudes importantes para exercer a função.

4. Relacione as características importantes para o cargo.

5. Como você reconhece um desempenho competente?

6. Descreva as qualidades relevantes para o cargo.

7. De que forma o recuperador de crédito agrega valor a sua função?

8. Como o recuperador de crédito pode contribuir com a gestão da empresa?

9. Trace o perfil ideal para o recuperador de crédito.

10. Quais as ações comportamentais importantes na recuperação de crédito?

APÊNDICE C

O presente estudo faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Universidade do vale de Itajaí - UNIVALI - e tem por objetivo identificar as competências necessárias para recuperação de Bancários.

Planilha de mapeamento de Comportamentos

FUNÇÃO: Recuperador de Crédito

Instruções: Analise cada comportamento e marque com um (X) na coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do funcionário que executa a função citada acima.

COMPORTAMENTO	M FORTE	FORTE	NORMAL	NÃO SE APLICA
Argumentar usando linguagem adequada				
Executar o trabalho com qualidade e de forma ativa				
Cooperar com a equipe e com os resultados dos processos				
Compartilhar as decisões referente ao ambiente de trabalho				
Ser ágil e eficiente nos acionamentos				
Cooperar para atingir as metas estabelecidas				
Trabalhar focado no objetivo de produzir resultados				
Criar ações de cobrança e executá-las com comprometimento				
Proporcionar idéias para melhorias nos resultados				
Tomar decisões com objetivo de inibir o baixo desempenho				
Ter comportamento profissional, não misturando com amizade				
Seguir regras e políticas estabelecidas pela empresa e código do consumidor				
Ser flexível nas negociações				
Ser dinâmico e comprometido com os resultados				
Disseminar o conhecimento e incentivar o ganha-ganha				

COMPORTAMENTO	M FORTE	FORTE	NORMAL	NÃO SE APLICA
Demonstrar interesse pelo trabalho				
Ser transparente e claro ao expor as idéias				
Negociar com firmeza				
Ser comprometido com os resultados				
Expor para o próprio colega de trabalho seus pequenos erros				
Abordar o cliente de forma profissional				
Buscar alternativas para transmitir o conhecimento de forma que todos entendam				
Aumentar a confiança entre colaboradores facilitando o Relacionamento				
Treinar os colaboradores periodicamente, assim ampliando técnicas de cobrança				
Ser político com todos os funcionários de maneira igual				
Ser cortês com os funcionários agindo de forma profissional				
Trabalhar usando suas competências de forma confiante				
Implantar políticas de conduta coerente com a atribuição do Cargo				
Informar aos colaboradores sobre novos procedimentos de Cobrança				
Saber argumentar com objetividade				
Ser competitivo identificando novas oportunidades				
Ser persistente				
Gostar daquilo que faz				
Classificar o cliente para melhor negociar				
Ser otimista				
Melhorar a produtividade seguindo os mesmos objetivos				

com a equipe				
COMPORTAMENTO	M FORTE	FORTE	NORMAL	NÃO SE APLICA
Ter uma boa relação dentro da empresa				
Ter comportamento profissional, não misturando com amizade				
Criar estratégias que ajudem a sanar problemas do dia-a-dia				
Orientar os colaboradores de forma não constrangedora				
Compartilhar o trabalho em equipe, unindo forças para atingir o mesmo objetivo				

EMPRESAS PESQUISADAS

Aval, Bellinati, Capital, Contini, Local Cred, Nova Gestões, MI Gomes, Proal, Rede Sul e Sérgio Schulze

FONTE DE REFERÊNCIA

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark 2005.

APÊNDICE D

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

AVALIADO:

AVALIADOR:

Instruções: Analise cada situação abaixo e marque com um (X) a coluna que melhor identifica a frequência com que o Avaliado apresenta seus comportamentos.

SITUAÇÃO	MUITAS VEZES	C/ FREQUENCIA	POUCAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
Argumenta usando linguagem adequada?					
Executa o trabalho com qualidade e de forma ativa?					
Coopera com a equipe e com os resultados dos processos?					
Compartilha as decisões referentes ao ambiente de trabalho?					
Busca ser ágil e eficiente nos acionamentos?					
Coopera para atingir as metas estabelecidas?					
Trabalha focado no objetivo de produzir resultados?					
Cria ações de cobrança executa com comprometimento?					
Traz idéias para melhorias dos resultados?					
Toma decisões com objetivo de inibir o baixo desempenho?					
Tem comportamento profissional, não misturando com amizade?					
Segui as regras e políticas estabelecidas pela empresa e código do consumidor?					
É flexível nas negociações?					
É dinâmico e comprometido com os resultados?					
Dissemina o conhecimento e é incentivado pelo ganha-ganha?					
Demonstra interesse pelo trabalho?					
É transparente e claro ao expor as idéias?					
Negocia com firmeza?					
É comprometido com os resultados?					
Identifica para o próprio colega de trabalho seus pequenos erros?					
Aborda o cliente de forma profissional?					
Busca alternativas para transmitir o conhecimento de forma que todos entendam ?					
Busca alternativas para melhorar seu relacionamento com os outros colaboradores?					
Participa de treinamentos periodicamente e o utiliza na prática?					

É político com todos funcionários de maneira igual?					
É cortês com os funcionários agindo de forma profissional?					
Trabalha usando suas competências de forma confiante?					
Põe em prática as políticas de conduta coerente com a atribuição do seu cargo?					
Busca ficar atento com os novos procedimentos de cobrança?					
SITUAÇÃO	MUITAS VEZES	C/ FREQUENCIA	POUCAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
É competitivo identificando novas oportunidades?					
É persistente?					
Demonstra gostar daquilo que faz?					
Classifica o cliente para melhor negociação?					
É otimista?					
Busca melhorar a produtividade seguindo os mesmos objetivos com a equipe?					
Tem uma boa relação dentro da empresa?					
Tem comportamento profissional não misturando com amizade?					
Busca criar estratégias que ajudem a sanar problemas do dia-a-dia?					
Orienta seus colegas de trabalho de forma não constrangedora?					
Compartilha o trabalho em equipe, unindo forças para atingir o mesmo objetivo?					

EMPRESAS PESQUISADAS

Aval, Bellinati, Capital, Contini, Local Cred, Nova Gestões, MI Gomes, Proal, Rede Sul e Sérgio Schulze

FONTE DE REFERÊNCIA

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark 2005.

APÊNDICE E

Questões utilizadas para entrevista:

1. Qual a necessidade primordial para administrar uma empresa de recuperação de ativos bancários?
2. Em sua opinião, qual o motivo do crescimento desta área?
3. Quais variáveis que estão influenciando para esta área crescer cada vez mais?
4. Existe alguma “formula” para administrar os contratos que estão com cobranças inadimplentes?
5. A palavra inadimplência, em sua opinião o que representa?
6. Esta área é um setor favorável?

APÊNDICE F

Entrevista presencial

A pesquisa do presente trabalho está focada na área de recuperação de ativos bancários, área no qual vem crescendo cada vez mais, e no intuito de aprofundar e deixar um pouco mais claro o que representa esta área, a acadêmica no dia 08/09/2008, fez uma entrevista (Apêndice E) com o orientador de campo, Sr. José Carlos Lima Pinheiro da empresa Nova Gestões Serviços e Cobranças Extrajudicial, formado em Administração de Empresas, especializado em Gestão de Pessoas nas Organizações. Atua na área de recuperação de ativos bancários há mais de 13 anos. Segue abaixo a entrevista em forma de texto.

Objetivo da entrevista: obter um entendimento maior sobre a área de recuperação de ativos bancários.

Conforme José Carlos Lima Pinheiro que atua na área de ativos bancários há mais de 13 anos, administrar internamente uma estrutura para recuperar crédito é dispendioso para uma organização, todavia para as empresas de recuperação de crédito de primeira linha, torna-se mais acessível, pois conseguem diluir os investimentos do negócio entre seus vários clientes. Além disso, a partir do momento que as empresas terceirizam a recuperação de crédito, focam mais o seu negócio principal, deixando o ônus da ação para as empresas contratadas.

No passado as carteiras de créditos inadimplidos eram consideradas como perda, mas tornaram-se ativos importantes a serem administrados e explorados nas organizações. Na atualidade as carteiras de inadimplentes são consideradas centros de receitas e tratadas como um negócio voltado para obtenção de lucros.

O crescimento do mercado de Recuperação de crédito

O gerente José Carlos Lima Pinheiro menciona que a expansão do mercado de recuperação de crédito origina-se da crescente demanda de crédito no Brasil, especificamente o que tange ao volume disponível no mercado, desencadeado por vários

fatores, como: melhora no ambiente econômico, com taxas de juros mais atrativas, estabilidade no ambiente econômico, aumento no prazo de financiamentos e crédito facilitado. Logo então, motivando as vendas a prazo, e consecutivamente aumentando o volume de créditos inadimplidos, que gera um volume maior de contratos em atraso direcionados para as empresas de recuperação de crédito, assim sendo, tiveram que melhorar suas estruturas, adquirir novas tecnologias e contar com as competências dos colaboradores, para atender a demanda e as exigências do mercado, tal mudança é decorrente da conjuntura positiva na comercialização de veículos no mercado brasileiro.

Percebe-se que o crescimento das empresas do ramo de recuperação de crédito é devido um conjunto de variáveis, que resultou no crescimento e nas transformações que impactaram na forma de administrar contratos inadimplidos.

Com o crescimento vieram às exigências por melhores práticas e qualificação das pessoas que atuam na área, deixando o velho hábito de uma cobrança agressiva e inflexível, mudando para uma abordagem voltada para a negociação e de forma flexível. Tais reivindicações surgiram da própria sociedade, que se revela cada vez mais exigente e sabedores dos seus direitos, e das legislações de proteção do consumidor, lei 8078/90, CDC, a qual tem a finalidade de regular as relações entre consumidor e empresas e proteger o consumidor.

Diante de tal cenário, abre-se um leque de oportunidades e desenvolvimento econômico e social, na geração de empregos na indústria automobilística, nas concessionárias autorizadas ou revendas de veículos usados, nas oficinas, corretoras de seguros, financeiras, bancos e nas empresas de recuperação de crédito.

As etapas da Recuperação de crédito

O entrevistado aborda que a recuperação de crédito passa por várias etapas, entre elas: recuperação de crédito interna, recuperação de crédito terceirizada e vendas da carteira.

Na primeira etapa, a recuperação é interna, ou seja, a própria empresa efetua os primeiros contatos com os inadimplentes, objetivando negociar o débito, através de um departamento interno, que busca recuperar o capital emprestado e o cliente.

Na segunda etapa, é a recuperação de crédito terceirizada: contrata-se uma empresa especializada e transfere à carteira, determinando metas de recuperação, o

entrevistado menciona que nesta parte o índice de recuperação aumenta, devido à especialização das empresas e foco voltado somente para a recuperação dos contratos.

Na última etapa é a venda da carteira, após todas as tentativas de recuperar os ativos inadimplentes, resta à opção de vendê-los para empresas especializadas na compra e recuperação de crédito em atraso.

José Carlos Lima Pinheiro relata que a segunda etapa, terceirização é o que mais se destaca na atualidade, ele possibilita maior rentabilidade para empresas que terceirizam e proporciona crescimento para o setor de serviços, o qual nos últimos anos teve participação importante no crescimento do país.

A Inadimplência nos financiamentos de veículos

Para o entrevistado a inadimplência é uma perda inerente do crédito, é o descumprimento da promessa de pagamento no vencimento convencionado em contrato. O cumprimento ou não de uma obrigação contratual, depende do ambiente econômico, da capacidade de pagamento e vontade do contratante em querer honrar a obrigação firmada no contrato.

A inadimplência é advinda de descontrole financeiro, desemprego, acidente, compra para terceiros, atraso de salários, comprometimento da renda em outras despesas, doenças, redução de renda, má fé, etc.

No entanto, a probabilidade de receber o capital emprestado dependerá da política de concessão de crédito, da garantia vinculada, do nosso sistema judiciário e outras variáveis que influenciam no negócio.

José Carlos Lima Pinheiro, conclui que, com o ambiente favorável para o crédito, o segmento de recuperação de crédito foi beneficiado, logo então, desenvolvendo-se e tornando-se competitivo. Neste contexto a terceirizada de créditos inadimplidos revela com uma técnica moderna da administração, a qual. Além de ser um problema pessoal, pode tornar-se também um problema social e jurídico, carecendo as empresas ficar atentas ao comportamento dos índices, a fim de mantê-la em nível aceitável.

APÊNDICE G					
Resultado da avaliação de desempenho com foco em competência - 10 colaboradores					
EMPRESA: NOVA GESTÕES SERVIÇOS E COBRANÇAS EXTRAJUDICIAL					
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO A					
NEGOCIAÇÃO					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1				x	
Indicador 2*			x		
COMPORTAMENTO ÉTICO					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*			x		
Indicador 3				x	
Indicador 4*		x			
Indicador 5*			x		
Indicador 6			x		
EMPREENDEDORISMO					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
INICIATIVA					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*	X				
Indicador 3*			x		
Indicador 4*	X				
Indicador 5		x			
Indicador 6*			x		
FOCO NO RESULTADO					
	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1

Indicador 1			x		
Indicador 2*		x			
Indicador 3		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*		x			
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*				X	
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5			x		
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3				x	
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1					x
Indicador 2				x	
Indicador 3*			x		
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO B					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*		x			

COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*	X				
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*	X				
Indicador 3		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5*			x		
Indicador 6		x			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5	X				
Indicador 6*		x			
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*		x			
Indicador 3	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			

MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5		x			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3		x			
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2			x		
Indicador 3*		x			
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO C					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*			x		
Indicador 3*			x		
Indicador 4			x		
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				

Indicador 2*	X				
Indicador 3		x			
Indicador 4*			x		
Indicador 5*		x			
Indicador 6			x		
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*			x		
Indicador 5		x			
Indicador 6*		x			
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*	X				
Indicador 3		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5*		x			
Indicador 6*		x			
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5		x			

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1				x	
Indicador 2*				x	
Indicador 3		x			
Indicador 4			x		
Indicador 5*			x		
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2		x			
Indicador 3*		x			
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO D NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*	X				
Indicador 3			x		
Indicador 4*		x			
Indicador 5*		x			
Indicador 6		x			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			

INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5	X				
Indicador 6*		x			
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5	X				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3		x			
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca

Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2		x			
Indicador 3*		x			
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO E					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*		x			
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*	X				
Indicador 3*		x			
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5*		x			
Indicador 6		x			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5		x			
Indicador 6*		x			
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca

Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*			x		
Indicador 3			x		
Indicador 4*			x		
Indicador 5*		x			
Indicador 6*			x		
Indicador 7*			x		
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*			x		
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*			x		
Indicador 2*			x		
Indicador 3*		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5		x			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2			x		
Indicador 3*			x		
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO F NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*	X				

COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4		x			
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5*		x			
Indicador 6	X				
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5	X				
Indicador 6*	X				
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1

Indicador 1*	X				
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5		x			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3	X				
Indicador 4		x			
Indicador 5*		x			
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
	10				
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2		x			
Indicador 3*	X				
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO G					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*		x			
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*			x		
Indicador 3*			x		
Indicador 4		x			
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1

Indicador 1			x		
Indicador 2*		x			
Indicador 3			x		
Indicador 4*			x		
Indicador 5*			x		
Indicador 6		x			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5			x		
Indicador 6*			x		
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*		x			
Indicador 3		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*		x			
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*			x		
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*		x			
Indicador 4*		x			
Indicador 5		x			

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3			x		
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2			x		
Indicador 3*			x		
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO H NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1				x	
Indicador 2*	X				
Indicador 3*	X				
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5*	X				
Indicador 6		x			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			

INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5	X				
Indicador 6*	X				
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*		x			
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
MOTIVAÇÃO					
	8				
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*		x			
Indicador 4*	X				
Indicador 5	X				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1				x	
Indicador 2*		x			
Indicador 3	X				
Indicador 4				x	
Indicador 5*			x		
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca

Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2		x			
Indicador 3*		x			
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO I					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*		x			
Indicador 3*	X				
Indicador 4		x			
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		x			
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*		X			
Indicador 5*		X			
Indicador 6		X			
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		X			
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		X			
Indicador 3*		X			
Indicador 4*		X			
Indicador 5		X			
Indicador 6*	X				
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca

Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		X			
Indicador 2*	X				
Indicador 3	X				
Indicador 4*	X				
Indicador 5*	X				
Indicador 6*	X				
Indicador 7*	X				
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*		X			
Indicador 3*		X			
Indicador 4*	X				
Indicador 5		X			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3		X			
Indicador 4		X			
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2		X			
Indicador 3*		X			
NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR					
FUNCIONÁRIO J					
NEGOCIAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		X			
Indicador 2*			x		

COMPORTAMENTO ÉTICO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3*	X				
Indicador 4	X				
COMUNICAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*			x		
Indicador 3			x		
Indicador 4*		X			
Indicador 5*		X			
Indicador 6	X				
EMPREENDEDORISMO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		X			
INICIATIVA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*		X			
Indicador 2*		X			
Indicador 3*			x		
Indicador 4*		X			
Indicador 5		X			
Indicador 6*		X			
FOCO NO RESULTADO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1			x		
Indicador 2*		X			
Indicador 3			x		
Indicador 4*		X			
Indicador 5*			x		
Indicador 6*			x		
Indicador 7*		X			
LIDERANÇA					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				

MOTIVAÇÃO					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1*	X				
Indicador 2*			x		
Indicador 3*		X			
Indicador 4*		X			
Indicador 5			x		
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1	X				
Indicador 2*	X				
Indicador 3		X			
Indicador 4	X				
Indicador 5*	X				
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Opções	Muitas Vezes	C/ Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1
Indicador 1		X			
Indicador 2		X			
Indicador 3*			x		

APÊNDICE H

Florianópolis 29/9/2008

A/C GERENTE: JOSÉ CARLOS LIMA PINHEIRO
NOVA GESTÕES SERVIÇOS E COBRANÇAS EXTRAJUDICIAL
RUA CRISTOVÃO NUNES PIREZ 110 – CENTRO – FLORIANÓPOLIS

Prezado,

Inicialmente, manifesto meu agradecimento pela atenção que tem dedicado no fornecimento de dados para a pesquisa objeto do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, cujo objetivo é identificar e avaliar o desempenho dos funcionários, com foco em competência na perspectiva comportamental, ocupantes do cargo de Recuperador de Ativos Bancários desta empresa.

Segundo uma metodologia própria, descrita no anexo desta carta para perfeito entendimento do processo, os dados repassados foram tabulados e analisados, resultando na avaliação de desempenho dos funcionários desta empresa.

Assim, como forma de prestação de contas e para que se possam tomar as medidas necessárias com vistas ao melhor aproveitamento do potencial humano desta empresa, encaminho, em anexo, relatório contendo o resultado obtido da avaliação dos 10 Recuperadores de Créditos, com indicação do grau obtido em cada competência identificada.

Coloco-me à disposição para dirimir quais dúvidas com relação aos dados fornecidos.

Atenciosamente,

Gisely de Oliveira

Universidade do Vale do Itajaí – Univali

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

Empresa: Nova Gestões Serviços e Cobranças Extrajudicial

Com a atividade qualitativa: **GOSTO/ NÃO GOSTO e IDEAL SERIA**, foram identificados 40 indicadores, no qual foram atrelados a 10 competências que são: negociação, comportamento ético, comunicação, empreendedorismo, iniciativa, foco no resultado, liderança, motivação, relacionamento interpessoal e solução de problemas.

Com estas competências foi elaborada uma avaliação de desempenho com o objetivo de identificar o nível de competência na perspectiva comportamental de cada colaborador.

Segue abaixo o resultado da pesquisa que tem como objetivo alertar para a coluna (%) que indica o índice do desempenho do colaborador para cada competência pesquisada, sendo que, se o resultado for muito distante dos demais, sugere-se que a empresa desenvolva um projeto de treinamento com intuito de proporcionar melhorias.

Para compreensão dos quadros avaliados, segue significado de cada item abreviado:

- Ind. Forte: são os indicadores marcados na escala muito forte na avaliação de desempenho.
- Nível M: foi utilizado o nível máximo (5).
- Qtda ind: é a quantidade de indicadores encontrados na atividade: GOSTO, NÃO GOSTO e IDEAL SERIA.
- NCCO: nível de competência do colaborador em relação à organização.
- NCCF: nível de competência do colaborador em relação à função.
- NCF: nível de competência da função.
- GAP: intervalo entre NCCF e NCF

Cálculo para base da avaliação de desempenho:

- Competência: inseriram-se as competências que foram encontradas conforme atividade qualitativa (GOSTO, NÃO GOSTO, IDEAL SERIA).
- Nível Máximo: conforme metodologia do inventário comportamental, Leme (2006, p. 68) menciona que não importa a escala que será utilizada, pois a

pesquisa se adapta a qualquer tipo de escala, porém o autor ressalta que a mais comum é a escala de 0 a 5. Podendo afirmar que 100% de uma determinada competência equivalem ao nível 5 da escala.

- Quantidade de indicadores: nesta coluna também repetiu os dados encontrados no quadro 6, ou seja, é o total de indicadores encontrados para cada competência descrita.
- Peso por indicador: nesta coluna foi dividido o nível máximo pela quantidade de indicadores da competência, por tanto, encontrado o peso de cada indicador.
- Indicadores “Muito Forte”: o autor Leme (2006, p. 68) em seu livro menciona que deverão ser considerados apenas os indicadores de comportamentos marcados como forte e muito forte, porém diferente do autor optou-se utilizar apenas os indicadores marcado como muito forte, tendo em vista a disparidade marcada nos indicadores forte.
- Média: foi feito a média dos indicadores marcados como muito forte, ou seja, foi dividida a quantidade de indicadores marcados como muito forte pela quantidade de pessoas que responderam esta pesquisa, neste caso, foi por 20 gestores.
- Quantidade de indicadores mais votados: nesta parte a acadêmica precisou mensurar todos os indicadores por competência e certificar-se quais foram os mais votados dentro das competências levantadas. Para se ter uma idéia melhor, é preciso verificar as colunas que mostram quantidade de indicadores e comparar com quantidade de indicadores mais votados.

Foram avaliados os seguintes funcionários e identificados com as seguintes letras:

A: Alcenir Sebastião Gonçalves
B: Cristina Inácio Souza
C: Daniela Brasil do Campo
D: Felipe Barros Calegato
E: Gesiel Pereira Pinho
F: Juliana Diniz
G: Juliano Antunes
H: Marli Wundervald
I: Vanessa Mendonça
J: Virginio Alves

Cálculo para nível de competência apurada – Geral

PONTUAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIA APURADA								
COMPETÊNCIA	NÍVEL	QTDA	PESO	IND.	MÉDIA	QTDA IND.	NCF	NCF*
	MÁXIMO	IND.	P/ IND.	"MUITO FORTE"		MAIS VOTADOS		
Negociação	5	2	2,5	27	1,35	1	3,38	2,5
Comportamento ético	5	4	1,25	47	2,35	2	2,94	2,5
Comunicação	5	6	0,83	68	3,4	3	2,83	2,5
Empreendedorismo	5	1	5	7	0,35	1	1,75	5
Iniciativa	5	6	0,83	66	3,3	5	2,75	4,17
Foco no resultado	5	7	0,71	104	5,2	5	3,71	3,57
Liderança	5	1	5	10	0,5	1	2,50	5,00
Motivação	5	5	1	78	3,9	4	3,90	4,00
Relacionamento interpessoal	5	5	1	42	2,1	2	2,10	2,00
Solução de problemas	5	3	1,67	23	1,15	1	1,92	1,67
		40				25		

Percentual de Desempenho da perspectiva comportamental dos colaboradores de A a J

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador A								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	2,50	1,50	2,50	1,00	60,00
Comportamento ético	2	5	4	4,75	2,25	2,50	0,25	90,00
Comunicação	3	5	6	3,00	1,67	2,50	0,83	66,67
Empreendedorismo	0	5	1	3,00	3,00	5,00	2,00	60,00
Iniciativa	5	5	6	4,00	3,33	4,17	0,83	80,00
Foco no resultado	5	5	7	4,29	3,29	3,57	0,29	92,00
Liderança	1	5	1	2,00	2,00	5,00	3,00	40,00
Motivação	4	5	5	4,00	3,40	4,00	0,60	85,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,40	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	2,00	1,00	1,67	0,67	60,00
							Total	733,67
							Desempenho na Perspectiva	73,37

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador B								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	4,00	2,00	2,50	0,50	80,00
Comportamento ético	2	5	4	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comunicação	3	5	6	3,83	2,00	2,50	0,50	80,00
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	4,17	3,33	4,17	0,83	80,00
Foco no resultado	5	5	7	4,57	3,43	3,57	0,14	96,00
Liderança	1	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Motivação	4	5	5	4,40	3,60	4,00	0,40	90,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,80	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,33	1,33	1,67	0,33	80,00
Total								866,00
Desempenho na Perspectiva								86,60

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador C								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comportamento ético	2	5	4	3,00	1,50	2,50	1,00	60,00
Comunicação	3	5	6	4,00	2,00	2,50	0,50	80,00
Empreendedorismo	0	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Iniciativa	5	5	6	4,00	3,33	4,17	0,83	80,00
Foco no resultado	5	5	7	4,29	3,29	3,57	0,29	92,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	4,60	3,80	4,00	0,20	95,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	2,80	1,00	2,00	1,00	50,00
Solução de problemas	1	5	3	4,00	1,33	1,67	0,33	80,00
Total								837,00
Desempenho na Perspectiva								83,70

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador D								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comportamento ético	2	5	4	4,75	2,25	2,50	0,25	90,00
Comunicação	3	5	6	4,00	2,17	2,50	0,33	86,67
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	4,67	3,83	4,17	0,33	92,00
Foco no resultado	5	5	7	4,71	3,43	3,57	0,14	96,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	4,80	3,80	4,00	0,20	95,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,80	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,67	1,33	1,67	0,33	80,00
Total								919,67
Desempenho na Perspectiva								91,97

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador E								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	4,00	2,00	2,50	0,50	80,00
Comportamento ético	2	5	4	4,50	2,25	2,50	0,25	90,00
Comunicação	3	5	6	4,33	2,17	2,50	0,33	86,67
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	4,17	3,50	4,17	0,67	84,00
Foco no resultado	5	5	7	3,14	2,29	3,57	1,29	64,00
Liderança	1	5	1	3,00	3,00	5,00	2,00	60,00
Motivação	4	5	5	3,60	2,80	4,00	1,20	70,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	5,00	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,33	1,00	1,67	0,67	60,00
Total								774,67
Desempenho na Perspectiva								77,47

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador F								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	4,50	2,50	2,50	0,00	100,00
Comportamento ético	2	5	4	3,75	2,00	2,50	0,50	80,00
Comunicação	3	5	6	4,67	2,17	2,50	0,33	86,67
Empreendedorismo	0	5	1	3,00	3,00	5,00	2,00	60,00
Iniciativa	5	5	6	4,67	3,83	4,17	0,33	92,00
Foco no resultado	5	5	7	4,57	3,43	3,57	0,14	96,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	4,60	3,80	4,00	0,20	95,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,20	1,60	2,00	0,40	80,00
Solução de problemas	1	5	3	4,33	1,67	1,67	0,00	100,00
Total								889,67
Desempenho na Perspectiva								88,97

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador G								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	4,00	2,00	2,50	0,50	80,00
Comportamento ético	2	5	4	3,75	1,50	2,50	1,00	60,00
Comunicação	3	5	6	3,33	1,67	2,50	0,83	66,67
Empreendedorismo	0	5	1	3,00	3,00	5,00	2,00	60,00
Iniciativa	5	5	6	3,67	3,17	4,17	1,00	76,00
Foco no resultado	5	5	7	4,29	3,29	3,57	0,29	92,00
Liderança	1	5	1	3,00	3,00	5,00	2,00	60,00
Motivação	4	5	5	4,00	3,20	4,00	0,80	80,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,60	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,00	1,00	1,67	0,67	60,00
Total								734,67
Desempenho na Perspectiva								73,47

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador H								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comportamento ético	2	5	4	4,25	2,50	2,50	0,00	100,00
Comunicação	3	5	6	4,83	2,50	2,50	0,00	100,00
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	4,83	4,00	4,17	0,17	96,00
Foco no resultado	5	5	7	4,86	3,43	3,57	0,14	96,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	4,80	3,80	4,00	0,20	95,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	3,20	1,40	2,00	0,60	70,00
Solução de problemas	1	5	3	4,33	1,33	1,67	0,33	80,00
Total								917,00
Desempenho na Perspectiva								91,70

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador I								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comportamento ético	2	5	4	4,25	2,25	2,50	0,25	90,00
Comunicação	3	5	6	4,33	2,17	2,50	0,33	86,67
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	4,33	3,67	4,17	0,50	88,00
Foco no resultado	5	5	7	4,86	3,57	3,57	0,00	100,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	4,40	3,60	4,00	0,40	90,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,60	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,67	1,33	1,67	0,33	80,00
Total								914,67
Desempenho na Perspectiva								91,47

PERCENTUAL DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - Colaborador J								
COMPETÊNCIA	Ind. Forte	Nível M.	Qtda ind.	NCCO	NCCF	NCF	GAP	%
Negociação	1	5	2	3,50	1,50	2,50	1,00	60,00
Comportamento ético	2	5	4	5,00	2,50	2,50	0,00	100,00
Comunicação	3	5	6	4,00	1,83	2,50	0,67	73,33
Empreendedorismo	0	5	1	4,00	4,00	5,00	1,00	80,00
Iniciativa	5	5	6	3,83	3,17	4,17	1,00	76,00
Foco no resultado	5	5	7	3,43	2,57	3,57	1,00	72,00
Liderança	1	5	1	5,00	5,00	5,00	0,00	100,00
Motivação	4	5	5	3,80	3,20	4,00	0,80	80,00
Relacionamento interpessoal	2	5	5	4,80	2,00	2,00	0,00	100,00
Solução de problemas	1	5	3	3,67	1,00	1,67	0,67	60,00
Total								801,33
Desempenho na Perspectiva								80,13

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - NOVA GESTÕES	
FUNCIONÁRIO	ÍNDICE DESEMPENHO %
D	91,97
H	91,70
I	91,47
F	88,97
B	86,60
C	83,70
J	80,13
E	77,47
G	73,47
A	73,37
	838,9
TOTAL	83,89

ANÁLISE: No quadro percentual de desempenho na perspectiva comportamental, sugere-se que a empresa crie algum mecanismo ou estratégia para melhorar o índice de desempenho dos colaboradores que ficaram abaixo de 80%. No quadro acima aponta que os colaboradores A, E e G ficaram abaixo da média, sendo assim, é necessário que a empresa faça uma verificação de quais competências estes funcionários ficaram com percentual baixo e com isso criem alguma estratégia que possa ser favorável para melhoria de seus desempenhos.

PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL - NOVA GESTÕES		
COMPETÊNCIA	ÍNDICE DESEMPENHO	FUNCIONÁRIO
Empreendedorismo	90,00	A - J
Iniciativa	89,60	A - J
Comunicação	87,50	A - J
Relacionamento interpessoal	86,00	A - J
Foco no resultado	86,00	A - J
Comportamento ético	84,40	A - J
Liderança	84,00	A - J
Motivação	81,33	A - J
Negociação	76,00	A - J
Solução de problemas	74,00	A - J
	838,8	
TOTAL	83,88	

ANÁLISE: No quadro percentual de desempenho na perspectiva comportamental dos colaboradores da empresa Nova Gestões, sugere-se um programa de treinamento para melhorar o índice de desempenho dos seguintes indicadores: empreendedorismo e solução de problemas, sendo que, são indicadores importantes para o bom rendimento do cargo recuperador de crédito.

**GRÁFICO PERCENTUAL DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL
POR COMPETÊNCIA APURADA – 10 FUNCIONÁRIOS E 10 COMPETÊNCIAS
APURADAS – EMPRESA NOVA GESTÕES**

