

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PERFIL ADEQUADO PARA OS GERENTES DO SETOR DE COBRANÇA

Monografia apresentada à
Coordenação do curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio
Grande **Fernanda Krelling de Sousa**
perfil para a obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientadora:

Rosângela Marques Cortês Bezerra,
M.Sc.

**NATAL/RN
2004**

FERNANDA KRELLING DE SOUSA

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PERFIL ADEQUADO PARA OS GERENTES DO SETOR DE COBRANÇA

PERFIL ADEQUADO PARA OS GERENTES DO SETOR DE COBRANÇA

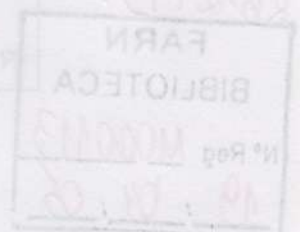
Fernanda Krelling de Sousa

Monografia apresentada à
Coordenação do curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito
parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra,
M.Sc.

**NATAL/RN
2004**



FERNANDA KRELLING DE SOUSA

PERFIL ADEQUADO PARA OS GERENTES DO SETOR DE COBRANÇA

M
331.105.22(084.28)
5715p
2004
Cobrança

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Sousa, Fernanda Krelling de
Perfil adequado para os gerentes do setor de
cobrança. / Fernanda Krelling de Sousa. – Natal: FARN, 2004
37p.

Orientadora : Rosângela Menezes Cortês Bezerra(M.Sc)
Monografia(Graduação em Administração) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gerente de Cobrança – Monografia 2. Administração de
pessoal – Monografia I. Título

Orientadora:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra
M.Sc.

RB-21434

FARN
BIBLIOTECA

RN/FARN/BC

NATALIAN
2004

CDU 658.3

Nº Reg

0000113

19 : 04 : 05

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PERFIL ADEQUADO PARA OS GERENTES DO SETOR DE COBRANÇA

Fernanda Krelling de Sousa

Monografia apresentada e aprovada em **02** de **dezembro** de **2004**, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, MSc
Orientadora

Patrícia Guimarães, Dra.
Membro examinador

Catarina da Silva Souza, MSc
Membro Examinador

NATAL/RN
2004

AGRADECIMENTOS

Poremomento a Deus, por ter me dado a oportunidade de fazer este curso e concluí-lo, e por estar ao meu lado em todos os momentos de minha vida.

Aos meus Pais — João Falcão e Alia Maria, não só pelo apoio e carinho a mim dedicados desde a minha infância até hoje, mas por tudo que me proporcionaram, os valores que me foram passados durante todos esses anos de vida.

A minha Orientadora — Professora Rosângela Marazul — que sempre me ajudou na busca deste objetivo.

Ao meu avô — Nelson Bendene Kelling — que sempre me deu apoio e incentivo para continuar no curso.

Aos meus queridos amigos e companheiros, que conseguiram enfrentar também esta batalha junto a mim, sempre fazendo animações, apoio e incentivos. Fazendo com que eu nunca desistisse em desistir.

**Dedico este trabalho aos meus pais,
que me ensinaram a acreditar nos
meus sonhos e nunca desistir de
alcançá-los.**

AGRADECIMENTOS

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de fazer este curso e concluí-lo, e por estar ao meu lado em todos os momentos de minha vida.	10
1.2 Aos meus Pais – João Felipe e Alda Maria, não só pelo apoio e carinho a mim dedicados desde a minha infância até hoje, mas por tudo que me proporcionaram, os valores que me foram passados durante todos esses anos de vida.	11
1.3 A minha Orientadora – Professora Rosângela Menezes – que sempre me ajudou na busca deste objetivo.	12
2. REFERÊNCIAS	13
2.1 Ao meu avô – Nelson Bendene Krelling – que sempre me deu apoio e incentivo para continuar no curso.	13
2.2 Aos meus queridos amigos e companheiros, que conseguiram enfrentar também esta batalha junto a mim, sempre trazendo alternativas, apoio e incentivos. Fazendo com que eu nunca pensasse em desistir.	19
3. METODOLOGIA	21
3.1 TIPO DE PESQUISA	21
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO	21
3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	22
3.4 COLETA DE DADOS	22
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	22
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	23
4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXO	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GERENTES: PERFIL E COMPORTAMENTO	13
2.2 GERENTE X SETOR DE COBRANÇA	16
2.3 TERCEIRIZAÇÃO.....	17
2.4 TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE COBRANÇA	19
3. METODOLOGIA	21
3.1 TIPO DE PESQUISA	21
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO	21
3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	22
3.4 COLETA DE DADOS	22
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	22
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	23
4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXO	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – SEXO DOS ENTREVISTADOS	23
GRÁFICO 02 – FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS	24
GRÁFICO 03 – RENDA FAMILIAR	25
GRÁFICO 04 – ESTADO CIVIL	26
GRÁFICO 05 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS	27
GRÁFICO 06 – O QUE LEVOU OS ENTREVISTADOS A TRABALHAR NESTA EMPRESA	28
GRÁFICO 07 – O TEMPO QUE TRABALHAM NA EMPRESA	29
GRÁFICO 08 – SUCESSO NO TRABALHO	30
GRÁFICO 09 – PRETENSÃO DE CARGO	31
GRÁFICO 10 – A CONDUTA COMO GERENTE	32
GRÁFICO 11 – PRIORIDADE COMO GERENTE	33
GRÁFICO 12 – SATISFAÇÃO	34

RESUMO

O presente estudo faz uma abordagem sobre o perfil adequado para os gerentes do setor de cobrança da empresa Gama localizada em Natal/RN. Teve como objetivo, conhecer, analisar e mostrar o perfil adequado para os gerentes do setor de cobrança. Os resultados obtidos mostraram que para ser um bom gerente deste setor, o mesmo vai ter que saber coordenar e ser participativo nas decisões da mesma.

Palavras chave: Perfil, Gerente e Setor de cobrança.

The present study analyzes the adequate profile for the managers of the encashment sector of the Gama Company located in Natal/RN. It had as an objective, know, analyze and show the adequate profile for the managers of the encashment sector. The obtained results showed that to be a good manager in this sector, one has to know how to coordinate and be a participant in the decisions of the company.

Key words: Profile, Manager and Encashment sector.

• Contexto e contextualização do problema;

• Caracterização da organização e seu ambiente;

• Objetivos: Geral e Específico;

• Justificativa;

• Referencial Teórico;

• Metodologia: Tipo de pesquisa, Universo e Amostra, Forma de coleta de dados, Tratamento para análise dos dados;

• Bibliografia

A pesquisa abordando a problemática exposta foi desenvolvida no decorrer do último ano do curso de graduação em administração.

1 INTRODUÇÃO

A Monografia aborda o perfil ideal de um gerente da área de cobrança de uma empresa, tendo o objetivo de mostrar as características comportamentais do gerente.

O executivo, ou seja, o gerente eficaz deve conhecer bem o pessoal com quem trabalha, fazer uma descoberta de talentos, seus pontos fortes ou fracos, além de se preocupar com o crescimento da empresa, ele deve se importar com os funcionários da mesma, para que possam juntos produzirem bons resultados.

No futuro as empresas do ramo comercial só vão contratar esse perfil de gerente, então os gerentes de hoje não devem se importar apenas com a empresa não se envolvendo com os funcionários (autocratas "durões"), ou não deve se envolver com os funcionários e se esquecendo da empresa (democratas "bonzinhos").

No desenvolver do mesmo aborda – se os seguintes tópicos:

- Contexto e colocação do problema;
- Caracterização da organização e seu ambiente;
- Objetivos: Geral e Específico;
- Justificativa
- Referencial Teórico;
- Metodologia: Tipo de pesquisa, Universo e Amostra, Coleta de dados, Tratamento para análise dos dados;
- Bibliografia

A pesquisa abordando a problemática exposta, foi desenvolvida no decorrer do ultimo ano do curso de graduação em administração.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas buscam cada dia melhorar a sua área de gerenciamento, com isso o processo de gerenciar funcionários vai mostrar que as pessoas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos organizacionais e individuais. Dentro das empresas os gerentes precisam ser coerentes em seu discurso, esclarecendo, comunicando e corrigindo continuamente possíveis incongruências e dissonâncias. Saber delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, acreditando nas mesmas, são atitudes que fazem com que os gerentes tenham destaque dentro das organizações.

Diante de uma situação de maior competitividade do mercado, as empresas de serviço de cobrança buscam sempre aperfeiçoar sua área gerencial para obter melhor qualidade no atendimento, maior produtividade, baixos custos de produção e desperdícios de materiais e maximização dos lucros.

Todos os processos gerenciais devem ser observados continuamente, buscando a excelência para atender as necessidades do mercado consumidor, que está cada dia mais exigente.

O serviço de cobrança vem crescendo a cada ano e um grande número de empresas vêm aderindo aos programas de melhor atendimento ao cliente e de como lidar com seus funcionários, com o objetivo de alcançar bons resultados e alavancar o seu desenvolvimento.

Com isso, as grandes empresas de cobrança vêm evoluindo a cada dia seus serviços, buscando sempre acompanhar o comportamento do gerente perante os seus funcionários para que eles possam dar o melhor de si para a empresa que trabalha.

Conforme as colocações abordadas acima, o presente trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: **“Qual o perfil adequado para os gerentes do setor de cobrança”?**

- Identificar o processo de gerenciamento na empresa objeto de estudo.
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à postura gerencial.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Gama(nome fictício) foi fundada em 07 de junho de 1985, na cidade de Belém, com o objetivo de fornecer serviços terceirizados no setor de cobrança, teve como fundador Aury Souza Silva (diretor jurídico) e sócia Cinthya Maria Ferreira de Moraes. Com a grande demanda em outros Estados a empresa teve que mudar-se de local, hoje sua matriz é em Fortaleza, com filiais em: Rio de Janeiro; Salvador; Aracaju; Maceió; Recife; João Pessoa e Natal.

O estudo será realizado na filial em Natal/RN, que localiza-se na Avenida: Prudente de Moraes, 744, sala 601. A empresa possui 21 funcionários, com a seguinte divisão: 4 funcionários no setor operacional; 1 gerente administrativo; 13 funcionários no setor de cobrança e 3 funcionários no setor administrativo. A mesma presta serviço de cobrança para o Hiper Card, Telemar, Claro, Caixa Econômica e HSBC, atendendo em média de 30 clientes ao dia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever os elementos necessários ao perfil adequado aos gerentes de uma empresa de cobrança.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo de gerenciamento na empresa objeto de estudo;
- Averiguar o grau de satisfação dos funcionários em relação a postura gerencial.

- Apresentar características comportamentais que um gerente da área de cobrança deve ter perante a empresa e seus funcionários.

2.1 GERENTES: PERFIL E COMPORTAMENTO

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Chiavenato (1994, p.251):

O gerente precisa estar preparado para mudar e modificar constantemente no sentido de melhorar e desenvolver continuamente, inovar a cada momento, fazer da mudança e da inovação a sua bandeira, fazer com que o futuro – e não mais o presente ou o passado – seja o alvo principal do gerente, para isto o gerente precisa mirar o futuro e preparar-se continuamente para ele.

Isto também é na realidade para o setor de gerenciamento de cobrança que vem exigindo cada vez mais pessoas qualificadas para assumir este cargo.

O que despertou o interesse para a elaboração deste trabalho, foi a necessidade de mostrar o padrão de comportamento que um gerente da área de serviços terceirizados deve ter com a empresa e os funcionários da mesma.

Dessa forma esse trabalho vai mostrar para a instituição a importância do perfil que um gerente deve ter perante ao mercado, com isso apontando como os novos administradores devem atuar nessa área.

Desse modo o trabalho vai deixar para a faculdade mais uma fonte de consulta para os alunos da mesma, com isso contribuindo para a pesquisadora na consolidação dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso universitário.

Tendo a justificativa final de se levantar um trabalho acadêmico, que possa auxiliar e mostrar a melhor maneira de gerenciar a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENTES: PERFIL E COMPORTAMENTO

Uma organização necessita de gerentes que se preocupem com o sucesso da mesma. Algumas regras são necessárias para atingir esse sucesso. É preciso que os gerentes pensem um pouco mais em como atender às necessidades da empresa, e não apenas em como atender às suas próprias necessidades. Gerentes de qualquer organização são vistos como pessoas que trabalham e se dedicam aos principais desafios, e só conseguiram lidar com eles, estabelecendo prioridades.

De acordo com Robbins (1998, p.03):

os gerentes conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas, eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para atingirem objetivos, desse modo os gerentes devem executar cinco funções gerenciais: eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam.

Conforme Robbins (1998, p.03), atualmente tendo estas funções condensadas em quatro funções:

1ª função – O planejamento, que compreende definir as metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades.

2ª função – Os gerentes são também responsáveis pela concepção da estrutura da organização, chamamos a esta função organização. Ela inclui a determinação de quais tarefas devem ser feitas, quem vai fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas.

3ª função – Esta é a função que toda organização contém pessoas, e é trabalho da gerência dirigir e coordenar estas pessoas, esta é a função liderança.

Quando os gerentes motivam seus subordinados, dirigirem as atividades de outros, selecionam os canais de comunicação mais eficazes ou resolvem conflitos entre seus membros, eles estão empenhados em liderar.

4ª função – O controle da organização, executada pelo gerente. Depois que os objetivos são determinados, os planos formulados, os arranjos estruturais delineados e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, ainda existe a possibilidade de algo dar errado. Para assegurar que as coisas estejam indo conforme o desejado, a gerência deve monitorar o desempenho da organização. O desempenho real deve ser comparado com os objetivos determinados anteriormente. Se existirem quaisquer desvios significativos, é trabalho da gerência fazer a organização voltar aos trilhos de novo. Este monitoramento, comparação e correção potencial é o que significa a função controladora.

Dessa maneira o desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera dele quanto à realização dos objetivos da empresa; seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio, desse modo o gerente deve saber e entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho, e o seu superior deve saber que contribuição pode exigir e esperar dele, e deve julgá-lo de conformidade com a mesma.

O gerente deve descobrir seus pontos fortes, e trabalhar no desenvolvimento desses pontos, conhecer seus pontos fortes é tarefa fácil, e uma boa maneira é: toda vez que tomar uma decisão, anotar em folha de papel, e algum tempo depois anotar ali também os resultados. Assim poderá obter respostas sobre quais são seus pontos fortes, suas habilidades, e também o que prejudica suas qualidades, as coisas nas quais você não é bom. Trabalhe sempre de acordo com o que descobrir em sua avaliação. Se precisar mudar, faça, se precisar aprender novamente, não tenha vergonha. Com isso o gerente tem que descobrir também como, quando e onde ele deve trabalhar melhor, exercitar isso e por em prática. Para que dê melhores resultados, o gerente poderá contar a seus subordinados como ele gosta de trabalhar,

e perguntar a eles como gostam de trabalhar. Essa interação é muito importante. Falar o suficiente, ouvir bastante e pensar mais ainda, para agir com assertividade.

Segundo Chiavenato (1994, p.250), "o gerente deve ser objetivo e sua objetividade deve traduzir-se em saber exatamente o que é importante e o que deve merecer seu tempo e atenção".

Convém ressaltar que o gerente deve conhecer bem o pessoal com quem trabalha. Fazer uma descoberta de talentos, seus pontos fortes ou fracos. Elogiar as pessoas quando seus pontos fortes contribuírem para produzir. Um gerente eficiente deve conhecer o ambiente externo à organização. Saber o que o cliente do seu cliente pensa, pois se o modo como trabalha não o agrada, não será mais requisitado, portanto o gerente tem que adquirir e fazer seus funcionários adquirirem mais conhecimentos a partir do ambiente externo à empresa.

Cabe frisar que hoje em dia o gerente tem que manter-se atualizado, visto que o profissional que não atualizar seus conhecimentos na sua área de atuação ou não, tornar-se-á obsoleto para o mercado de trabalho, com isso tem que procurar acompanhar as mudanças e observar de perto o desenvolvimento mundial. Dessa maneira o gerente se mostrará à frente do mercado, descobrirá com facilidade do que ele precisa, as novas tendências, e estará preparado para enfrentar os desafios propostos pelas mudanças.

Conforme Chiavenato (1994,p.252),

Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade do nosso país.

Pode-se concluir que o gerente eficiente está sempre tentando se superar, administrando bem o seu tempo, valorizando seus subordinados e estando sempre à frente do gerenciamento de sua empresa.

2.2 GERENTE X SETOR DE COBRANÇA

A empresa que decide delegar suas atividades secundárias sob o gerenciamento de organizações especializadas, tem como foco central o aumento da produtividade, para tanto, são estipuladas metas a serem alcançadas com esse procedimento, tais como desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

De acordo com Robbins (1998, p. 04), o gerente possui quatro papéis que giram em torno da tomada de decisões, tais como:

1º papel – O empreendedor, gerentes implementam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho de sua organização.

2º papel – Administradores de problemas, os gerentes tomam uma ação corretiva em resposta a problemas não-previstos.

3º papel – Como alocadores de recursos, gerentes são responsáveis por alocarem recursos humanos, físicos e financeiros.

4º papel – Os gerentes desempenham um papel de negociadores, no qual discutem assuntos e negociam com outras unidades para obter vantagens para sua própria unidade.

Dessa forma quando acontece uma cobrança indevida, para não colocar o cliente em situação constrangedora o gerente certifica-se com o mesmo se realmente não está devendo, a partir disso entra em contato com o contratante para devolver o contrato da cobrança, por sua vez suspendendo-a.

Com relação ao direito do consumidor, cumpre frisar que quando o mesmo não quer pagar os juros cobrado, o gerente entra em contato com ele e faz um desconto chamado de exceção, para que possa assim fechar o acordo.

Para Robbins(1998,p. 05):

Habilidades técnicas compreendem a habilidade de aplicar um conhecimento especializado ou de perícia; habilidades humanas é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las; e habilidades conceituais, os gerentes devem ter a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

Pode-se concluir que para ter um bom gerenciamento na área de cobrança o gerente tem que possuir habilidade técnica, humana e conceitual.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A história nos relata que terceirizar é uma medida administrativa que oferece margem também, para uma reengenharia empresarial. Pode-se, dessa forma, reduzir custos e, principalmente, melhorar a qualidade do atendimento ao cliente interno e externo e expandir sua competitividade no mercado.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria. Um pouco mais tarde foi introduzido no Brasil pelas fábricas de automóveis que adquiriram as peças de um sem-número de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos, portanto a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam atividades secundárias para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao ramo de negócios em que atua.

Segundo Kardec e Carvalho (2002, p.41):

a terceirização é uma ferramenta estratégica, como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos, quando utilizados de maneira adequada, mas que pode trazer, também grandes prejuízos quando usado de maneira incorreta.

Terceirizar não deveria ser, simplesmente, contratar atividades de menor importância e que possam trazer alguma economia operacional para a empresa contratante. Também uma forma de contratar mão-de-obra mais barata e sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias quer permanentes, portanto terceirizar é o ato de administrar e de transferir para uma empresa, que seja comprovada ser idônea e especializada, que possua uma atividade não estatutária até então executada com recursos próprios, fundamentando o relacionamento em um acordo transparente que haja o espírito fundamental de parceiro.

De certa forma terceirizar passa pelo pressuposto de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para partes envolvidas, trazendo vantagem competitiva para as mesmas, tem mostrado resultados reconhecidos na eficácia, na desburocratização administrativa, na economia de recursos, aumento de produtividade e melhoria da qualidade do produto. Com a terceirização, algumas empresas perceberam que, num primeiro momento, conquistaram uma certa tranquilidade, com especialistas realizando os serviços periféricos, trazendo mais eficiência para a empresa.

A terceirização insere-se no contexto empresarial, como saída mais viável e moderna de fazer com que as organizações se coloquem novamente no mercado de forma competitiva.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE COBRANÇA

A Terceirização de serviços de cobrança, atualmente, se dá como uma técnica moderna de administração, sustentado num processo de gerência, que suporta um critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, focalizada para atingir objetivos estipulados e reconhecidos pela organização, portanto terceirizar a cobrança é normalmente recomendado para todos os segmentos do varejo, especialmente aqueles que trabalham com concessão de crédito, como as lojas que vendem a prazo ou têm cartão de crédito próprio. Nesse caso, os consultores alegam que a administração do risco pode ser facilitada pela contratação de uma empresa terceirizada. Dessa forma o serviço de cobrança pode ser terceirizado com mais segurança que outros serviços, já que os procedimentos são baseados em documentos e, por isso, é mais fácil conferir e acompanhar o trabalho.

A terceirização do serviço de cobrança provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado, o mais importante deles, é a busca constante pela qualidade.

Conforme Leiria (1992, p.34),

A empresa terceirizada é que pode estabelecer parâmetros da qualidade de seu produto, competitividade, suporte técnico (infra-estrutura e recursos humanos), organização (documentação e atividade afins), domínio tecnológico e prazos de execução.

A estratégia de terceirizações, compartilhamento e alianças serão cada vez mais comuns no mercado da área de inadimplência de algumas empresas, portanto está ocorrendo uma febre da terceirização do serviço de cobrança, ultimamente, tomando conta do país em nome da redução de custos operacionais das empresas, atingidas por um prolongado quadro recessivo sem perspectivas de reversão a curto e a médio prazos.

Com efeito da abertura econômica dos países, as empresas sentiram necessidades de atribuir a terceiros, atividades que se tornaram onerosos dentro das organizações. Tais atividades, sendo executadas por especialistas, trariam muito mais lucro às empresas do que se fossem executadas pelas próprias organizações.

Segundo Kardec e Carvalho(2002, p.46):

Os principais benefícios obtidos com a prática adequada da terceirização, que pressupõe uma relação de parceria, são: aumento da qualidade; redução de custos; melhor administração do tempo para gestão de negócio; diminuir e eliminar os desperdícios; redução de áreas ocupadas e melhor atendimento.

Tornar-se uma empresa prestadora de serviço, da área de cobrança, eficiente é um grande desafio que deve ser abraçado por todos os seus colaboradores, cabe a alta cúpula da terceirização manter a eficiência e analisar os resultados buscando sempre a qualidade dos seus serviços. Estando atualizado no avanço da tecnologia e no aperfeiçoamento de suas tarefas.

A rigor de tantos benefícios é que empresas como: Hiper Card; HSBC; Claro; Telemar, entre outras, estão terceirizando sua área de cobrança, por mostrar, principalmente, a redução de custos, por ser hoje a palavra de ordem para quem pretende permanecer no mercado, tanto a nível nacional como internacional.

Por isso, ao implantar um processo de terceirização da área de cobrança, há de analisar-se criteriosamente qual o foco de interesse da empresa ao adotar esta alternativa. Certamente, ela não pode servir como um instrumento tranquilizador para as organizações que necessitam demitir pessoas. Se este for o único interesse, com toda certeza, a terceirização do serviço de cobrança esta fadada ao insucesso. É preciso que se saiba que o ganho obtido através da terceirização do serviço de cobrança está também na redução dos custos fixos, sem ferir a qualidade, o que pode significar tal redução de forma gradual. Redução de quadro, ou compra de serviço de baixo custo, simplesmente isso não é terceirização do serviço de cobrança.

3 METODOLOGIA DA COLETA DE DADOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como finalidade realizar, estudo sobre o perfil ideal de um gerente da área de cobrança de uma empresa que presta serviço terceirizado.

Esta pesquisa será caracterizada como qualitativa-descritiva. Qualitativa porque quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes(DEMO, 2000).

De acordo com ANDRADE (1998)" os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador".

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO

Segundo Lakatos (1992, p.108) " universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

Com isso será aplicada aos 21 funcionários,ou seja, ao universo, não havendo amostra do estudo.

Conforme Cervo (1996)" A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos".

3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado nesta pesquisa, uma entrevista padronizada e estruturada baseando-se em formulários, que buscaram identificar o perfil ideal de um gerente da área de cobrança de uma empresa que presta serviço terceirizado.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador através de uma entrevista com um questionário para cada funcionário e para o diretor da empresa pesquisada. O preenchimento do questionário foi desenvolvido pelo próprio pesquisador.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tratados e analisados mediante utilização do software específico para esse tipo de trabalho, denominado MS Excel. Sendo os dados reunidos em conjunto para análise e conclusão do relatório final do trabalho.

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

No Gráfico 01, vai mostrar que 52% dos funcionários entrevistados são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Gráfico 2 – Faixa Etária dos entrevistados

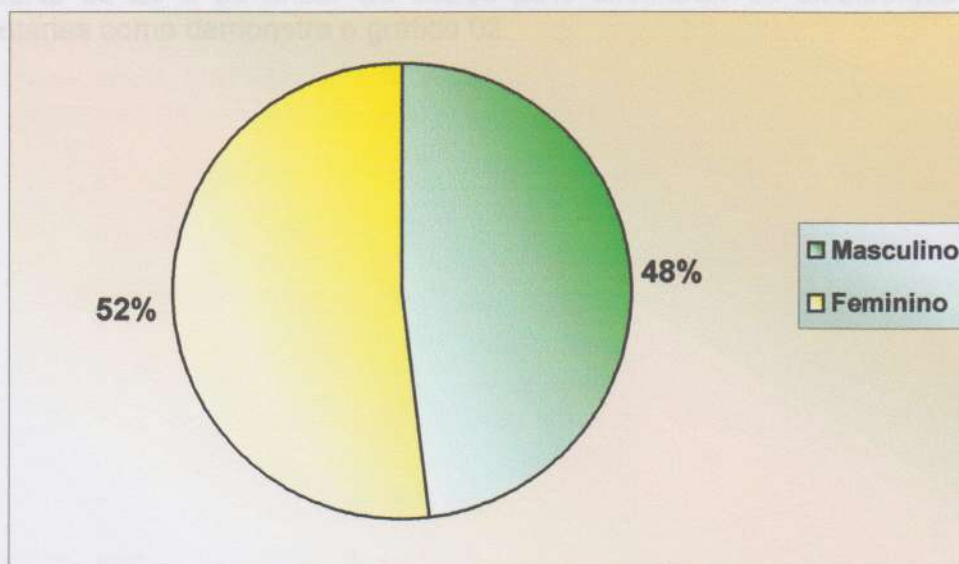
O objetivo deste capítulo é apresentar os principais resultados da análise dos dados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa Gama, no qual utilizou-se um questionário de forma estruturada (Ver Anexo).

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Os funcionários que compuseram a amostra da pesquisa foram caracterizados com as seguintes variáveis:

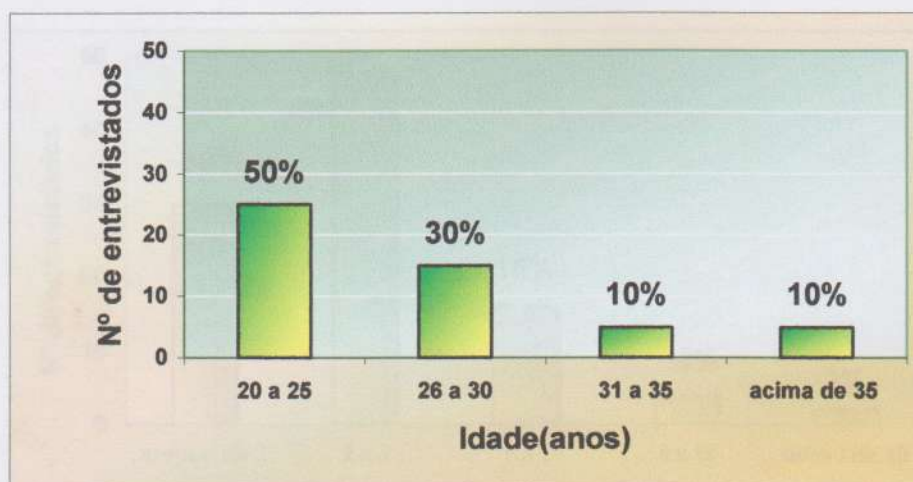
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

No Gráfico 01, vai mostrar que 52% dos funcionários entrevistados são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino.

Gráfico 2 – Faixa Etária dos entrevistados

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

A partir do gráfico acima, verifica-se que 50% dos funcionários em estudo se encontram na faixa etária de 20 a 25 anos e 30% dos funcionários se encontram na faixa de 26 a 30 anos. Os outros 20% encontram-se distribuídos nas outras faixas etárias como demonstra o gráfico 02.

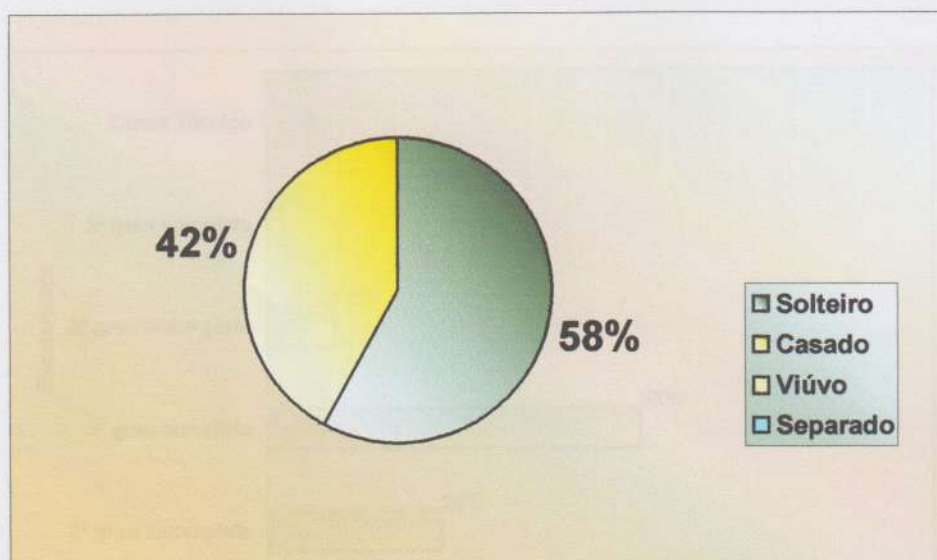
Gráfico 3 – Renda Familiar dos entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

No Gráfico 03, observa-se que 48% dos funcionários entrevistados ganha entre 2 a 4 salários mínimos, 30% que ganha menos de 2 salários mínimos, 16% que ganha de 5 a 7 salários mínimos, 4% que ganha de 8 a 10 salários mínimos e observou-se que apenas um funcionário ganha acima de 10 salários mínimos, o que corresponde apenas a 2% dos entrevistados.

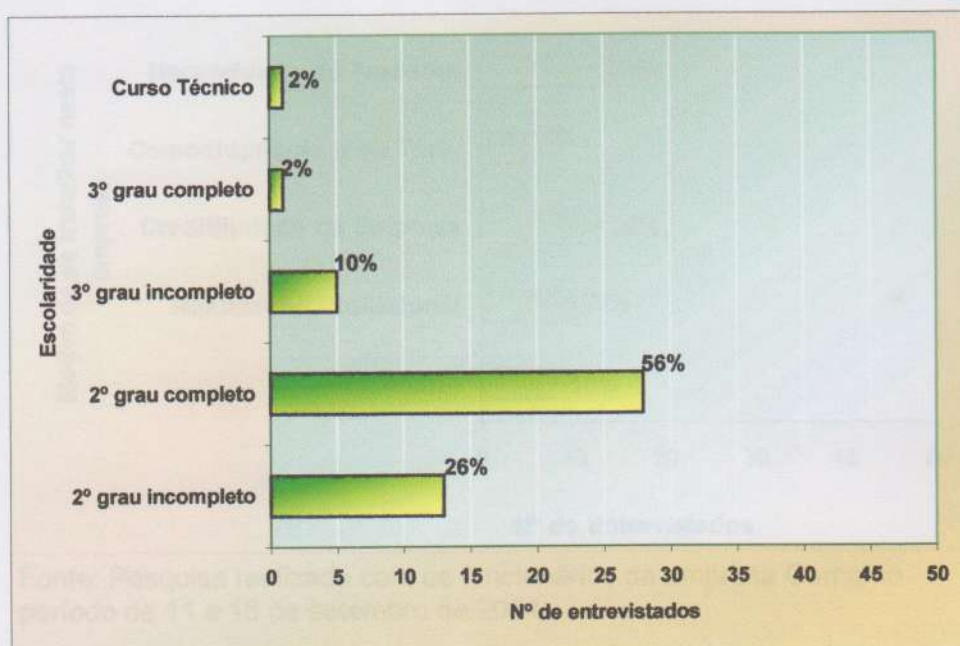
Gráfico 4 – Estado Civil dos entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

Com base nas informações apresentadas pelo gráfico 04, podemos observar que 58% dos funcionários entrevistados são solteiros, sendo seguidos pelos casados com 42%.

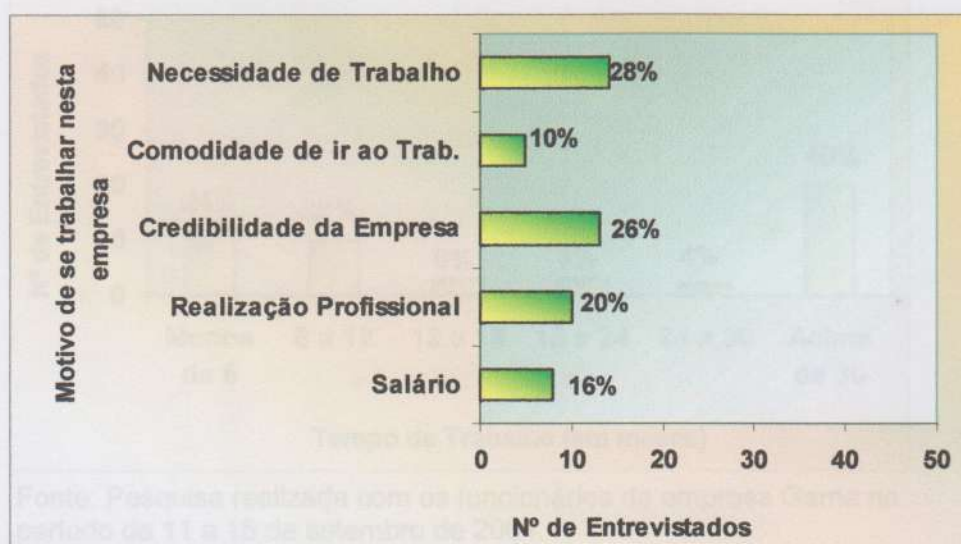
De acordo com o gráfico 05, observamos que, 50% dos entrevistados tinham o 2º grau completo, 20% tinham o 2º grau incompleto, 10% tinham o 3º grau incompleto, 2% tinham o 3º grau completo e 2% tinham curso técnico.

Gráfico 5 – Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

De acordo com o gráfico 05, observa-se que, 56% dos entrevistados tinham o 2º grau completo, 26% tinham o 2º grau incompleto, 10% tinham o 3º grau incompleto, 2% tinham o 3º grau completo e 2% tinham curso técnico.

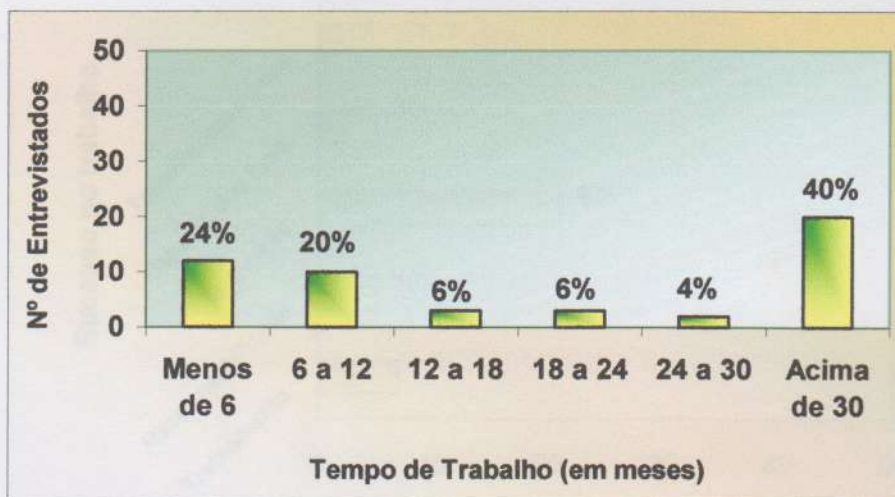
Gráfico 6 – O que levou os entrevistados a trabalhar nesta empresa



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

Através do gráfico 06, percebemos que os motivos que levaram os entrevistados a trabalharem nesta empresa foram: a necessidade de trabalho com 28%; a credibilidade da empresa com 26%; a realização profissional com 20%; o salário com 16% e a comodidade de ir ao trabalho com 10%.

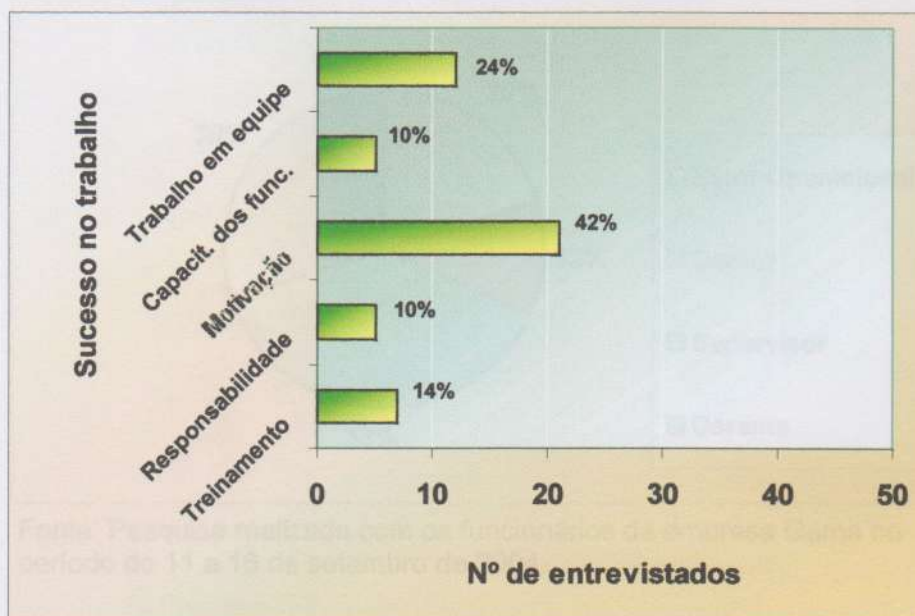
Gráfico 7 – Tempo que os entrevistados trabalham na empresa



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

Conforme o resultado apresentado pelo gráfico 07, verifica-se que 40% dos entrevistados trabalham a mais de 30 meses, 24% dos entrevistados a menos de 6 meses, 20% entre 6 e 12 meses, 6% entre 12 e 18 meses, 6% entre 18 e 24 meses e 4% entre 24 e 30 meses.

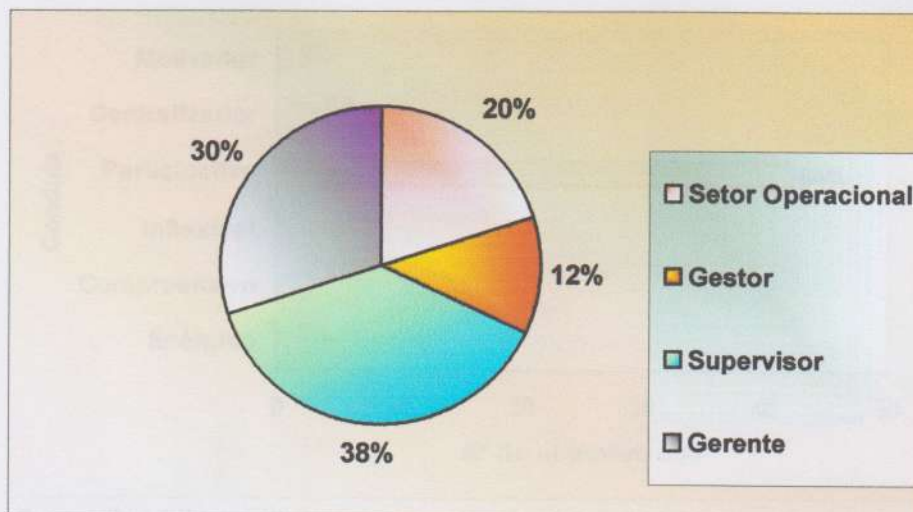
Gráfico 8 – Sucesso no trabalho para os entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

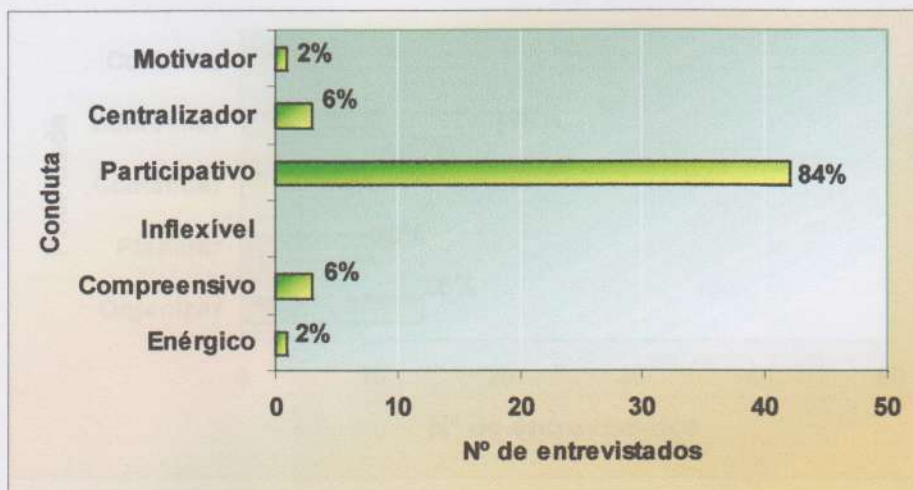
Segundo os dados do gráfico 8, podemos verificar que 42% dos entrevistados precisam de motivação para poder obter sucesso no trabalho.

Gráfico 9 – Pretensão de cargo para os entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

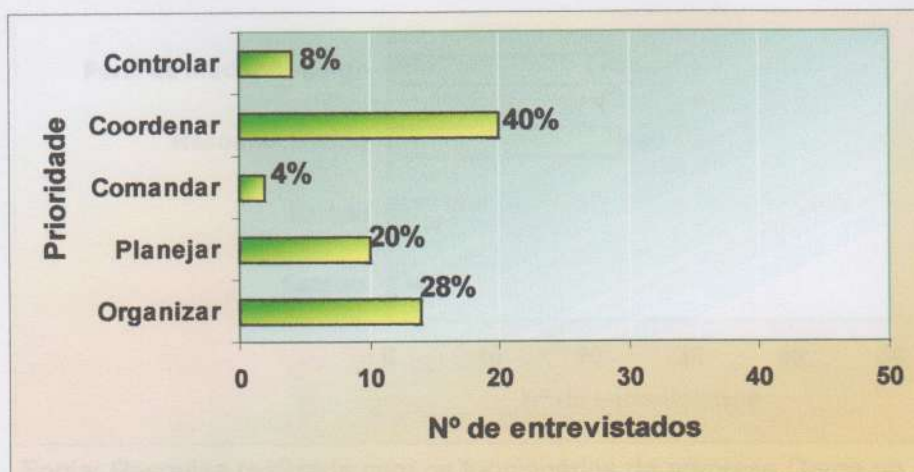
Percebe-se, de acordo com o gráfico 9 que 38% dos entrevistados tem a pretensão de ser supervisor da empresa, 30% de ser gerente da mesma e os outros 32% estão distribuídos para as outras pretensões de cargo.

Gráfico 10 – Conduta como gerente

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

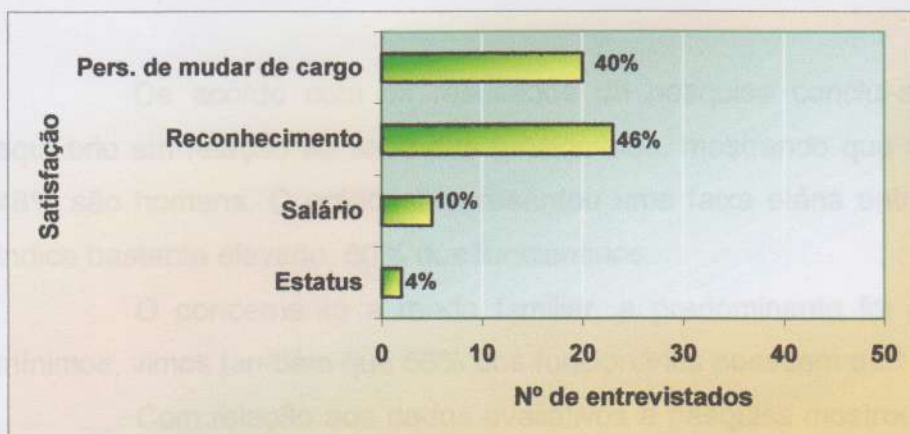
O gráfico 10, mostra que 84% dos entrevistados acham que o gerente deve ter uma conduta participativa e os outros 16% acham que ele deve ser compreensivo, centralizador, motivador e enérgico.

Gráfico 11 – Prioridade como gerente



Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

Através do gráfico 11, percebemos que 40% dos entrevistados informaram que o gerente tem que ter como prioridade a coordenação da empresa, 28% informaram que o mesmo tem que ser organizado e os outros 32% foram distribuídos pelas outras prioridades(planejar, comandar e controlar).

Gráfico 12 – Satisfação ao trabalhar nesta empresa

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Gama no período de 11 a 16 de setembro de 2004.

De acordo com o gráfico 12, observa-se que, 46% dos funcionários estão satisfeitos em trabalhar nesta empresa pelo reconhecimento que recebem pelo trabalho, 40% pela perspectiva de mudar de cargo, 10% pelo salário e 4% por status.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

ANDRADE, Maria Margalida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

De acordo com os resultados da pesquisa conclui-se que há um certo equilíbrio em relação ao sexo dos funcionários, mostrando que 52% são mulheres e 48% são homens. O gráfico 2 apresentou uma faixa etária entre 20 a 25 anos, um índice bastante elevado, 50% dos funcionários.

O concemente a renda familiar, a predominante foi entre 2 a 4 salários mínimos, vimos também que 56% dos funcionários possuem o 2º grau completo.

Com relação aos dados avaliativos a pesquisa mostrou que para ter o perfil adequado para os gerentes do setor de cobrança é preciso que o gerente tenha uma conduta participativa dentro da empresa e junto com seus funcionários e tenha como prioridade a coordenação da empresa, com isso recomenda-se que o gerente para ser bem visto na empresa ele saiba reconhecer em seus funcionários, colaboradores com talentos que ajudem a organização a atingir seus objetivos.

Para que aja essa colaboração coletiva é necessário que o gerente adote estratégias que motivem sua equipe. Dentre estas estratégias sugere – se: reuniões semanais com a equipe; premiações diárias e mensais ao atingir a meta estabelecida pela empresa; e para que aja mais integração da equipe faça reuniões festivas fora da empresa, tais como: feijoada e churrasco, e que seus funcionários participem de palestras e cursos que ofereçam mais conhecimentos para o aperfeiçoamento de suas atividades desenvolvidas no trabalho.

KARDELLI, Jerey. *Porta Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: editora, 1998.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTONELLA, D. TAVARES, E.; LEIRIA, J. **O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo**. Salvador. Casa da qualidade, 1992.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAM, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SORATT, Newton Dornelle. **Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra – De Luzzatto, 1992.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: editora, 1998.

QUESTIONÁRIO

1- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- () Menos de 5 meses () de 6 a 12 meses () de 12,1 a 18 meses
() de 18,1 a 24 meses () de 24,1 a 30 meses () acima de 30 meses

2- O que lhe levou a trabalhar nesta empresa?

- () Salário () Realização Profissional () Credibilidade da Empresa
() Condições de trabalho () Outros: _____

3- Que cargo você almeja no futuro próximo?

- () Setor Operacional () Supervisor () Gerente

ANEXO

4- Se você conseguisse o cargo de gerente, como seria sua conduta?

(Cite apenas uma conduta)

- () Enérgico () Compreensivo () Inflexível
() Participativo () Centralizador () Outros: _____

5- Ao exercer o cargo de gerente, qual seria sua prioridade? (Cite apenas uma)

- () Organizar () Planejar () Controlar
() Coordenar () Controlar

6- Ao trabalhar nesta empresa como você classificaria a sua satisfação?

- () Status () Salário () Reconhecimento
() Perspectiva de mudar de cargo

7- Para alcançar a satisfação dos clientes é necessário alcançar também a satisfação dos servidores, com isso na sua opinião, para alcançar o sucesso no trabalho é necessário:

- () Treinamento () Responsabilidade () Motivação
() Capacitação dos funcionários () Trabalho em equipe
() Delegação de poderes () Outros: _____

8- Sexo:

- () Masculino () Feminino

QUESTIONÁRIO

1- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- ☐ Menos de 6 meses ☐ de 6 a 12 meses ☐ de 12,1 a 18 meses
☐ de 18,1 a 24 meses ☐ de 24,1 a 30 meses ☐ acima de 30 meses

2- O que lhe levou a trabalhar nesta empresa?

- ☐ Salário ☐ Realização Profissional ☐ Credibilidade da Empresa
☐ Comodidade de ir ao trabalho ☐ Outros: _____

3- Que cargo você almejaria no futuro próximo?

- ☐ Setor Operacional ☐ Gestor ☐ Supervisor ☐ Gerente

4- Se você conseguisse o cargo de gerente, como seria sua conduta?
(Cite apenas uma conduta)

- ☐ Enérgico ☐ Compreensivo ☐ Inflexível
☐ Participativo ☐ Centralizador ☐ Outros: _____

5- Ao exercer o cargo de gerente, qual seria sua prioridade? (Cite apenas uma)

- ☐ Organizar ☐ Planejar ☐ Comandar
☐ Coordenar ☐ Controlar

6- Ao trabalhar nesta empresa como você classificaria a sua satisfação?

- ☐ Status ☐ Salário ☐ Reconhecimento
☐ Perspectiva de mudar de cargo

7- Para alcançar a satisfação dos clientes é necessário alcançar também a satisfação dos servidores, com isso na sua opinião, para alcançar o sucesso no trabalho é necessário:

- ☐ Treinamento ☐ Responsabilidade ☐ Motivação
☐ Capacitação dos funcionários ☐ Trabalho em equipe
☐ Delegação de poderes ☐ Outros: _____

8- Sexo:

- ☐ Masculino ☐ Feminino

9- Faixa etária (em anos)

- () 20 a 25 () 26 a 30 () 31 a 35 () acima de 35

10-Renda familiar mensal (em salário mínimo):

- () menos de 2 S.M. () 2 a 4 S.M. () 5 a 7 S.M.
() 8 a 10 S.M. () acima de 10 S.M.

11-Estado civil:

- ()Solteiro(a) ()Casado(a) ()Viúvo(a) ()Separado(a)

12-Grau de instrução:

- () 2º grau incompleto () 2º grau incompleto () 2º grau completo
() 3º grau incompleto () 3º grau completo () curso técnico