

Recuperação de Crédito com Responsabilidade Social: Um Estudo dos Valores e Atitudes dos Gestores

Autoria: Alenir Alves de Oliveira, Maria Luisa Mendes Teixeira

RESUMO

A inadimplência representa um obstáculo ao retorno do fluxo financeiro, prejudicando o credor, que mesmo criterioso na concessão do crédito, depara-se com clientes devedores. Os métodos ortodoxos de cobrança mostram-se insuficientes para reverter esta situação. No entanto, o sistema de recuperação de crédito americano tem apresentado resultados em razão de uma atuação socialmente responsável. Sendo que a gestão de empresas sofre influência dos valores dos seus gestores, este trabalho propôs-se a identificar os perfis dos executivos, quanto à predisposição para a recuperação de crédito com responsabilidade social, analisando-se a associação entre valores individuais e atitudes para com o devedor. A pesquisa de natureza descritiva utilizou método quantitativo com aporte qualitativo. Os resultados da pesquisa permitiram identificar perfis de executivos que variam na sua predisposição para aceitar a recuperação de crédito com responsabilidade social, de acordo com os seus valores individuais. Pretendeu-se contribuir para o aperfeiçoamento dos métodos de recuperação de crédito, com responsabilidade social, buscando o retorno para as empresas e para o consumidor.

Palavras-chave: Inadimplência. Crédito. Valores. Responsabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata da relação entre valores dos executivos responsáveis pela concessão e retorno de créditos e a predisposição para atuar com responsabilidade social, considerando e respeitando o cliente inadimplente como cidadão, possuidor de direitos, objetivando maior retorno para o credor.

De modo a atender as demandas de mercado, o crédito surge como necessidade básica à movimentação e incremento da economia e no papel da intermediação financeira. Apesar de todas as precauções para a concessão do crédito, entre elas uma criteriosa análise do risco da concessão desse crédito e de suas garantias, permanecem consumidores que, por diversos motivos, não saldam suas dívidas. A importância de se recuperar créditos é ressaltada por Martin (2000), ao defender a inserção do tema no planejamento estratégico da empresa, e ao defender uma política de atuação capaz de evitar uma recessão, um processo crônico de endividamento, alegando, ainda, que a recuperação de crédito é uma das formas de buscar recursos, em face de uma nova e estável política financeira vigente no Brasil alterando as relações entre as pessoas e as empresas.

O crédito imobiliário por sua vez, destinado a fomentar, principalmente, a construção de casas populares e obras de saneamento e infra-estrutura urbanas, tornou-se mais factível e o financiamento habitacional mais procurado, segundo Fortuna (2001). Atendendo à crescente demanda por crédito, o mercado de capitais se prolifera (FORTUNA, 2001), e por consequência a inadimplência passa a ser bastante expressiva, também neste segmento. A cobrança tem sido o método tradicional para reverter esta situação de inadimplência, sem, no entanto, obter a totalidade de resultados positivos, bem como a execução judicial da dívida, nem sempre garante o retorno dos créditos concedidos aos credores. Nos Estados Unidos, há um sistema de recuperação de créditos que se utiliza do aconselhamento ao devedor, o que implica uma atuação calcada na responsabilidade social (HUTCHESON, 2001). Pode-se

assim dizer que se faz mais eficaz a recuperação de créditos nos moldes de aconselhamento ao consumidor, respeitando-o como cidadão, resgatando sua dignidade, possibilitando a retroalimentação do sistema econômico. Há décadas que se estuda a influência dos valores dos executivos na gestão e ações empresariais. Schwartz (1992) ao estudar a influência dos valores no aconselhamento em psicologia, refere-se a quatro conjuntos de valores: universais, referindo-se aos valores terminais de Rokeach; valores de saúde mental, referindo-se aos valores do instrumento proposto por Jensen e Bergin (1988), valores de individualismo x coletivismo, desenvolvido por Triandis, *et al.* (1988), e valores religiosos, referindo-se aos valores da escala de Gorsuch e McPherson (1989).

Tendo em vista que este estudo buscou contribuir com a possível adoção de um sistema de recuperação de crédito com responsabilidade social -RCRS, tomando por base o sistema de aconselhamento norte-americano, considerou-se serem mais pertinentes aos valores universais e os valores de individualismo x coletivismo.

Considerando-se que a adoção do sistema de aconselhamento como ferramenta para a RCRS passa pela aceitação dos gestores que ora lidam com a inadimplência, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Os valores dos gestores influenciam a predisposição para recuperar crédito com responsabilidade social?

O estudo teve por finalidade identificar perfis de executivos quanto à orientação para a recuperação de crédito com responsabilidade social, a partir de seus valores individuais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas estão sujeitas ao impacto das mudanças na economia e na política, pelas normas emanadas das autoridades monetárias que alteram regras relativas ao crédito, aos níveis dos depósitos compulsórios, à capacidade de pagamento das empresas e às taxas de juros praticadas no mercado, especialmente às instituições financeiras, onde as suas estratégias devem estar norteadas nas tendências de mercado e demandas do governo.

O processo da globalização e integração dos mercados trouxe, por exemplo, o aumento da concorrência bancária, onde a participação dos bancos estrangeiros, no total de 70 bancos, dentre os 181 bancos no País, ultrapassou 38%, no ano de 2001 (www.febraban.org). A concorrência torna-se cada vez mais acirrada, demandando uma gestão eivada de criatividade, na busca de inovação, explorando os recursos existentes nas pessoas, desenvolvendo o perfil da personalidade criativa de cada um, favorecendo as condições necessárias à expressão de seu potencial e impedindo os fatores de repressão, percebendo a criatividade como um processo (CAIXA, 1998).

2.1 O conceito de crédito

Dentre os vários conceitos de crédito existentes, uma linha de raciocínio tem predominado entre os autores: crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certa, em virtude do “fator risco”. Daí a necessidade de que o credor faça uma análise cuidadosa da capacidade financeira de cada cliente, antes da concessão do financiamento, Santos (2000). O autor afirma, ainda, que crédito, em finanças, é definido como a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes.

As empresas precisam de recursos para atender às necessidades de seus clientes e as suas próprias necessidades de investimento e de capital de giro, recursos que são supridos por instituições no desempenho de seus papéis de intermediação financeira.

A oferta de crédito por parte de empresas e instituições financeiras é um importante recurso estratégico para alcançar a meta principal da administração financeira, e agregam valor ao patrimônio dos acionistas comuns (Beckman, 1949).

Na venda de um crédito está a compra de um risco com todos os problemas e benefícios que a transação envolve. Wesley (1993, *apud* SANTOS, 2000), aborda este assunto ao destacar dois fatores que tendem a ser determinante do risco de não se obter o retorno do crédito. Um fator interno, que se deve à fraca qualidade no processo de análise de crédito, e um fator externo, que se deve à situação macroeconômica do país, que pode resultar na escassez de tomadores saudáveis.

A maneira mais usual de se emprestar é assegurar o crédito com garantias, e que pode ser entendida como forma de diminuir o risco de não se ter o retorno do crédito, mas nem sempre é eficaz, pois o bem dado em garantia pode se deteriorar, esvair-se, pode ser insuficiente, pode ser objeto disputado por outros credores, pode ser fraudado, enfim, inúmeras possibilidades, que não atendam às necessidades do credor, sem que tenham custos e demandem um longo tempo com a exigibilidade da garantia, dificultando a comercialização dessas garantias tempestivamente e sem desgaste para ambas as partes.

O credor tomando todas as precauções para conceder o crédito, ainda assim, em algumas situações a dívida não é paga, sendo inevitável os prejuízos, no dizer de Martin (1997), e o credor inicia os procedimentos de cobrança e recuperação do crédito. Cobrando, exige o pagamento da dívida, e por vezes começa a pressionar o devedor, até mesmo reduzindo o grau de cordialidade nesta cobrança; em outras, a pressão é através do envio do título de crédito para cartório, ou com a execução das garantias, ou pedido de falência do devedor. Por outro lado, ao tentar recuperar seu crédito pode o credor encontrar alternativas intermediárias que atendam os interesses de ambos. Um aconselhamento de crédito pode surgir como ferramenta para facilitar atuações mais céleres, diz o autor.

2.2 Do conceito de cobrança a recuperação de crédito

Cobrar é receber, adquirir o que é devido, além de pedir ou exigir cumprimento de coisa prometida ou de compromisso assumido (FERREIRA, 1999). O compromisso pode ser verbal, escrito, espontâneo, coercitivo, ou por força de lei, estas dentre outras formas de manifestação da vontade. Compartilha deste entendimento, Martin (1997), "Cobrar nada mais é do que procurar o devedor e exigir o pagamento da dívida mais os juros, sem qualquer atenção aos fatos correntes do mercado financeiro".

A cobrança implica em fazer cumprir a promessa de pagamento (BLATT, 1996). Defende que a cobrança deva ser profissional, pois cobradores que se deixam envolver de forma emocional prejudicarão a sua produtividade e o resultado. Apesar do autor, por um lado, reconhecer que a maioria dos devedores cujas contas tornaram-se moratórias ficam constrangidos com o não pagamento, bem como com a atitude inadequada quanto à forma de cobrar e negociar com os clientes devedores, de outro lado, ele afirma que os devedores se defendem de três maneiras básicas: negando os fatos; mudando os fatos em benefício próprio; e disfarçando os fatos. Elabora um juízo de valor, também, quando enuncia, de forma pejorativa, três tipos de devedor: "o verdadeiro mau-pagador"; definida como sendo uma pessoa que quer vantagens e se recusa ou se esquia a pagar, "o mau-pagador ocasional"; que difere do primeiro pelo fato de não ter tido a intenção de enganar o credor, e que pode até ter pago diversas prestações, e "os devedores crônicos", que são aqueles que sempre atrasam, mas acabam pagando, e os classifica em negligentes, em confusos quanto às datas de vencimento, em devedores sazonais, em vítimas de eventos imprevisíveis, em lentos ou em dificuldades financeiras, (BLATT, 1996).

Apesar dos procedimentos adotados, a cobrança não tem se mostrado eficaz (MARTIN, 1997).

Diferentemente da cobrança a recuperação de crédito objetiva o retorno do capital para o credor e a reabilitação da solvência para o devedor.

A recuperação de crédito compreende diversas atividades, tais como negociações, análises e pesquisas, visando reciclar os ativos de uma empresa. Alguns créditos transformados em dívidas são considerados créditos perdidos, ou de difícil recuperação, ou ainda, chamados de créditos problemáticos, por Blatt (1998), e também Silva (1998), e que na opinião deste, são os que merecem uma atuação específica.

Desde 1997, Lotz (1997), aponta para a necessidade do credor aproximar-se do devedor, pois ao longo do tempo sempre surgiram negócios que geram dívidas aos consumidores, agravando o problema da inadimplência, e que durante anos foram transferidas para agências de cobrança, que ainda cobravam uma taxa sobre a importância recuperada, freqüentemente 33% ou mais. Este sistema tem desvantagens para o dono do "papel". Os custos são altos e pode-se levar meses ou anos para se recuperar uma parte da dívida. E caso a agência de cobrança cometa um erro e se torne alvo de um processo judicial por parte do devedor, o dono da dívida, às vezes, coloca em risco as ações da empresa. Como resultado, as companhias, cada vez mais, preferem vender seus papéis, ao invés de cobrá-los, e isto criou oportunidades para esse qualificado método de cobrança. Ocorre a deterioração dos créditos, segundo Schrickel (2000), quando os chamados créditos-problema, entram no curso anormal, o que não acontece em apenas um instante; é um processo gradativo, com vários eventos, que demonstram a perda do padrão qualitativo de crédito do tomador.

A colocação de Spurlock (1998), é bastante pertinente ao descrever que o consumidor de hoje tem expectativas e atitudes muito diferentes sobre o crédito, do que o consumidor de gerações anteriores. O ambiente de hoje é diferente de qualquer outro que o segmento de crédito já enfrentou, e o mercado não pode olhar para o passado sem guiar-se por estas lições no futuro. Entretanto, o cliente, por estar na condição de devedor, não deixa de ser cliente, com potencial para ser reabilitado, saldando seu débito e o credor reavendo seu capital (BLATT, 1996).

A recuperação de crédito, na maioria dos casos, envolve muita negociação, que consiste no diálogo e entendimento entre as partes, pois toda proposta de pagamento é passível de análise e debate, caso contrário seria uma imposição (MARTIN, 1997). Negociar exige conhecimento dos fatos, conhecimento econômico, jurídico, informações sobre o devedor e seu ramo de negócio, seriedade, flexibilidade, respeito e outros valores e princípios, pois sempre haverá o aspecto da pessoalidade, o contato pessoal, que é o elemento humano, essencial para compreender os objetivos e pretensões das partes envolvidas (MARTIN, 1997).

Sob a ótica de Silva (1998), o acompanhamento do cliente deve ser um processo contínuo e não uma ação isolada em uma situação de emergência. Quando o credor detecta com antecedência o processo de deterioração financeira do devedor, é possível desenvolver uma negociação menos traumática, o devedor ainda poderá dispor de recursos para liquidar a dívida, mas se o credor chegar "atrasado", o devedor poderá ter negociado com outros credores, ou os resultados negativos da dívida podem ter corroído o patrimônio do devedor e não restar recursos ou bens para saldá-las. A agilidade é um dos princípios básicos tanto da cobrança como da recuperação. Mas ter somente este enfoque, nem sempre é eficaz, pois durante muito tempo suas ações eram fundamentadas somente nas condições contratuais, sob a alegação de que "quem chegar primeiro, leva", e ainda, "querer tirar de alguém aquilo que ele não tem para dar", seria esfaltar inutilmente o devedor. A recuperação de crédito engloba a necessidade de se ter informações acerca do contexto geral, conhecendo seus próprios pontos fortes e suas próprias fraquezas, assim como as do devedor, para uma melhor negociação, e em última instância, auxiliar o devedor para que ele produza, ganhe, se restabeleça para quitar o que deve.

O profissional que atualmente lida com o risco que o crédito proporciona, deve estar em permanente contato com o cliente, acompanhando o desenvolvimento de seus negócios,

podendo mais facilmente detectar, antecipadamente, eventuais problemas com o crédito, na exposição de Santi (1997).

A recuperação de crédito pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável, e não apenas uma simples vantagem, mas uma vantagem competitiva não vulnerável, capaz de resistir ao comportamento da concorrência e à evolução do mercado (FERREIRA, 1999, PORTER e GHEMAWAT, *apud* MONTGOMERY, 1998) que é identificada quando satisfaz as necessidades atuais sem comprometer as capacidades e oportunidades futuras (GADOTTI, 2000) ou ainda, quando não puder ser plenamente copiada ou reproduzida pelos concorrentes (WRIGTH, *et al*, 2000), pois vai depender dos valores pessoais dos integrantes da empresa.

2.3 A recuperação de crédito com responsabilidade social - RCRS

A preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa - RSC, nas referências literárias surge desde os anos 30, segundo Carroll (1999), ao retratar a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa. Nos anos cinquenta, os primeiros registros sobre o assunto focavam apenas a responsabilidade social, e não responsabilidade social corporativa. Na década de sessenta, havia evidências da escassez de definições sobre a RSC, fato que propiciou o crescimento significativo de novos conceitos (CARROLL, 1999). A responsabilidade social amplia a visão pessoal para o sistema social. Nos anos setenta, foi quando aconteceu a proliferação dos conceitos especialmente com a obra de Morrell Heald (1970) cujo título era: *As Responsabilidades Sociais do Negócio: Empresa e Comunidade*. "Uma empresa socialmente responsável é quando quem a administra equilibra e concilia multiplicidade de interesses. Ao invés de esforçar-se somente para que seus acionistas tenham lucros maiores, um empreendimento responsável leva em conta empregados, fornecedores, negociantes, comunidades locais, e a nação" (Johnson, 1971, p. 50). Introduziu, portanto, a possibilidade de haver uma aproximação dos interesses dos "*Stakeholders*", neste sentido Argandona (1998, p. 1094) e de interesses específicos de certos grupos. E assim, definiu: "responsabilidade social é a perseguição de metas socioeconômicas pela elaboração de normas sociais em papéis empresariais".

Para Wright, *et al* (2000), *stakeholders* são os indivíduos ou grupos de indivíduos afetados pelas operações de uma empresa ou que pode influenciá-las, a depender dos objetivos gerais e específicos inseridos na organização, e podem ser, por exemplo, os proprietários ou acionistas, membros do conselho de administração, administradores, funcionários, fornecedores, credores, distribuidores, e clientes, onde cada qual vê a empresa sob uma perspectiva diferente, face aos seus interesses.

Segundo Carroll (1999), a responsabilidade social deve estar calcada em quatro dimensões: a econômica, legal, ético e a discricionária ou filantrópico. A responsabilidade econômica consiste no fato de serem as instituições empresariais unidades econômicas da sociedade, produzindo bens e prestando serviços, com o intuito de gerar lucro. A responsabilidade legal é a atuação do negócio dentro das exigências legais e sistema legal no qual estão inseridos. A responsabilidade ética representa os tipos de comportamentos e normas éticas que a empresa se sujeita ao executar seus negócios. E por último, a responsabilidade discricionária, que segundo Ferreira (1999) significa sem restrições, sem condições, voluntária ou filantrópica, que representa papéis voluntários, dirigidos por normas sociais, como, por exemplo, administrar programas para recuperação de drogados, treinamento para desempregados.

Nos anos noventa consolidou-se ainda mais o conceito de que seriam quatro os tipos de responsabilidades sociais: econômica, legal, ética e voluntária ou filantrópica (ou discricionária). Estes princípios formam uma pirâmide, tendo como base o princípio econômico, que serviu de apoio para os demais, princípio legal, ético e filantrópico, segundo Carroll (1999). De acordo com o autor, houve um ajuste natural entre a idéia de

responsabilidade social corporativa e os *Stakeholders*, no sentido de personalizar a quem caberia decidir e orientar as atividades sobre as responsabilidades sociais, delineando grupos específicos ou pessoas responsáveis.

A recuperação de crédito visa atender aos interesses da empresa e do cliente, que embora esteja na condição de inadimplente, continua sendo um *stakeholder*, os interesses estão abarcados pela responsabilidade social em todas as dimensões consideradas por Carroll (1999).

Sob a ótica da dimensão econômica, a recuperação do crédito, objetiva o retorno do capital, para o credor e/ou a reabilitação da solvência para o devedor.

Sob o aspecto legal, a recuperação de crédito atende aos princípios de direito, regendo as relações da vida humana em sociedade, através do direito objetivo, entendido como regra social obrigatória, a própria lei, que espelha as necessidades dos grupos sociais e interesses humanos, com uma ordem jurídica, razão pela qual o Código de Defesa do Consumidor, estabelece regras para a relação de consumo, sob a obediência da lei.

Sob o enfoque ético, representa os tipos de comportamentos e normas éticas que a empresa se sujeita ao executar seus negócios. Diversas instituições elaboram um Código de Ética, para demonstrar a intenção e o compromisso com os *stakeholders*, internos e externos, das práticas e padrões profissionais adotados.

Sob a visão discricionária, a atuação da recuperação de crédito, pode ser entendida com os dois componentes, a voluntariedade e/ou filantropia, citados por Carroll (1999), que compõe a quarta dimensão da responsabilidade social.

2.4 O modelo americano de recuperação de crédito à luz da responsabilidade social

Nos Estados Unidos existem associações de aconselhamento que visam estruturar financeiramente o devedor, principalmente pessoa física, com programas individuais, atuando como consultoria financeira pessoal, que gozam de respeitabilidade perante as instituições de créditos, pois bastam que os credores saibam que o devedor está filiado a uma dessas associações para que dêem um prazo maior para o devedor saldar sua dívida, ou evitem a cobrança, tamanha credibilidade que possuem, (*NFCC: National Foundation For Consumer Credit* (www.nfcc.org), *CCCS: Consumer Credit Counseling Service* (www.cccs.org), *NICE: National Institute for Consumer Education* (www.nice.org), *ACA: American Collectors Association, INC* (www.aca.org), *AICCCA: Association of Independent Consumer Credit Counseling Agencies* (www.aiccca.org), *ACCC: American Consumer Credit Counseling* (www.accc.org), entre outras).

Para Haas (2001), os programas dessas instituições geralmente consistem em três etapas: aconselhamento de orçamento, administração do dinheiro e administração da dívida. Cada etapa com seus próprios objetivos. Além desses três tipos de programa de aconselhamento financeiro, diversas instituições estão sendo mais pró-ativas em educar os membros quanto aos fundamentos básicos de finanças pessoal, sendo que esta necessidade surgiu por volta de 1990. Elaboram folhetos educacionais, boletins informativos e orçamentos planejados com calendários, elaborando cronogramas, esperando essas instituições localizar seus futuros membros antes que eles estejam profundamente endividados. Fornecendo um roteiro prático sobre as empresas ou associações de aconselhamento de crédito, Stark (1998) demonstra que o aumento da inadimplência faz com que este serviço seja essencial para evitar a falência, ou a insolvência civil, como é chamada aqui no Brasil.

Os aconselhamentos ocorrem por telefone, por cartas e até mesmo pela INTERNET, e na maioria das vezes são grátis, pois é muito difícil para aqueles que se encontram endividados, disporem de alguma quantia por menor que seja, mas a quantia é muito variável, a depender das condições financeiras do cliente. Muitas empresas recebem dos credores, uma

contribuição, por terem estes, muito interesses no equilíbrio financeiro do devedor, mas as fundações, as associações e as empresas sem fins lucrativos, se destacam por serem mais imparciais e gozarem de maior prestígio por escolherem profissionais da área e com a certificação obtida em cursos de pós-graduação. Segundo Adler (2001), as instituições que auxiliam o consumidor, no que se refere ao crédito estão bastante adiantadas se comparadas com outros países, e já passam por um período de fusão.

Os programas de recuperação de crédito desenvolvido pelas instituições americanas podem ser considerados programas socialmente responsáveis se tomar como base as quatro dimensões da responsabilidade social, segundo Carroll.

A dimensão econômica da responsabilidade social associada à recuperação de crédito, nos Estados Unidos, pode ser facilmente entendida a partir da espécie do sistema econômico adotado por aquele país, o capitalismo. Já no século XVIII os norte-americanos encaravam o direito de propriedade como sacrossanto e a proteção deste direito como um fim fundamental do governo, e sob os ensinamentos de John Locke, que a posse de propriedade era um direito natural, anterior à sociedade civil, segundo McDonald (*in* GOLDWIN e SCHAMBRA, 1986).

A dimensão legal da responsabilidade social associada à recuperação de crédito está evidente no ordenamento jurídico daquele país, demonstrada pelos princípios e direitos constitucionais adotados, inseridos na lei específica do FDCPA (*The Fair Debt Collection Practices Act*) que regula as relações com devedores, induzindo os credores a uma atuação alternativa, mais branda, diferenciada, como por exemplo, o aconselhamento do cliente, evitando antecipar a insolvência e quebra do devedor.

A dimensão ética da responsabilidade social associada à recuperação de crédito fica demonstrada pela forma de atuação de algumas empresas americanas, a ACA (*American Collectors Association*), por exemplo, foi reconhecida naquele país, pelos seus programas para auto-regulamentar-se de forma voluntária, distribuindo material sem custos, como cópia da lei (FDCPA), que trata dos direitos do devedor, e do Código de Ética da empresa, que ilustram o compromisso com os padrões profissionais praticados. A condição para a adesão dos associados é a aceitação das regras do Código de Operações da empresa, que são as condições da sociedade, concordância com o Código de Ética de Responsabilidade Profissional, por parte de quem atua, e adesão às Regras de Procedimentos da ACA.

A dimensão discricionária da responsabilidade social associada à recuperação de crédito interage com as outras três dimensões, inserida na maneira de atuar das empresas, e também através de atividades autônomas, compreendidas como ajuda à comunidade, como o aconselhamento financeiro, a educação financeira do devedor, o planejamento e estruturação das despesas e das dívidas, distribuição de boletins informativos, reuniões, maiores informações pelos canais alternativos, sem custos, entre outras ações, segundo a fundação americana NFCC, que é uma associação sem fins lucrativos.

2.5 Valores e atitudes no processo de aconselhamento

Várias são as abordagens existentes sobre a importância dos valores como sendo um fenômeno que influencia a gestão, que pode ser considerado como fenômeno pessoal - valores pessoais, e como organizacional - valores organizacionais, no dizer de Agle e Caldwell (1999). Ainda para estes, valores são conceitos, crenças, estados finais ou comportamentos desejados que transcendem situações específicas e guiam a seleção ou avaliação de comportamento a eventos ordenados pela importância relativa.

Após observações e estudos sistemáticos quanto à forma de administrar organizações empresariais, afirmam Guth & Tagiuri (1988), que valores pessoais são determinantes, importantes na escolha de estratégia corporativa.

Um valor é uma crença duradoura que orienta um modo de conduta específico, uma finalidade de vida que é pessoalmente, ou socialmente preferível, a um outro modo de

conduta ou finalidade de vida. Por sua vez, um sistema de valores consiste numa organização de convicções duradouras que considera preferíveis certos modos de conduta ou finalidade de vida ao longo de uma contínua importância relativa (ROKEACH, 1973).

O papel dos valores no comportamento do consumidor foi ressaltado em estudo elaborado por Vinson, Scott e Lamont (1977) os quais identificaram um relacionamento entre "valores pessoais", "valores de domínio específico", "crenças descritivas" e "crenças avaliativas", sendo que estas identificam as atitudes. Ainda segundo estes autores, Valores Pessoais constituem o núcleo central do sistema de valores do indivíduo. Definem valores como crenças centrais relacionadas com estados de vida desejados, com base no conceito de Rokeach (1973). Os valores de domínio específico "refletem a crença de que as pessoas adquirem valores através de experiência em situações específicas ou domínios de atividades". Os valores considerados crenças descritivas e avaliativas, são menos abstratos e refere-se à operacionalização dos valores de domínio cognitivo, e crenças descritivas dizem respeito a aspectos normativos (valores) e crenças avaliativas dizem respeito a aspectos atitudinais (atitudes), segundo Vinson, Scott e Lamont (1977).

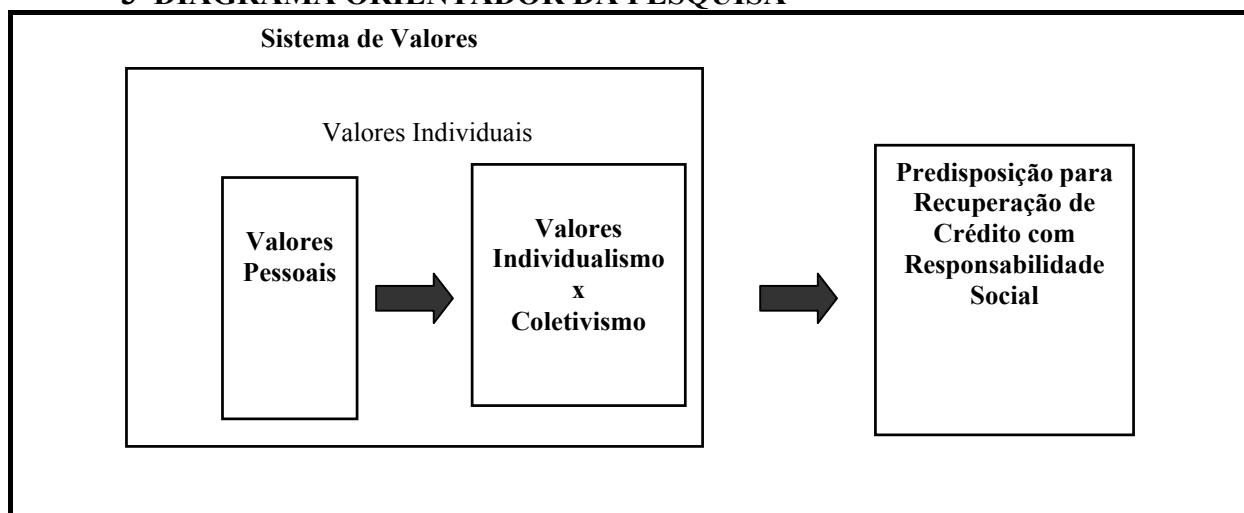
Segundo Rodrigues (2000), o estudo das atitudes tem grande relevância para os psicólogos sociais, quer seja pelo fato de serem um indicador do comportamento, quer por contribuir com a idéia sobre o mundo em que o ser humano está inserido e se relaciona. O autor ainda classificou a definição extraindo quatro características comuns: a) uma organização duradoura de crenças e cognição; b) uma carga afetiva pró ou contra; c) uma predisposição para a ação, e d) uma direção a um objeto social. Assim, sintetizou a definição: "uma organização duradoura de crenças e cognição em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto" (RODRIGUES, 2000).

De acordo com a amostra realizada em 1993, nos Estados Unidos, com representantes dos conselheiros da *American Counseling Association - ACA*, nas atividades de aconselhamento psicológico, foram observadas quatro dimensões de valores: **universais, saúde mental, individualismo x coletivismo e religioso - espiritual** (KELLY, 1995). O estudo elaborado reflete uma reavaliação contínua de como os valores afetam o aconselhamento na teoria e na prática. Valores pessoais são os valores básicos e padrões de valor dos conselheiros e clientes necessários no exercício efetivo do aconselhamento, segundo Beutler Bergan, 1991; T. A. Kelly, 1990; T. A. Kelly & Strupp, 1992, (*apud* KELLY, 1995). O autor cita ainda, o instrumento desenvolvido por Schwartz, 1992, que contribui com um novo método de conceituar e medir os valores pessoais e os tipos de valores de várias culturas, recomendado para o aconselhamento, o qual foi baseado, entre outros, nos valores de Rokeach, 1973 (*apud* KELLY, 1995).

No caso de recuperação de crédito os valores relacionados à saúde mental não são pertinentes à atividade, o mesmo pode-se considerar quanto aos valores relacionados à religião, que embora importantes no aconselhamento, segundo Kelly (1995), confundem-se com os valores dos profissionais de saúde mental.

Quanto ao individualismo-coletivismo, o termo individualismo refere-se ao aspecto pessoal, contrapondo-se aos objetivos do grupo (TRIANDIS, BONTEMPO, VILLAREAL, ASAI & LUCCA, 1988 *apud* KELLY, 1995), e que regula a relação de responsabilidade em termos da reciprocidade contratual entre indivíduos determinados e interessados em si mesmos (BELLAH, *et al.*, 1985, *apud* KELLY, 1995). O coletivismo é caracterizado por uma ênfase primária na interdependência, na preocupação mútua, e responsabilidade no relacionamento e grupos sociais (KELLY, 1995).

3 DIAGRAMA ORIENTADOR DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelos autores
Figura 1 - Diagrama Orientador da Pesquisa

Neste estudo, à luz de Schwartz (*apud* KELLY, 1995), pretendia-se, a princípio, considerar os valores universais, os valores finais apresentados por Rokeach e que significam estados finais de vida preferíveis (ROKEACH, 1973).

Com a finalidade de facilitar o preenchimento do instrumento de pesquisa, optou-se por utilizar uma escala alternativa, escala LOV - *List of Value* (Kahle, *et al.*, 1989), segundo tradução de Iglesias (2002), que aborda uma quantidade menor de valores, sem que haja perda de conteúdo, que consiste em nove valores derivados da escala de Rokeach: Pertencer a Grupo, Família, etc; Vida Excitante; Bom Relacionamento com os outros; Satisfação Pessoal; Reconhecimento Social; Prazer e Desfrute da Vida; Segurança; Respeito Próprio, e Necessidade de Realizações, Resultados.

Triandis, *et al.*, (1988) em estudo realizado sobre Individualismo x Coletivismo apresentaram conjunto de valores que traduzem essas orientações distribuídos em três fatores: competição, interesse pelo grupo e distância do grupo.

Seguindo a orientação de Schwartz (*apud* Kelly, 1995), estes valores foram considerados neste estudo para identificar a orientação de Individualismo x Coletivismo. Coletivismo está associado com a harmonia, e também com o baixo grau de competição e, conseqüentemente, menor insegurança sobre o próprio poder contender e rivalizar. Alguns aspectos do individualismo podem ser relacionados a problemas sociais e de relacionamento. Para obter um melhor entendimento do significado de Individualismo x Coletivismo, Hui e Triandis (1986, *apud* TRIANDIS *et al.*, 1988), questionaram cientistas sociais de diversos continentes se eles eram individualistas ou coletivistas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo optou-se pelo tipo de pesquisa de natureza descritiva, e adotou-se o método quantitativo, com apoio do método qualitativo. O questionário instrumento da pesquisa foi composto por dois blocos de assertivas: um bloco em assertivas baseadas nos nove valores que compõe a lista de valores apresentada por Kahle (1989), intitulada *List Of Value* - LOV, e outro bloco que consiste num conjunto de assertivas propostas por Triandis, (1988) para identificar valores de Individualismo x Coletivismo e, dentro do mesmo bloco, outro conjunto de assertivas para identificar valores e atitudes quanto a RCRS.

Os valores de domínio específicos e as atitudes (predisposição) para RCRS foram obtidos a partir de entrevistas com executivos e do referencial teórico.

Utilizou-se escalas múltiplas do tipo Likert para questões relacionadas a valores ou atitudes com referência à orientação para RCRS, estas escalas são utilizadas e testadas para medir valores (RICHARDSON, 1985). Estas escalas foram dispostas em itens, tendo em vista a dificuldade para codificação de gráficos; não comparativas, por não se referirem os dados à comparação de referências; de escolha forçada, no sentido de obter posições mais claras de favorabilidade ou desfavorabilidade; balanceadas, visando a minimização de viés; em títulos verbais específicos, a fim de possibilitar maior facilidade de compreensão do relatório de análises dos dados.

Nesta pesquisa não foi necessário testar o *wording* da escala de Individualismo x Coletivismo, porque a mesma já havia sido testada pelos autores que a desenvolveram. Já para a escala de valores e atitudes pertinentes a RCRS, as assertivas foram submetidas à análise de três especialistas em recuperação de crédito. A validade de constructo que procura identificar estruturas de correlação entre constructos foi avaliada através de análise fatorial, de modo a reduzir redundância entre as variáveis, tanto para a escala destinada a identificar valores de Individualismo x Coletivismo quanto a pertinente à recuperação de crédito com responsabilidade social.

Para elaboração da análise fatorial, foram utilizadas a rotação *varimax*, e extração de componentes principais. Considerou-se o coeficiente de adequação KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), acima de 0.7 e *engvalue* superior a um. Utilizou-se a análise de MAS (*Measure of Sampling Adequacy*) para obter um melhor ajuste ao modelo e o coeficiente do Alfa de *Cronbach*, para avaliar a consistência interna das dimensões apresentadas. Utilizou-se como ferramenta para cálculos estatísticos, o software SPSS.

A escala de Individualismo x Coletivismo, composta de 29 variáveis, após o tratamento pertinente à análise fatorial, ficou reduzida a 19 variáveis, com cinco fatores explicando 58,05% da variância, e fatores com Alfa de *Cronbach* que variam de 0,7663 a 0,5759, tendo-se obtido um coeficiente de adequação KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) de 0,731.

A escala relativa à Recuperação de Crédito com Responsabilidade Social, composta de 23 variáveis, após o tratamento pertinente à análise fatorial, ficaram reduzidas a 13 variáveis, com quatro fatores, explicando 55,91% da variância, e fatores com Alfa de *Cronbach* de 0,6921, 0,6804, 0,6244 e 0,5240, tendo-se obtido um coeficiente de adequação KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), de 0,726.

Baseando-se nos estudos de Simsek (1999), planejou-se para a coleta de dados, o método de envio e recebimento do questionário por correio eletrônico (*e-mail*), além de entrega pessoal de alguns questionários. Foram enviados 207 questionários e obteve-se o retorno de 124, o que corresponde a uma taxa de resposta de 59,9%. Os questionários devolvidos, preenchidos pelos respondentes foram criticados e as falhas que apresentaram foram sanadas através de um contato por telefone e mediante novo envio do instrumento. A população alvo desta pesquisa constituiu-se em executivos de instituições financeiras que atuam como gerentes, superintendentes e diretores, com experiência em gestão de crédito e sua recuperação.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A amostra contemplou 124 respondentes, sendo 62,9% oriundos de empresa pública e 37,12% de empresa privada. Mais da metade (55,6%) ocupam o cargo de gerentes, enquanto grande parte (42,7%) intitulou-se "Outros", ocupando cargos de superintendentes, coordenadores supervisores, analistas, e similares, a depender da estrutura organizacional da instituição, porém todos possuidores da característica central, exigida do público alvo, que consiste na autonomia de gestão, sendo que 60,5% possuem contato direto com o cliente e 38,7% não têm contato com clientes. A grande maioria (94,3%) possui pelo menos curso

superior, sendo que (41,9%) possuem curso de pós-graduação, completo ou incompleto, e quanto ao gênero, resultou em um percentual de 51,6% dos respondentes do sexo feminino, contrapondo-se a 48,4% do sexo masculino, e quanto à vivência religiosa, do total da amostra 90,3% adotam uma religião, (69,4%) indica serem católicos; 12,9% espíritas e 5,6% protestantes. E apenas 9,3% se dizem ateus, ou não possuir religiosidade. Quanto à prática religiosa, 40,3% informaram ser praticantes e 58,9% não praticantes, incluindo-se entre estes, os ateus e os que não professam qualquer religião. Dos respondentes, a maior parte (58,9%) já vivenciou situações de inadimplência, em algum momento, dos quais 12,9% chegaram a ter o nome incluído no Sistema de Proteção ao Crédito - SPC, enquanto que 41,1% dos executivos indicaram que nunca atrasaram seus compromissos.

A amostra caracterizou-se como possuidora de autonomia de gestão, com nível elevado de escolaridade, professando uma religião, e a maior parte atua em empresa pública com contato direto com o cliente, e já teve uma experiência de inadimplência. Estas características indicam que a amostra tem experiência não só quanto à gestão de recuperação de crédito, como de ter vivenciado situação de inadimplência, o que a torna, a princípio, capacitada a pronunciar-se sobre a gestão de crédito com responsabilidade social.

5.1 Perfis dos executivos

Objetivo final: Identificar a associação entre os valores individuais e atitudes quanto à recuperação de crédito com responsabilidade social (RCRS).

A associação entre os valores individuais e as atitudes quanto a RCRS foi identificada a partir de técnica multivariada, mais especificamente, a análise de conglomerados, mediante *ward's method*, que se propõe a identificar características, definindo identidades similares. Quando se tem o objetivo de alocar elementos em segmentos que apresentam alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, esta técnica é de grande utilidade (Hair, *et alli*, 1999).

Inicialmente analisou-se a segmentação a partir dos Valores Individuais Pessoais e, em seguida, a partir dos valores individuais de Individualismo x Coletivismo. Entendeu-se neste trabalho que ao segmentar os respondentes em grupos, utilizando a técnica de conglomerados, pode-se identificar indícios da associação entre os valores e atitudes em pauta.

a) Segmentação com base em valores individuais pessoais

Objetivo 1: Identificar a associação entre os Valores Individuais Pessoais e a predisposição para a recuperação de crédito com responsabilidade social (RCRS).

A técnica de conglomerados revelou três grupos, onde o Grupo 1 conta com 54 elementos; o Grupo 2 com 46, e o Grupo 3, com 24 elementos, e a técnica ANOVA identificou que diferem entre si em todos os Valores Individuais Pessoais considerando uma significância ao nível de 5%.

• Perfis dos executivos quanto à responsabilidade social com base em valores individuais pessoais

Grupo 1 = "Centrado na Família" - Identificou-se que este grupo considera prioridade estar inserido e pertencer a um grupo ou família, que gosta da vida em família, de compartilhar com outras pessoas. Considera, o valor referente a respeito próprio, e a questão da dignidade. Possui uma intrínseca necessidade de realização, que busca uma satisfação pessoal. Entretanto, não valoriza muito a vida excitante, não se expõe a riscos diversos, nem sequer valoriza o reconhecimento social, ou o bom relacionamento com os outros, relega

também o prazer pessoal e desfrute da vida. Tende a considerar mais a opinião dos pais quanto à escolha do cônjuge, e a não acreditar que o Homem deve progredir só para ser superior. Não acredita que a solução para o problema da inadimplência resida na redução da concessão de crédito, e acredita menos que o devedor inadimplente tende a ser uma pessoa de mau caráter. Tende a discordar de que a RCRS se restrinja ao estrito cumprimento da legislação.

Grupo 2 = "Interativo" - Caracteriza-se por ter menos necessidade de valorizar a satisfação pessoal, ou de valorizar a necessidade de realização, sinalizando uma acomodação no comportamento. Entretanto, também não valoriza a vida excitante, não gosta de se expor a riscos, nem tampouco valoriza o reconhecimento social. É sensível quanto ao prazer pessoal. É idêntico ao grupo 1 nos demais aspectos.

Grupo 3 = "Descomprometido" - Identificou-se que este grupo, por sua vez, considera prioridade a sua satisfação pessoal, valorizando mais o prazer e desfrute da vida, seguidos do bom relacionamento com os outros. Atribuiu maior valor à vida excitante e prima pelo reconhecimento social, e em contrapartida o respeito próprio, a dignidade, e a necessidade de realização são menos prioritários. Pode-se dizer que este grupo valoriza menos a opinião dos pais na escolha do cônjuge e acredita mais que o homem para ser superior precisa progredir só. Tende a acreditar mais que, para minimizar o problema da inadimplência, deve-se reduzir a concessão de empréstimos; que o inadimplente tende a ser uma pessoa de mau caráter, e que a responsabilidade social quanto à recuperação de crédito deve restringir-se ao cumprimento da legislação.

Os Valores Individuais Pessoais sugerem associação a: procedimentos para com o inadimplente, como defender comportamentos de coação para forçá-lo a pagar uma atitude defendida por pessoas que apresentam o valor satisfação pessoal em primeiro lugar (segmento "descomprometido"); e a uma compreensão mais ampla dos benefícios para o país de adoção de políticas de RCRS, defendidos por respondentes que defendem o valor "Pertencer a um grupo, família, etc." e em segundo lugar o "Bom relacionamento com os outros" (segmento "Interativo").

b) Segmentação com base nos valores individuais de orientação para individualismo x coletivismo

Objetivo 2: Identificar a associação entre os valores individuais de individualismo x coletivismo e a predisposição para a recuperação de crédito com responsabilidade social.

Procurou-se identificar associações a partir de valores de Individualismo x Coletivismo, encontrando-se três novos grupos, onde o Grupo 1 conta com 33 elementos; o Grupo 2 com 43 e o Grupo 3, com 48 elementos. Estes grupos diferem entre si quanto a valores de Individualismo x Coletivismo em 18 variáveis das 19, e quanto a RCRS em 4 das 13 variáveis.

Os três grupos identificados, tendo como base os valores individuais de Individualismo x Coletivismo, diferem entre si em 18 das 19 variáveis, considerando um nível de significância de 5%.

- **Perfis dos executivos quanto a RCRS com base em valores individuais de individualismo x coletivismo**

Grupo 1 = "Grupal" - Este grupo caracteriza-se não apenas por se interessar pela vida em grupo, mas, também, por considerar a opinião de outras pessoas sobre a sua própria vida. Apresenta predisposição para aceitar a RCRS ao não perceber o inadimplente como mau caráter, entendendo que deve ser tratado com igualdade e, de que a responsabilidade social

quanto à recuperação de crédito não deve restringir-se ao cumprimento da legislação, ou, à retirada do nome dos devedores dos cadastros restritivos ao crédito, assim como não entende como solução para redução da inadimplência, a diminuição da concessão de empréstimos.

Grupo 2 = "Individual" - Este grupo assim como o grupo 1 apresenta-se com interesse na convivência com os grupos em que se insere, porém, tende a não aceitar a intromissão da opinião alheia em assuntos da sua vida. É idêntico ao grupo 1 nos demais aspectos.

Grupo 3 = "Competidor" - Este grupo caracteriza-se como competitivo ao concordar mais que os outros ao supor que as pessoas que progridem na vida são aqueles que dependem de si mesmas e que vencer é tudo na vida. Os respondentes do grupo interessam-se pouco pela convivência em grupo e procuram manter-se dele independentes. Este grupo é o que se apresenta com menor predisposição para aceitar a RCRS, uma vez que considera o inadimplente uma pessoa de mau caráter, discordando de que deva ser tratado com igualdade e entende que a solução para a inadimplência consiste em reduzir o acesso ao crédito e, ainda, que a RCRS resume-se no cumprimento da legislação.

Os valores individuais relativos à orientação para o Individualismo x Coletivismo aparecem também associados a aspectos legais da responsabilidade social, onde o segmento "competidor" diferencia-se dos demais, por ser mais orientado para o individualismo e defendendo a RCRS como algo restrito ao cumprimento da legislação.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Atendendo ao objetivo deste trabalho foram traçados perfis de gestores quanto à orientação para recuperar crédito com responsabilidade social a partir de Valores Individuais Pessoais, e, a partir de valores individuais de coletivismo e individualismo, tendo-se encontrado três perfis para cada um deles. "Centrado na Família", "Interativo" e "Descomprometido", com base nos Valores Individuais Pessoais e com base em valores individuais de Individualismo x Coletivismo foram encontrados os perfis "Grupal", "Individual" e "Competidor".

Quer traçando perfis com base em Valores Individuais Pessoais, quer em valores individuais de individualismo x coletivismo, notou-se que ambos os tipos de perfis estão associados à atitude para com o inadimplente tendo-se que o segmento "Descomprometido" que defende a satisfação pessoal em primeiro lugar e o segmento "Competidor" com valores individualistas tendem a perceber o inadimplente como mau caráter sendo a solução para inadimplência a restrição ao crédito e devendo a responsabilidade social com relação à recuperação de crédito restringir-se ao cumprimento da legislação.

Já os gestores da amostra que priorizaram o valor pertencer a um grupo, família, e outros, como os segmentos "Centrado na Família" e "Interativo" e os segmentos que tem uma orientação mais coletivista interessando-se pela vida em grupo, mostram-se com atitudes mais favoráveis ao inadimplente não percebendo como mau caráter.

Estes resultados mostram indícios de associação em Valores Individuais Pessoais e Valores Individuais de Individualismo x Coletivismo com a predisposição para aceitar a RCRS, e ainda corroboram com a relação entre os valores e atitudes como indica Rokeach (1973) ao afirmar que os valores consistem em crenças duradouras que orientam a preferência por modos de conduta e, como aponta Vinson, Scott e Lamont (1977), ao mencionar a relação entre valores pessoais, valores de "domínio específico" e atitudes.

Ao ter-se encontrado a associação entre Valores Individuais Pessoais e Valores Individuais de Individualismo x Coletivismo e atitude para com a RCRS, tem-se que tanto valores que ocupem um espaço nuclear na personalidade humana, como os Valores Individuais Pessoais, quanto os valores de domínio específico - aqueles que são adquiridos

com a experiência - como os Valores Individuais Individualismo x Coletivismo influenciam as atitudes para com a RCRS.

Há que destacar, no entanto, que dentro dos limites da amostra, surgem indícios de que a atitude para com o inadimplente está associada quer a Valores Individuais Pessoais, quanto a valores individuais de Individualismo x Coletivismo, e que exerce papel determinante para a aceitação da RCRS.

Admitindo-se que da RCRS faz parte programas de aconselhamento ao inadimplente, tomando-se por base o modelo de valores de Schwartz (1992), para o aconselhamento psicológico e os resultados deste trabalho, respeitando-se os limites que lhe são inerentes, pode-se propor um modelo de valores e atitudes para o aconselhamento em RCRS composto de Valores Individuais Pessoais, de Individualismo x Coletivismo e de atitudes para com o inadimplente. Sendo que os valores de Individualismo x Coletivismo podem ser adquiridos com a experiência (SCHWARTZ, 1992), num programa de RCRS, pode ser desenvolvido em frentes governamentais, privadas e organizações não-governamentais visando preparar profissionais para atuar com responsabilidade social na recuperação de crédito, cada qual exercendo um papel específico.

O governo pode contribuir disponibilizando linhas de crédito que possibilitem a solvência do inadimplente, permitindo-lhe participar do mercado consumidor de forma mais ativa e assim fortalecer a economia do País. Uma das alternativas pode ser uma linha de microcrédito especialmente destinada para a reestruturação financeira do devedor que poderia funcionar nos moldes do sistema de microcrédito já existente, o qual opera através de Sociedades de Crédito ou de Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público. Compondo um "Sistema de Microcrédito a RCRS", pode inserir-se um subprograma de capacitação profissional, destinado a "Agentes de Crédito com Responsabilidade Social", possibilitando uma nova carreira e oportunidade de emprego para pessoas de todas as idades, incluindo a terceira.

Novas pesquisas podem ser desenvolvidas de forma a aprofundar-se o estudo da relação de valores e atitudes para com o inadimplente, possibilitando amadurecer o modelo de valores para o aconselhamento em RCRS, de forma a vir contribuir com a seleção e formação dos futuros "Agentes de Crédito com Responsabilidade Social".

As empresas privadas ou estatais, do segmento financeiro podem vir a atuar na RCRS, transformando sua atuação, substituindo as políticas e o conceito de cobrança e recuperação de créditos adotados. Para tanto, é interessante promover a seleção e treinamento de profissionais que valorizam a vida em família, o relacionamento interpessoal e a vida em grupo, ou seja, valores individuais associados à atitude de consideração e respeito ao inadimplente.

Paralelamente os serviços de proteção ao crédito como SERASA e SPC podem vir a transformar sua atuação remodelando a relação e negociação com o público inadimplente, de forma a que venha a se sentir orientado e respeitado.

As organizações não governamentais, por sua vez, podem desenvolver especial papel no contexto de RCRS atuando não só de forma preventiva junto ao consumidor, como no aconselhamento para a recuperação de seu crédito.

Para o aperfeiçoamento do estudo da relação entre valores individuais e atitudes para com a RCRS, acredita-se que seria importante a continuação do desenvolvimento do instrumento de coleta de dados relativo à última, de forma a aumentar a sua confiabilidade e testar a validade em diversas amostras.

Por outro lado, cabe um estudo aprofundado sobre a adaptação da escala de Valores Individuais de Individualismo x Coletivismo à população de gestores que operam com a recuperação de crédito uma vez que neste estudo não se revelou plenamente adequada, tendo sido necessária desconsiderar algumas das variáveis.

Vale ressaltar que esta pesquisa apresenta limites tais como ter sido desenvolvida com uma amostra não probabilística, o que faz com que não se possa fazer inferências estatísticas com base nos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ADLER, Jane. *Merger mania hits credit counseling. Credit Card Management*; New York; Jan 2001, 48-54.
- AGLE, R. Bradley, e CALDWELL, B. Craig, *Understanding research on values in business*, Business and Society, Chicago, Set 38, 1999.
- AMERICAN Collectors Association, Inc, disponível em <<http://www.aca>> acesso em 18/05/2001.
- ARGANDONA, Antonio. *The Stakeholders theory and the common good. Journal of Business Ethics, Dordrecht*, Jul 1998. Vol. 17, p.1093-1102.
- ASSOCIATION of Independent Consumer Credit Counseling Agencies, disponível em <http://www.aiccca.org> acesso em 13/06/2001.
- BLATT, Adriano, Cobrança e recuperação de dívidas: técnicas e estratégias: um guia prático. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- BLATT, Adriano, Créditos Problemáticos & inadimplência: um enfoque estratégico da cobrança, negociação e recuperação de créditos. São Paulo: STS, 1998.
- CAIXA, Econômica Federal. Programa crescer com a CAIXA, programa de preparação básica e gerentes. São Paulo: CAIXA, 1998.
- CARROLL, Archie B., *Corporate social responsibility: business and society*; Chicago; Set, 1999. P. 268-295.
- DOUGLAS, William O., Uma carta viva de direitos. São Paulo: IBRASA, 1976.
- FEBRABAN <www.febraban.com.br> Acesso em 15 jul. 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FORTUNA, Eduardo, Mercado financeiro: produtos e serviços, São Paulo: Qualitymark, 2001.
- GADOTTI, Moacir. Pedagogia da Terra. Rio de Janeiro: Fundação Petrópolis, 2000.
- GOLDWIN, Robert A. e SCHAMBRA, William A., A constituição norte-americana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1986.
- GUTH, W. D., TAGIURI, R. *Personal values. In D. Hambrick. The executive effect: concepts and methods for studying job managers*. Greenwich, CT. JAI, p. 3-34, 1998.
- HAAS, Kim, *Financial counseling. Credit Union Magazine*; Madison; Jan 2001. Vol. 67, p.42-46.
- HAIR JR., J.F. et alli. *Multivariate Data Analysis with Readings*. 2ª ed. U.S.A: Macmillan Publishing Company, 1984.
- HUTCHESON, James Olan. *Credit Counseling: It's easier to borrow money when you know to answer your questions. Financial Planning*; New York; feb 1, 2001, 1-3.
- IGLESIAS, Ana Elisa Arouca. Gestão estratégica baseada no *balanced scorecard*: um estudo de valores e atitudes dos executivos. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Mackenzie, 2002.
- KALHE, Lynn R., Kennedy, Patricia. *Using The List Of Values (Lov) To Understand Consumers*. 1989.
- KELLY, Eugene W. Jr., *Counselor value: a national survey. Journal of Counseling and Development*, Alexandria, Vol. 73, Jul/August, 1995.
- LOTZ, Barry, *Opportunities in nonperforming debt. The Secured Lender*; New York; Jan/Feb 1997, 34,85.

- MARTIN, Célio Luiz Müller, Recuperação de créditos: estratégias e soluções para a inadimplência. São Paulo: Érica, 1997.
- MICROCRÉDITO. <www.portaldomicrocredito.org.br> Acesso em 12 ago. 2002.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER Michael E., Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NATIONAL *Foundation Credit Consumer*, disponível em <<http://www.nfcc.org>> acesso em 05/04/2001.
- NATIONAL *Institute For Consumer Education*, disponível em <<http://www.nice.org>> acesso em 04/07/2001.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, A. *et alii*. Psicologia Social. São Paulo. Vozes, 2000.
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: *The Free Press: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.*, 1973.
- SANTI FILHO, Armando de, Avaliação de riscos de créditos: para gerentes de operações. São Paulo, Atlas, 1997.
- SANTOS, José Odálio dos, Análise de crédito: empresas e pessoas físicas. São Paulo: Atlas: 2000.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt, Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHWARTZ, Shalom H. *Individualism-collectivism: critique and proposed refinements*. *Journal Cross-Cultural Psychology*, Vol. 21, nº 2, June, 1990, 139-157.
- SCHWARTZ, Shalom H. *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental Psychology*, Vol. 25, 1992, 1-65.
- SILVA, José Pereira da, Gestão e Análise de Risco de Crédito. São Paulo: Atlas, 1998.
- SIMSEK, ZEKI. *Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective*. RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EASP/FGV, v. 39, n.1, p. 77-83, jan./mar, 1999.
- SPURLOCK, Ted L, *A view to the past, a vision to the future*. *Credit World*; St. Louis; Jul/Aug 1998, 24-28.
- STARK, Cindy, *Questions to ask a credit or debt counseling agency*. *Credit World*; St. Louis; Sep/Oct 1998; 14-15.
- THE *Fair Debt Colletion Practices Act*, *Public Law 104-208*, 110 State, 3009. Set 30, 1996.
- TRIANDIS, Harry C, BONTEMPO, Robert, VILLAREAL, Marcelo J., ASAI, Masaaki e LUCCA, Nydia. *Individualism and Collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, Illinois, 1988, p. 323-338.
- VINSON, Donald E., SCOTT, Jerome, LAMONT, Laurence M. *The role of personal values in marketing and consumer behavior*. *Journal of Marketing*; New York; Apr. 1977.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John, Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.