

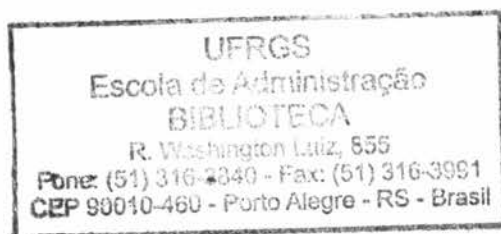
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL  
TURMA SEBRAE/RS**

**CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO  
ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS:  
PERFIL DESEJADO E PERFIL PRATICADO**

**Denise Regina dos Santos Barcellos**

Porto Alegre, junho de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL  
TURMA SEBRAE/RS**



**CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO  
ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS:  
PERFIL DESEJADO E PERFIL PRATICADO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UFRGS, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração.

**Denise Regina dos Santos Barcellos**

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, junho de 2002

*DEDICATÓRIA*

*Aos meus pais, Euclides e Oilma, meus mestres na vida.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu filho e maior preciosidade – Mártin, pelo amor, pelo estímulo e principalmente pela compreensão nas muitas horas que o privei da minha convivência.

À minha querida mãe, Oilma, pelo incondicional amor, apoio dedicação e paciência durante toda a minha vida.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci pelos ensinamentos, pelo incondicional apoio e imensa paciência e por sua paixão em ensinar, oportunizando meu crescimento.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edi Fracasso, pelas contribuições essenciais e sugestões pertinentes na banca examinadora quando propus esta pesquisa.

Ao SEBRAE/RS pelo incentivo e pelo apoio financeiro, acreditando que o desenvolvimento dos seus gestores está relacionado ao crescimento da organização.

Aos meus colegas e amigos da Gerência de Recursos Humanos, pela alegria contagiante, pela compreensão e, principalmente pela confiança nos momentos difíceis.

Aos colegas do curso, pela amizade, e em especial Joni e Júlio, pelo apoio e contribuições para este trabalho.

À minha secretária, Ana, pela dedicação, paciência e apoio de todas as horas.



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
3.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL E PERFIL DE CONSULTOR .....	20
3.2 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SEGMENTO SERVIÇOS	27
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 MÉTODO .....	32
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	33
4.3 COLETA DE DADOS .....	33
<b>4.3.1 Ferramenta Banco de Talentos .....</b>	<b>35</b>

4.3.2	Descrição dos questionários para identificação do Perfil Desejado	41
4.3.3	Descrição dos questionários para identificação do Perfil Praticado	42
4.3.4	Entrevistas semi-dirigidas para identificação do Perfil Desejado ....	42
4.3.5	Fontes Documentais .....	43
4.4	SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS NO QUE SE REFERE AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, SUJEITOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
4.5	ANÁLISE DE DADOS .....	46
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
5.1	REQUISITOS GENÉRICOS DO CONSULTOR EMPRESARIAL E OS FATORES DE DESEMPENHO DO SOFTWARE BANCO DE TALENTOS UTILIZADO NO SEBRAE/RS.....	47
5.2	PERFIL PRATICADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS.....	51
5.3	PERFIL DESEJADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS.....	55
5.4	COMPARAÇÃO ENTRE O PERFIL PRATICADO E O PERFIL DESEJADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS.....	65
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXO A - ROTEIRO BÁSICO ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO B - QUESTIONÁRIOS APLICATIVOS DO SOFTWARE BANCO DE TALENTOS.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Coleta de dados – Fase 1.....	44
Figura 2 - Coleta de dados – Fase 2.....	45
Figura 3 - Relações entre os requisitos genéricos do Consultor Empresarial e os requisitos da ferramenta “Banco de Talentos”, pelas informações do perfil desejado do Consultor de Crédito .....	49
Figura 4 - Resultado das entrevistas dos 2 representantes das instituições financeiras quanto aos cinco requisitos essenciais para um consultor de crédito do SEBRAE/RS .....	60
Figura 5 - Sistematização dos resultados constatados entre Perfil Desejado e Perfil Praticado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito .....	81
Figura 6 - Resultado das entrevistas dos 3 consultores e do questionário aos funcionários da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, para identificação do perfil do consultor de crédito do SEBRAE/RS (nível de importância dos 20 fatores do Banco de Talentos) .....	89

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar o perfil dos consultores externos que atuam sistematicamente na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, e compará-lo com o perfil desejado pela mesma Unidade.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que visa identificar quais são as características essenciais e os requisitos necessários do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, acerca dessas atividades prestadas pelo SEBRAE/RS. Os dados foram coletados através dos questionários aplicativos do software Banco de Talentos, utilizado pelo SEBRAE/RS, entrevistas individuais e fontes documentais.

Os resultados da pesquisa indicam pouca identificação entre o perfil praticado e o perfil desejado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS. Do modo como se apresenta, o perfil praticado desses consultores está longe de garantir que os serviços prestados em orientação ao crédito pelo SEBRAE/RS estejam adequados às necessidades e satisfação dos seus clientes.

## **ABSTRACT**

This study has the purpose of identifying the profile of the external consultants that work systematically at the SEBRAE/RS Credit Advising Business Unit and compare it to this Unit's aimed profile.

This is a descriptive research that aims at identifying the essential characteristics and the necessary requirements of the Credit Advising Business Unit external consultant, according to the description of these activities rendered by SEBRAE/RS. All the data were collected through application questionnaires from the Talents Databank software used by SEBRAE/RS, individual interviews and documental sources.

The research results indicate little identification between the practiced and the aimed profile of the SEBRAE/RS Credit Advising Business Unit external consultant. As it is actually presented, the profile practiced by these consultants is far from assuring that the services rendered on credit advising by SEBRAE/RS are adequate to their customers' needs and satisfaction.

## INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente extremamente competitivo e instável em que os avanços tecnológicos tornam cada vez mais difícil a diferenciação de serviços prestados, as empresas necessitam buscar o aperfeiçoamento permanente, a adoção de “novos” modelos de gestão e o constante desenvolvimento dos serviços terceirizados.

No que diz respeito aos serviços terceirizados, constata-se como prática habitual, já há muitos anos, tanto em empresas do primeiro mundo quanto no Brasil, a contratação de empresas de consultoria especializadas em atividades específicas que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno das organizações. Os motivos para tal procedimento são diversos, e variam de empresa para empresa seja por questões de ordem estratégica, por necessidade de maior agilidade na própria operação, por otimização de recursos financeiros, entre outros.

Empresas cuja operação depende da prestação de serviços terceirizados, de modo geral, identificam a necessidade em readequar os seus fornecedores de serviços para que cada vez mais tornem-se eficazes.

Opera nesse segmento uma entidade privada de âmbito nacional, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS. O SEBRAE/RS desenvolve suas ações através de Consultores Externos. Sendo assim, e espelhando-se em literatura pertinente, essa pesquisa pretendeu estimular, portanto, uma reflexão sobre a estratégia utilizada pelo SEBRAE/RS quanto a gestão dos serviços que terceiriza.

Os produtos e serviços do SEBRAE/RS são disponibilizados às micro e pequenas empresas (industriais, de serviços, comerciais e agrícolas) por intermédio de nove Unidades de Negócios que são: Orientação ao Crédito, Capacitação Empresarial, Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Setorial, Atendimento ao Cliente, Tecnologia, Universidade Sebrae de Negócios, Mercado e Negócios Internacionais.

A presente pesquisa, voltada à prestação de serviços oferecida pelo SEBRAE/RS a seus clientes, concentrou-se, especificamente, no que diz respeito aos serviços da Unidade de Orientação ao Crédito que são realizados através dos Consultores Externos. O estresse causado pela necessidade de se atingir um determinado desempenho nesse tipo de prestação de serviços é tido como muito elevado. O cliente-empresário guarda grande expectativa quanto ao parecer positivo ou negativo do crédito solicitado. A pressão constante de servir muitos clientes em pouco tempo, lidar com demandas conflitantes, com clientes considerados problemáticos, evidenciou a necessidade de identificar-se um perfil desejável para os Consultores Externos dessa Unidade de Negócio.

A prática adotada no atendimento às demandas de serviços nessa Unidade de Negócio indica que, atualmente, já existe um perfil praticado quando da contratação dos Consultores Externos, uma vez que as demandas são dirigidas a um número limitado de consultores dentre os cadastrados. Os argumentos a respeito dessa prática repousam na justificativa de que há uma menor incidência de situações-problema quando os serviços são designados por Consultores Externos que são veteranos no cadastro da empresa. Diante desse fato, identificou-se que a Unidade de Negócio Orientação ao Crédito não utiliza todos os Consultores Externos homologados em cadastro. A mesma questão, vista por outro enfoque, relata uma desigualdade quanto à oportunidade de atuação quando ocorrem as demandas de trabalho.

O cadastramento dos Consultores Externos da Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS não considerou um perfil específico nessa área de atuação. Diante desse fato, tomou-se como pertinente apresentar a seguinte questão de pesquisa: **“Qual o perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio**

**Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, e que relações se estabelecem entre o perfil desejado e o perfil praticado?”**

A identificação do perfil desejado dos Consultores Externos da Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS e a verificação de que relações se estabelecem com o perfil praticado, desde a perspectiva da relevância, contribui na determinação de habilidades, conhecimentos e atitudes que se fazem necessárias. Neste sentido, os achados da presente pesquisa poderão vir a proporcionar, inclusive, a prática de um processo melhor fundamentado e mais abrangente em termos de aproveitamento de cadastro, contribuindo, quiçá, futuramente, para um desenvolvimento de programas de qualificação desses profissionais em outras Unidades de Negócios. Poderão, inclusive identificar proposições para uma sistemática mais eqüitativa na designação dos trabalhos terceirizados, ou mais satisfatória quanto à qualidade da prestação desses serviços no SEBRAE/RS.

Este estudo apresenta a seguinte estrutura: caracterização da organização e seu ambiente; objetivos da pesquisa; revisão da literatura; procedimentos metodológicos; resultados da pesquisa e considerações finais.



## **1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE**

Como vem-se alertando, a presente pesquisa identificou fatores para a construção de um perfil desejado de Consultor Externo na Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, verificando que relações se estabelecem com o perfil praticado.

A entidade escolhida como fonte de pesquisa deste trabalho é o SEBRAE, que tem por característica estimular e promover o desenvolvimento e abertura de micro e pequenas empresas no Brasil. As micro e pequenas empresas representam a verdadeira força social da economia brasileira e mundial, em função de seu número, abrangência, capacidade de adaptação aos novos desafios tanto na ordem econômica quanto na ordem mercadológica (SEBRAE/NA, Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, 1998).

No Brasil, segundo dados do SEBRAE Nacional, as micro e pequenas empresas formam um universo de mais de 4 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Na fase atual do desenvolvimento do nosso País, a empresa de pequeno porte exerce papel fundamental, pois dispõe dos pré-requisitos necessários à melhor distribuição da renda nacional e atenuação do desemprego.

Ainda no Brasil, segundo dados do Departamento Nacional de Registro de Comércio - DNRC, das quase 755 mil empresas constituídas em 1998, mais de 60% delas eram microempresas. Tais números recentes parecem demonstrar que não deve ter sofrido grandes alterações o levantamento do IBGE – Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística, realizado em 1997, dando conta de que as empresas de micro e pequeno porte são 98% dos estabelecimentos produtivos (industriais, comerciais e de serviços) e geram cerca de 20% do Produto Interno Bruto e respondem por 60% da oferta de emprego. Afirma, ainda, o levantamento do IBGE, que de cada dez empregos gerados na economia, seis são de responsabilidade das empresas de pequeno porte. Fortalecer esse universo econômico, no momento onde o desafio maior que a economia enfrenta é a geração de empregos, deve ser uma prioridade nacional (Direcionamento Estratégico do SEBRAE, 1999-2000).

O SEBRAE é uma entidade civil sem fins lucrativos, composta de representantes da Iniciativa Privada e também do governo, parceria que visa estimular e promover as empresas de pequeno porte de forma compatível com as Políticas nacionais de desenvolvimento.

Desde 1972, o SEBRAE atua como promotor do desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Até 1989 a razão social era Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), mantido pelo Ministério da Indústria e Comércio e representado, nos Estados, pelos CEAGs – Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul. Tinha como metas promover a capacitação gerencial e garantir crédito aos empreendedores de todo o país.

Em 1990, foi sancionada a Lei 2.318 que criava o novo SEBRAE, desvinculado do Ministério da Indústria e do Comércio e transformado em serviço social autônomo. O Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul – CEAG/RS passou a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RS, integrante e vinculado ao Sistema SEBRAE.

O Sistema SEBRAE é composto por 27 unidades regionais e pelo SEBRAE Nacional e tem como missão “Trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo” (Direcionamento Estratégico do SEBRAE, 1999-2000). Em todas as 27 unidades regionais, é característica da empresa ser administrada por um colegiado que tem a troca no comando com uma periodicidade de dois anos.

O SEBRAE/RS tem como política de atuação a ampliação de suas ações através da Parceria e Terceirização, utilização de tecnologias de comunicação em massa visando a massificação da informação para facilitar e agilizar o acesso das micro e pequenas empresas à informação, o compromisso com a satisfação do cliente procurando identificar e atender suas expectativas através de ferramentas de gestão para a qualidade, estimular a geração de receitas próprias buscando a auto-sustentação e independência financeira e a valorização profissional, como forma de reconhecimento e de satisfação, e está vinculado aos resultados demonstrados no trabalho, ao desenvolvimento pessoal e às necessidades da organização.

No intuito de fazer cumprir sua missão, O SEBRAE/RS procurou focar suas atividades naquelas que fossem agregadoras de valor, ou seja, nas atividades mais intensivas em inteligência. A concepção de produtos e o sistema de gerenciamento foram considerados estratégicos e possibilitaram o exercício do comando do processo de agregação de valor na cadeia de fornecimento de produtos e serviços, sendo que as atividades relacionadas a entrega dos serviços propriamente ditos foram canalizadas para terceiros (Consultores Externos).

Considerando que a estratégia é a gestão do processo de aumentar conhecimento, identifica-se a necessidade da empresa desenvolver uma política de gestão específica para esse fim, que possa criar, de forma padronizada, novas oportunidades de transferência e compartilhamento de conhecimento. Assim, a formulação de uma política para gestão de terceiros deveria contar não apenas com a participação dos funcionários que gerenciam o fornecimentos dos serviços da empresa, mas também com a participação dos Consultores Externos, que agregam conhecimento e experiência entre o ambiente do SEBRAE/RS e o ambiente externo.

Dessa forma, os desafios crescentes de competitividade tendem a exigir o alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.

Tratar a questão do perfil de Consultores que compõem forças-tarefa é uma atividade "sui generis" para qualquer organização. Em se tratando de uma organização prestadora de serviços a questão fica mais evidenciada. A formação de

times que “gravitam a órbita” organizacional sem ter um vínculo formal de trabalho, sem carteira assinada, sem uma hierarquia pré-determinada do ponto de vista formal, passa a ser uma questão a ser tratada de modo mais estratégico.

A organização foco desta pesquisa é o SEBRAE/RS, e sua Unidade de Negócio denominada “Orientação ao Crédito” foi a escolhida por evidenciaram-se situações que pudessem dar contornos de nosso objetivo, servindo como ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa.

O SEBRAE/RS, pelas características de prestação de serviços que oferece, desenvolve suas ações disponibilizando às micro e pequenas empresas produtos e serviços através de Consultores Externos. Os produtos e serviços atendem demandas em diversas áreas e são traduzidos em várias atividades como treinamento dirigido, através de cursos e palestras; prestação de consultoria e assessoria especializada; organização de missões comerciais; participação em feiras e exposições; edição de publicações técnicas; difusão de mercados e de oportunidades de novos negócios; identificação de novas oportunidades de negócio para fortalecimento e estímulo à criação de cadeias produtivas; defesa do acesso ao crédito pelas empresas de micro e pequeno porte; elaboração de projetos de viabilidade econômica para empresas de micro e pequeno porte; desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre a realidade dos pequenos negócios.

Os Consultores Externos constituem a força de trabalho do SEBRAE/RS na forma de serviços terceirizados. O uso da terceirização desses serviços em consultoria está fundamentado no Regulamento de Licitações do Sistema SEBRAE/RS (resolução CDN nº39, de 27/08/98, DOU de 16/09/98 e Lei Federal 8.666/93 de 21/06/93), através de edital de cadastramento público na modalidade concorrência, do tipo “Melhor Técnica”, com a finalidade de credenciar pessoas jurídicas para a prestação de serviços técnicos por profissionais especializados com perfil de Consultor e Instrutor de cursos teóricos, que submeteram-se a etapas de seleção/avaliação.

As atividades desenvolvidas pelos Consultores Externos estendem-se ao repasse de metodologias de treinamento próprias do SEBRAE/RS; à prestação de consultoria especializada em diversas áreas junto ao cliente; e à prestação de

assessoria especializada externa (clientes) ou interna (SEBRAE/RS) para elaboração e/ou desenvolvimento de projetos ou programas técnicos, organização de eventos; e na elaboração ou revisão de publicações técnicas.

No último edital de cadastramento dos Consultores Externos do SEBRAE/RS, Edital de Licitação – Concorrência Pública nº 03/SEBRAE/RS/99, realizado no ano de 1999, a prática de escolha e avaliação adotada para a homologação dos Consultores por Unidades de Negócios consistiu duas fases:

- a) seleção cadastral; e
- b) avaliação psicológica.

Na seleção cadastral, os requisitos de perfil por áreas de interesses referem formação e experiência em atividades específicas do Consultor, acerca da descrição dos produtos e serviços por Unidade de Negócio, com base mais direcionada à descrição de um perfil genérico na área de conhecimento técnico.

Na fase psicológica, as avaliações basearam-se na descrição de um perfil único para Consultor Externo do SEBRAE/RS. Esse perfil restringiu-se a características de postura profissional, além de requisitos de conduta e ética estabelecidos no “Código de Ética dos Consultores do SEBRAE/RS”, de 01 de julho de 1998.

Diferentemente de outros estados, o SEBRAE/RS evidenciou, nessa seleção cadastral, um número bastante elevado de profissionais liberais que se oferecem para a prestação de serviços em consultoria. Especificamente na Unidade de Orientação ao Crédito, 119 profissionais foram cadastrados e apenas 36 profissionais são atuantes. Conforme já descrito anteriormente, a justificativa que se apresenta é a de que há menor ocorrência de situações-problema quando os serviços são designados por profissionais veteranos no cadastro. Sob esse argumento, levanta-se a questão investigada de que, provavelmente, a descrição de um perfil único para Unidades de Negócios com atividades bastante distintas não seja suficiente. Estamos diante de uma situação em que a oferta de mão-de-obra é maior do que a demanda de serviços a serem prestados, o que estaria ocasionando maior exigência na escolha do profissional mais adequado a designação dos serviços demandados.



A necessidade de informações atualizadas, de conhecimentos técnicos específicos e a disponibilidade para o atendimento adequado e ágil às diversas demandas, faz com que a Instituição SEBRAE/RS necessite ter um cadastro de consultores externos adequado aos perfis específicos das suas Unidades de Negócios. Contudo, até o momento, a Empresa não desenvolveu uma sistemática de perfil específico dos Consultores por Unidades de Negócios. Como consequência, identificamos que nem todos clientes que procuram o SEBRAE/RS ficam satisfeitos com a prestação de serviços oferecida pelos Consultores Externos.

Segundo Pesquisa de Avaliação do Cliente Externo – 2000, os itens de insatisfação que mais apareceram foram os relacionados aos Consultores Externos, onde os dados evidenciam a falta de qualificação na prestação do serviço. Essa falta de qualificação é expressa de várias formas: atrasos e demora nos prazos; pouca informação com prejuízo do serviço contratado; desatualização nas informações relevantes ao serviço prestado; burocracia na liberação de empréstimos; falta de objetividade no repasse de metodologias; entre outras.

Sabidamente, um profissional que atua em nome de uma organização, estará agindo em nome dessa, logo, quando ocorrem situações-problema emanadas da má condução de tarefas, posturas ou certos procedimentos insatisfatórios, não será imputada culpa para a pessoa física que agiu inadequadamente, mas para a pessoa física que agiu inadequadamente em nome da organização. Portanto, as organizações podem sofrer penalidades ou julgamentos por ações impróprias realizadas por seus prepostos, quando estes não estão adequadamente treinados ou qualificados para o fim proposto. No caso do SEBRAE/RS, a identificação das habilidades e/ou metodologias a serem treinadas nos Consultores Externos compõem um conjunto de peculiaridades pertinentes a Unidade de Negócio.

Diante dessa situação relatada, nem todos os Consultores Externos, que obtêm seus cadastros homologados, são chamados ou recebem a mesma oportunidade para a prestação de serviços no SEBRAE/RS quando ocorrem as demandas. Esse fato aponta para a seguinte prática de avaliação, por parte das Unidades contratantes: é mais seguro contratar Consultores cujo perfil (intelectual, operacional e emocional) esteja mais próximo de um resultado previsível, por já haverem

prestado serviços anteriores com bons resultados, do que valerem-se dos resultados da seleção cadastral e/ou da avaliação psicológica.

O histórico da organização indica que existe um perfil praticado e, em vista disso, presume-se que nem todos os Consultores do SEBRAE/RS estão adequadamente treinados ou qualificados nas metodologias das Unidades onde estão homologados. A descrição de perfis exprimem conhecimentos específicos, experiência necessária e atitude esperada para que um indivíduo exerça satisfatoriamente determinadas atividades que estarão sob sua responsabilidade.

É exatamente nesse ponto que se focou a direção da pesquisa. A Unidade de Orientação ao Crédito não utiliza a seleção cadastral e/ou avaliação psicológica por não haver a explicitação de um perfil desejado. Porém, utiliza um pequeno grupo de Consultores que possuem um perfil mais previsível, que se denominou de perfil praticado. Pensa-se que em havendo um perfil desejado estabelecido para a Unidade de Orientação ao Crédito, torna-se possível desenvolver programas de qualificação pertinentes para estes consultores.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar o perfil dos Consultores Externos que atuam sistematicamente na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, e compará-lo com o perfil desejado pela mesma Unidade.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar o perfil praticado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS;
- b) Identificar o perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS;
- c) Comparar o perfil praticado e o perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.



### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura em que se buscou suporte conceitual à problemática desta pesquisa está orientada em dois eixos. O primeiro buscou identificar os conceitos e as características básicas da consultoria empresarial. A partir da identificação dos conceitos e das características básicas da consultoria empresarial são identificadas as características essenciais e requisitos necessários do consultor para a prestação do serviço de consultoria em organizações. O segundo eixo adota o enfoque teórico da estratégia de gestão de pessoas no segmento prestação de serviços.

#### **3.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL E PERFIL DE CONSULTOR**

O aumento da competitividade no mundo dos negócios, o crescimento e desenvolvimento da consciência de cidadania na sociedade, as mudanças de paradigmas nas estratégias das empresas e na gestão de pessoas, as mudanças rápidas dos conhecimentos e tecnologias aumentam a demanda por serviços de consultoria. As empresas encontram cada vez mais dificuldade em enfrentar as complexidades modernas sem o auxílio de diferentes especialistas – consultores.

São poucos os livros que abordam o assunto consultoria no Brasil, e, em número reduzido os específicos sobre o tema. Também são poucas as instituições de ensino que possuem na sua grade curricular a disciplina Consultoria (MOCSÁNYI, 1997).

Segundo Fitzgerald (1987), a Consultoria Empresarial não possui uma teoria central, inexistindo formulações gerais para a sistematização de sua prática. Há,

ainda, pouca pesquisa sobre a prática da consultoria, sendo que a investigação sobre o assunto aborda variados conceitos e modelos de consultorias segundo a visão e experiência de diversos autores. De modo geral, Consultoria Empresarial pode ser definida como uma atividade que tem por objetivo básico atender ou responder às necessidades das empresas ou pessoas físicas, quando assim solicitada por meio de aconselhamento ou proposição.

A Consultoria Empresarial é exercida com maior ou menor intensidade à medida em que a economia passa a assumir maior grau de desenvolvimento, refletindo no ambiente competitivo em que as empresas operam. É nesse ambiente de competitividade da economia que a Consultoria Empresarial recebe maior atenção, prestando serviços diversos com grande abrangência em todos os setores econômicos – indústria, comércio e serviços.

De acordo com Holtz (1997), “a consultoria em si não é um empreendimento regulamentado”. E, portanto, segundo o mesmo autor, mesmo que a consultoria não seja uma profissão licenciada ou controlada, os consultores podem ser especialistas em uma profissão licenciada e controlada.

Segundo Mocsányi (1997), como não existe um Conselho Regional ou Federal de Consultores para reger a ética na prática de consultoria, a questão se dá muito mais pela observância de preceitos morais, de regras práticas de conduta profissional e pessoal, ou simplesmente, do uso do bom senso.

Conforme Bastos (1999), em consultoria algumas funções têm um espaço muito pequeno para a criatividade, mas quando olhadas com o processo e sistema em que estão inseridas, surpreendem quanto às oportunidades que podem oferecer.

O conceito de consultoria, conforme Giansesi (1996), consiste num processo de interação entre dois profissionais – o consultor é o especialista, e o consultando que solicita auxílio do consultor para um problema de trabalho, com o qual ele tem dificuldade e que pertence a outra área de competência especializada.

Consultoria Empresarial, na definição de Oliveira (1996), é um processo interativo onde um agente de mudanças, externo à empresa, assume a

responsabilidade de auxiliar nas tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação.

Conforme Bastos (1999), um dos fatores importantes para ser consultor é ter o equilíbrio entre o racional e o emocional. Afirma ainda a autora, que é preciso ter um mínimo de conhecimento e a medida certa da auto-estima, o que permitirá uma maior flexibilidade para auxiliar na busca de soluções.

Holtz (1997), afirma que a maioria das atribuições de consultoria não exige nada além do que a resolução de problemas rotineiros. Segundo o mesmo autor, os serviços requeridos resumem-se na provisão de habilidades e conhecimentos adequados para planejar um sistema, desenvolver um estudo, elaborar um projeto, determinar uma necessidade ou avaliar dados.

Conforme Block (2001), usar dados válidos é a forma que o consultor tem de eliminar confusão, incerteza e ineficiência na solução de problemas. Conscientemente ou não, os consultores atuam como modelos de solução de problemas. Porém, a forma como irá atuar é mais eficaz que suas palavras.

Segundo Mocsányi (1997), o consultor trata com pessoas e negocia situações sem ter o poder nas mãos. Portanto, precisa ter habilidade para observar, deduzir e chegar a conclusões baseadas em fatos e dados, sabendo extrair da infinidade de informações recebidas apenas aquelas que irão agregar ao trabalho.

De acordo com Bastos (1999), é necessário que o consultor avalie, com a menor possibilidade de erro, o prazo das ações sob sua responsabilidade, informando a dimensão desse prazo ao cliente. "O tempo do fazer tem dimensão diferente do tempo da intenção de fazer".

No que diz respeito ao SEBRAE/RS, a consultoria tem o propósito de formar ou fortalecer o desenvolvimento organizacional, ou prescrever medidas preventivas, envolvendo um processo de solução de problemas que tem o objetivo de consolidar a efetividade do empresário.

Segundo a análise que fazem os autores citados, identifica-se que as características básicas da consultoria estão mais para a abordagem das habilidades

essenciais dos seus agentes - consultores - do que para as características específicas dessa prestação de serviços.

A base das habilidades de consultoria parte da necessidade de algum tipo de especialização, que denomina como “habilidades técnicas”. Também salienta que para uma consultoria ser eficaz é necessário que o consultor também possua habilidades interpessoais (BLOCK, 2001). A prática da consultoria requer a aplicação das seguintes habilidades: ouvir; analisar e definir problemas; solucionar problemas; fazer; falar em público; e escrever. Para o mesmo autor, dentre estas habilidades citadas, ser um bom ouvinte é uma habilidade fundamental (HOLTZ, 1997).

De acordo com Bastos (1999), existe um vínculo indissociável entre consultoria e as características pessoais do consultor; onde, atingir os objetivos da consultoria não depende apenas do conhecimento técnico, mas de uma postura isenta de preconceitos e humilde diante da realidade humana e organizacional.

Ainda, conforme a autora, fatores como seriedade, clareza, rigor técnico, relação formal e “âncora no profissional” são características da consultoria que ajudam no estabelecimento de uma relação de confiança entre o cliente e o consultor.

Segundo Mocsányi (1997), o bom consultor precisa ter além das “habilidades técnicas” (conhecimento), as seguintes “habilidades pessoais”: saber ouvir, observar, investigar, coletar dados e informações, capacidade de análise e síntese, dar apoio, discordar sem romper relações, comunicar-se bem e possuir bom humor.

Segundo indicam vários autores, ser bom ouvinte e estar atento para compreender as necessidades do empresário é fator fundamental no consultor para facilitar o processo de ajuda mútua que se estabelece no serviço de consultoria. Ouvir, é, portanto, ação indispensável no processo de consultoria. O tipo de relação que a consultoria tem com a organização, com prazo para terminar e com o objetivo explícito de orientação e apoio, cria condições favoráveis para a troca de idéias entre consultor e consultando, no que ajuda a diminuir a pressão da tomada de decisão.

Para o SEBRAE/RS, prestar consultoria recomenda que o consultor estabeleça uma relação de confiabilidade com o empresário-cliente, onde o primeiro assume o compromisso de repassar conhecimentos e informações necessárias à continuidade do funcionamento dos serviços implantados, estimulando a autonomia e independência do cliente.

No SEBRAE/RS, consultor é o profissional que atua em consultoria ou em programas de treinamento direcionados a atender a micro e pequena empresa. Para esse objetivo, é necessário que o consultor possua conhecimentos e habilidades na sua área de especialidade, orientando o seu trabalho de acordo com as metodologias que lhe são repassadas pela instituição. Tanto em Consultoria quanto em Instrutoria, espera-se que os consultores atuem como agentes facilitadores dos processos de mudança organizacional para maior consolidação e competitividade da empresa-cliente.

De acordo com Green (1999), a competitividade começa nos negócios, passando pelo desenvolvimento das tecnologias, até chegar às profissões e ao emprego. Para se ter sucesso no ambiente de negócios é necessário qualificações empresariais amplas, porém profundas.

Entre os profissionais liberais o ambiente competitivo também tem crescido bastante, considerando-se o desemprego e o crescente número de graduados em várias especialidades. Nesse cenário, os profissionais liberais necessitam melhorar seus diferenciais competitivos, entre os quais se destacam suas competências. A noção de competências aparece, assim, associada a idéias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, até porque o saber operacionalizado implica em resultados (Modelo de Concepção de Estratégias do SEBRAE/RS – Uma análise da prática atual e sugestões de melhorias, 2001).

Outro aspecto que está determinando a necessidade de melhores condições de competências por parte das empresas e, como consequência, por parte dos profissionais liberais, são as mudanças de comportamento das pessoas na sociedade que estimulam a exigência por melhor qualidade de produtos e serviços. Diante dessa nova exigência, as empresas que quiserem oferecer melhor qualidade

de produtos e serviços precisam desenvolver suas competências técnicas, operacionais, gerenciais e profissionais.

O conceito de competência começa, então, a ser aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais como estratégia, operação, tecnologia, gestão e outros, passando-se a dar mais importância às características das pessoas que fazem bem o trabalho.

Por volta dos anos 80, começaram a ser definidas escalas de competências baseadas no estudo de perfis em organizações de variados países. Essas escalas incluíram indicadores de desempenho que extrapolavam o conhecimento da tarefa a ser realizada: eram necessárias habilidades e atitudes favoráveis. Sob essa ótica, entende-se que o domínio de determinadas competências fará com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado (GRAMIGNA 2002).

No que se refere à identificação de um perfil profissional, principalmente quando se trata de uma seleção de pessoal, a necessidade é acertar a prescrição do desempenho para evitar custos adicionais relacionados com problemas de produtividade, relacionamentos, entre outros dissabores que ocorrem quando as pessoas são designadas em trabalhos para os quais não possuem os requisitos de qualificações, aptidões e habilidades.

É através de uma seleção de pessoal acurada que as empresas buscam não apenas comparar as exigências do cargo às características do candidato, mas ainda identificar se este possui as características que foram descritas e se adapta aos objetivos, valores e cultura da empresa (LIMA, 1995).

Para obter um maior número de informações a respeito dos candidatos e tomar decisões mais acertadas, o selecionador pode fazer uso de vários procedimentos, sendo as entrevistas de seleção e testes diversos de aferição (testes psicológicos, de conhecimento, entre outros) os instrumentos mais utilizados. Atualmente, a entrevista constitui o principal instrumento de seleção, ficando os testes psicológicos e os demais considerados como complementares (MILKOVICH; BONDREAU, 2000).

No que se refere ao desempenho das pessoas, um novo caminho se apresenta para as empresas: a definição e informação dos perfis de competência exigidos para



as diversas unidades de negócio. Na descrição de perfis, é importante entender que para cada grupo de funções, o nível de exigências relacionado às competências é variado. Cada competência deve ser desdobrada em: atitudes esperadas, habilidades exigidas, conhecimentos necessários (GRAMIGNA, 2002).

Para a identificação do perfil desejado e do perfil praticado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS utilizou-se algumas definições atribuídas aos seguintes conceitos e classificações provenientes de autores como Gramigna (2002) e Resende (2000):

- 1. Competência:** será entendida como resultante da soma dos conhecimentos e comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação. Os conhecimentos incluem formação, treinamento e experiência. Os Comportamentos englobam as habilidades, o interesse e a vontade (RESENDE, 2000).
- 2. Competências Essenciais:** são as competências que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado (GRAMIGNA, 2002).
- 3. Conhecimento:** será entendido como o conjunto de informações, idéias e noções de domínio das pessoas; acúmulo de saber, aprendizado, experiência (RESENDE, 2000).
- 4. Habilidade:** será relacionada com a maneira de executar tarefas, de agir, de pensar, de aplicar os conhecimentos. Podem ser classificadas em três áreas: habilidades pessoais (exemplo: saber ouvir, ser flexível, ser hábil no trato com as pessoas); habilidades de liderança (exemplo: saber influenciar comportamentos, saber dar bom exemplo); e habilidades técnicas e operacionais (exemplo: habilidade de cálculos, habilidade redacional) (RESENDE, 2000).
- 5. Atitude:** será entendida como características ou atributos físicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter (RESENDE, 2000). A atitude está relacionada com o querer ser e querer agir (GRAMIGNA, 2002).

**6. Desempenho:** será entendido como o resultado da aplicação prática do conhecimento, da aptidão, da habilidade, da capacidade e da motivação. Deve ser considerado como “performance” de atuação no trabalho e em outras atividades humanas (RESENDE, 2000).

A partir das definições e conceitos classificados acima, analisando as indicações apresentadas pelos autores sobre os requisitos necessários que um consultor deve possuir, observa-se que há visões diferenciadas sobre quais características deve ter um consultor, uma vez que as realidades empresariais são distintas para uma profissão bastante emergente nos tempos atuais. Entretanto, tais indicações convergem ao sugerir que um consultor empresarial deve possuir os seguintes requisitos que são essenciais: o conhecimento técnico para a área ou atividade que irá atuar; habilidades pessoais (saber ouvir, fazer apresentações em público, redigir, negociar, capacidade de empatia, persuasão, saber inspirar confiança, capacidade de discernimento, criatividade); e características de conduta (cooperação, lealdade).

Com base na identificação desses requisitos essenciais para ser um consultor empresarial e nas definições e conceitos classificados para delineamento de perfil, pretende-se identificar qual o perfil dos Consultores Externos que atuam sistematicamente na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito (perfil praticado), e como se compara com o perfil desejado pela mesma Unidade.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SEGMENTO SERVIÇOS

De acordo com Friedman (2000), fornecer um ótimo serviço requer colocar habilidades e conhecimentos a serviço dos clientes. Além de possuírem requisitos de habilidades e conhecimentos, os prestadores de serviços devem possuir o desejo de utilizá-los em benefício do cliente.

A intangibilidade dos serviços torna difícil avaliar o resultado e a qualidade do serviço, tanto para os clientes quanto para a empresa prestadora dos serviços. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da contratação, os clientes baseiam-se em referências de terceiros ou na reputação da empresa que presta o serviço.



Nas empresas de serviço, a gestão de pessoas é freqüentemente o elemento determinante da eficácia da organização. De um lado o contato direto entre o cliente e o prestador de serviços permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; de outro, torna difícil o monitoramento dos resultados de cada prestador de serviços, exceto através da reclamação dos clientes. O prestador de serviços necessita muitas vezes adequar a prestação do seu serviço às necessidades específicas de cada cliente, o que implica modos de gestão de pessoas.

A liderança em serviços produz uma mentalidade de serviços na organização. Analisar os serviços que são realizados revela o que o cliente julga importante, o que ocorre no desempenho do serviço realizado e por quê ocorre, o que precisa ser feito para melhorá-lo, além de fornecer a base para uma estratégia de serviços. A estratégia servirá como orientação. Baseada em uma estratégia de serviços clara e bem definida, os fornecedores de serviços saberão como atender melhor aos clientes.

As empresas que trabalham em ambiente competitivo necessitam constantemente melhorar seus resultados, não somente por força das necessidades determinadas pela competitividade, mas também por força de uma tomada de consciência geral quanto ao dever de exigir direitos. Para tanto, exigem que seus colaboradores solucionem problemas, pensem criativamente, saibam ouvir colegas e clientes, negociem e, principalmente, assumam a responsabilidade pela auto-aprendizagem.

Segundo Tachizawa (2001), as características comportamentais que influenciam os serviços são: comunicação, cooperação, trabalho em equipe, habilidade na solução de problemas com tomada de decisões, confiabilidade, entusiasmo, flexibilidade e adaptabilidade.

A gestão de pessoas implica lidar com uma grande diversidade de fatores comportamentais, os quais nem sempre possibilitam o atingimento dos resultados esperados e, quando isso ocorre, os indivíduos não devem ser classificados como incompetentes ou imediatamente descartados. Esse é o momento que confirma a importância da empresa possuir visão, maturidade, técnicas e instrumentos de

gerenciamento que possam identificar os problemas e ações estratégicas que garantam melhores condições para os resultados desejados.

O processo seletivo estratégico visa identificar no candidato aspectos como: comprometimento e resultados obtidos no âmbito social, coeficiente de inteligência (QI), coeficiente emocional (QE), liderança, resistência a pressões, flexibilidade técnica e política, coragem decisória, intuição, tenacidade, motivação e amerção positiva (MARRAS, 2000).

De acordo com Ulrich (1998), a maioria das organizações carece de uma visão estratégica dos seus funcionários e de uma sistemática de implementação das estratégias por meio deles. Um dos principais motivos dessa carência de visão estratégica é que durante muitos anos supôs-se que sempre haveria disponibilidade de pessoas com aptidões apropriadas.

Todavia, a evolução rápida das tecnologias e os novos conceitos e modelos de organizações fez com que numerosos cargos e profissões desaparecessem e outros surgissem. A própria "sala de aula" não acompanhou a velocidade rápida dessa evolução tecnológica, mantendo os tradicionais padrões de ensino mais voltados para o saber, do que para o saber fazer. Nesse sentido, o crescente aumento da competitividade nos negócios obrigou as empresas a adquirirem novas competências para melhorarem seu desempenho e sobreviverem.

Conforme Silva (1999), os indivíduos prestadores de serviços necessitam que o trabalho lhes estimule desafios e precisam ter como referência modelos de comportamento que lhes sirvam como guia. Carecem ter a sensação de estar se movendo para a frente, progredindo e realizando – tanto em termos pessoais quanto organizacionais.

Segundo Resende (2000), ser feliz é o objetivo principal das pessoas. A felicidade será resultante de seus esforços, da efetivação de suas aspirações, da sua capacidade de resolver problemas, e, ainda, da capacidade de saber usufruir dos seus recursos pessoais e dos recursos disponibilizados pela natureza e pela sociedade.

De um modo geral, as pessoas precisam saber como poderão contribuir para que a empresa, departamento ou setor em que trabalham atinja seus objetivos e o que elas ganharão com isso. Também faz parte desse processo a necessidade de saber como estão se saindo, porque a avaliação do seu desempenho irá ajudar a conhecer seu nível de contribuição e como poderão melhorar. Segundo Gubman (1999), gerir talentos para obtenção de notáveis resultados requer três fatores: alinhar seus talentos à sua estratégia empresarial; engajar as pessoas no que você está tentando alcançar; e avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer e fornecer-lhe feedback sobre isso. Portanto, preparar indivíduos para realizarem seu papel nos serviços contribui para educar, desenvolver conhecimentos e habilidades, estimulando o desejo de colaborar.

Na prática, o treinamento possibilita o desenvolvimento das habilidades, dando suporte ao “como o serviço deve ser prestado”, enquanto que a educação gera o conhecimento, dando suporte ao “por quê o serviço deve ser prestado”. Conforme cita Berry (1996), apenas treinar é insuficiente porque as pessoas precisam saber o que e por que fazer o serviço (conhecimento), e como aprender (habilidades). Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos é uma jornada sem fim.

As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, ou seja, as pessoas ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da empresa estão também investindo em si mesmas não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

Dessa forma, os desafios crescentes de competitividade exigem o alinhamento definitivo de políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo para se gerenciarem pessoas.

Portanto, observa-se que as empresas que operam em ambiente competitivo desenvolvem continuamente condições e recursos que identificam e ajustam suas competências às das atividades de seus serviços; assegurando sucesso nos seus negócios. Para ter sucesso as empresas estão percebendo a necessidade de

oferecer treinamento a toda sua rede de valor, isto é, funcionários, clientes e fornecedores.

De acordo com Mocsányi (1997), as empresas que contratam consultores, valorizam muito os profissionais que têm conhecimentos ecléticos e diversificados. Ou seja, além do conhecimento técnico, da criatividade e do talento, é necessário que o bom consultor se destaque por uma série de outros fatores, sejam eles culturais, profissionais, políticos e até psicológicos.

A presente pesquisa se construiu de acordo com os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 MÉTODO

Obter informações sobre determinada população, contando em que proporção seus membros tem certa característica ou opinião, ou a frequência com que certos eventos estão associados entre si, são exemplos de pesquisas de caráter descritivo muito utilizados (ROESCH, 1999).

Este estudo tem por objetivo identificar o perfil dos consultores externos que atuam sistematicamente na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, e compará-lo com o perfil desejado pela mesma Unidade.

Tendo em vista caracterização da organização foco desta pesquisa, SEBRAE/RS, e o exercício das atividades prestadas em consultoria de crédito, que são tratadas dentro dessa realidade organizacional, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, uma vez que propicia expor as características de uma determinada população, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2000), embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes (ROESCH, 2000), além de procurar descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS, 2000).

Quanto aos meios de investigação tomou-se por base a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A investigação documental valeu-se de documentos internos

ao SEBRAE/RS, que dizem respeito as informações institucionais, gestão dos consultores externos e o exercício das atividades prestadas em orientação ao crédito. A pesquisa de campo buscou as informações primárias sobre o objeto do estudo.

#### 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são em número total de 28 (vinte e oito), distribuídos em duas fases da coleta de dados, assim caracterizados:

##### PRIMEIRA FASE:

1. 28 Consultores Externos que são mais demandados para a designação dos trabalhos na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito.

##### SEGUNDA FASE:

1. 2 Funcionários do SEBRAE/RS (01 Gerente e 01 Técnico), que são responsáveis pelos serviços da Unidade de Orientação ao Crédito.
2. Clientes que demandaram produtos ou serviços oferecidos pela Unidade de Orientação ao Crédito, a partir de 1º de janeiro de 2000.
3. Consultores Externos mais demandados para prestação de serviços na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, a partir de 1º de janeiro de 2000.
4. 2 Representantes de duas Instituições Financeiras (01 Representante do Banco do Brasil e 01 Representante da Caixa Econômica Federal), que operam as linhas de crédito conveniadas com o SEBRAE/RS na Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados da presente pesquisa foram coletados em duas fases, quais sejam:

- A PRIMEIRA FASE consistiu na aplicação dos questionários aplicativos do software Banco de Talentos (Anexo B), específicos para identificação do **Perfil Praticado**. Estes questionários foram aplicados aos 28 sujeitos da 1ª fase. O objetivo foi identificar quais as habilidades mais predominantes nos Consultores respondentes. As alternativas constantes nestes questionários, de um modo geral, demonstram boa compatibilidade com os requisitos necessários à prestação dos serviços em consultoria na Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, bem como são compatíveis e complementares com as alternativas do questionário aplicativo para identificação do perfil desejado, utilizado na segunda fase, integrante do mesmo software. A investigação foi limitada apenas aos 28 Consultores mais designados, evitando-se abrir expectativas aos que não foram designados à realização de trabalhos, como forma de resguardar a imagem da Instituição a possíveis questionamentos dessa natureza.
  
- A SEGUNDA FASE de coleta de dados, que tem por objetivo identificar o **Perfil Desejado**, consistiu na aplicação do questionário aplicativo do software Banco de Talentos (Anexo B), a apenas 2 sujeitos (01 Gerente e 01 Técnico do SEBRAE/RS), que são os responsáveis pelo gerenciamento dos trabalhos na Unidade de Orientação ao Crédito. As alternativas constantes neste questionário Perfil Desejado são compatíveis e complementares com as questões do questionário anterior (Perfil Praticado). Posteriormente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (Roteiro Básico – Anexo A) com os demais indivíduos restantes desta segunda fase, que são 3 Clientes que demandaram serviços oferecidos pela Unidade de Orientação ao Crédito; 3 Consultores Externos mais demandados nessa Unidade de Orientação ao Crédito; e 2 Representantes das Instituições Financeiras que operam as linhas de crédito conveniadas com o SEBRAE/RS na Unidade de Orientação ao Crédito (1 do Banco do Brasil e 1 da Caixa Econômica Federal).

A seguir, no subitem 4.3.1 é apresentada a abordagem dos fatores que compõem a metodologia aplicada pela ferramenta “Banco de Talentos”, utilizada no SEBRAE/RS



### 4.3.1 Ferramenta Banco de Talentos

Cabe salientar a utilização de uma ferramenta de gestão, denominada software Banco de Talentos, utilizada pelo SEBRAE/RS, cuja aplicação visa obter ganhos de desempenho, através da identificação de perfis desejados (recomendados para cargos ou funções específicas relacionadas a gestão, atividades técnicas, administrativas, Operacionais ou especiais), mediante análise comparativa com perfis praticados (individuais atuais). A metodologia avalia 20 fatores universais de desempenho, 5 fatores da motivação humana e os 4 hemisférios cerebrais, interagindo com um Banco de Dados que possui mais de 4.000 combinações de laudos gráficos e descritivos, conforme apresentação abaixo:

#### *Vinte Fatores Universais de Desempenho*

Consistem em fatores relacionados às habilidades e competências, distribuídos em 10 fatores emocionais e 10 fatores intelectuais, representados da seguinte forma:

#### **a) 10 FATORES EMOCIONAIS:**

##### **1. A (Tarefas)**

- Identifica a intensidade pessoal necessária à conclusão das tarefas.

##### **2. B (Dedicação)**

- Identifica o grau de envolvimento e dedicação necessários ao trabalho a ser executado.

##### **3. C (Realização)**

- Identifica o nível aceitável de ambição do profissional quanto ao reconhecimento e ao espaço profissional.

##### **4. I (Destaque)**

- Identifica se a postura desejada requer "feedback" constante sobre seu desempenho.



**5. K (Grupos)**

- Identifica a importância de um comportamento voltado ao trabalho em equipe.

**6. L (Afetividade)**

- Identifica a intensidade necessária dos aspectos emocional e racional nas relações de trabalho.

**7. P (Criatividade)**

- Identifica o grau de necessidade dessa característica para a execução dos trabalhos.

**8. Q (Emoções)**

- Identifica o grau de capacidade necessária no controle das emoções.

**9. R (Espaço Profissional)**

- Identifica o nível aceitável de ambição do indivíduo quando se trata de proteger o seu espaço profissional.

**10. S (Hierarquia)**

- Identifica o nível de autonomia necessário para a execução dos trabalhos.

**b) 10 FATORES INTELECTUAIS****1. D (Liderança)**

- Identifica o grau necessário em influenciar o comportamento das outras pessoas envolvidas no trabalho.

**2. E (Controle)**

- Identifica a necessidade de controlar pessoas na execução dos trabalhos.

**3. F (Decisões)**

- Identifica o grau necessário de agilidade no processo decisório para a execução dos trabalhos.

**4. G (Prazos)**

- Identifica o nível de importância da velocidade e do prazo em que as tarefas são realizadas.

**5. H (Mobilidade)**

- Identifica o grau de dinamismo e de disponibilidade necessários da pessoa para com as suas atividades.

**6. J (Comunicação)**

- Identifica o grau de importância da comunicação com os demais, fazendo-se compreender.

**7. M (Academicismo)**

- Identifica o grau de importância em utilizar mais os conhecimentos teóricos ou práticos na execução dos trabalhos.

**8. N (Detalhes)**

- Identifica o grau de necessidade em trabalhar pessoalmente com detalhes.

**9. O (Organização)**

- Identifica a intensidade necessária quanto a organização e planejamento do indivíduo com a execução do seu trabalho.

**10. T (Normas)**

- Identifica o nível de importância quanto ao atendimento das normas, manuais, regulamentos e procedimentos na execução dos trabalhos.

### *Cinco Fatores da Motivação Humana*

São fatores que estão relacionados ao Quociente Intelectual, Quociente Emocional e Quociente Motivacional, representados da seguinte forma:

#### **1. Necessidades Fisiológicas:**

Uma pontuação elevada significa que o comportamento mais intenso do avaliado (motivação) está voltado para a obtenção de fatores que supram suas necessidades básicas e as de sua família.

Esses fatores são renda e benefícios sociais, que traduzam a possibilidade de uma vida digna em termos de habitação, alimentação, vestuário, educação, sexo e repouso.

#### **2. Necessidades de Segurança:**

Uma pontuação elevada significa que o comportamento mais intenso do avaliado (motivação) está dirigido para os aspectos que promovam a manutenção das necessidades fisiológicas.

Esses fatores são garantia de trabalho, empresas em crescimento, mercado estável, estabilidade, entre outros.

#### **3. Necessidades de Sociabilização:**

Uma pontuação elevada significa que o comportamento mais intenso do avaliado (motivação) estará dirigido para suprir suas necessidades de aceitação pelas pessoas que formam seu grupo social (familiar/profissional).

Há busca por relacionamento com pessoas, afeto, consideração, envolvimento, trabalhos em grupo e com clientes.

#### **4. Necessidades de Auto-Estima:**

Uma pontuação elevada significa que o comportamento mais intenso do avaliado (motivação) estará dirigido no sentido de destacar-se perante os grupos aos quais pertence.

Há busca por liderança de projetos, liderança de grupos, avaliação de desempenho, reconhecimento público e aceitação de símbolos que promovam status e poder.

## **5. Necessidades de Auto-Realização**

Uma pontuação elevada significa que o comportamento mais intenso do avaliado (motivação) estará dirigida para atividades que signifiquem superação pessoal, desafios profissionais e prazer.

Há busca por atividades desafiadoras, fora da rotina, criatividade, inovação, oportunidade de arriscar-se mais, dedicação a coisas com compensação interior.

### *Quatro Hemisférios Cerebrais*

Estão relacionados a quatro modelos: modelo sensitivo, modelo experimental, modelo racional, e modelo cuidadoso; representados da seguinte forma:

#### **1. Dominância Cerebral: Pessoa Sensitiva**

- 1.1 Toca as pessoas e é muito sensível emocionalmente.
- 1.2 É educadora e aprecia muito ensinar aos demais.
- 1.3 Possui facilidade de relacionamento, é falante e comunicativa.
- 1.4 É profissional motivadora e apoiadora.
- 1.5 É sensível às opiniões e atitudes dos colegas.

*Palavras-chave:* Emoção, Empatia, Extroversão, Espiritualidade, Intuição, Simbolismo, Verbal.

#### **2. Sub-dominância Cerebral: Pessoa Experimental**

- 2.1 Profissional impetuoso e que corre riscos.
- 2.2 Tem capacidade e facilidade em sintetizar conjuntos de informação.
- 2.3 Não é tradicional, aborrecendo-se com rotinas. Pessoa criativa e inovadora.

2.4 Especula e procura adivinhar fatos e soluções.

2.5 Pessoa imaginativa, buscando novas alternativas para solucionar os problemas.

*Palavras-chave: Arte, Conceitos, Criatividade, Espaço, Holística, Imaginação, Integração, Síntese.*

### **3. Segunda Sub-dominância Cerebral: Pessoa Racional**

3.1 Trata-se de pessoa com forte capacidade analítica dos fatos.

3.2 Procura quantificar numericamente a situação para tomar suas decisões.

3.3 Baseia-se na lógica e em fatos concretos.

3.4 Pessoa crítica com suas ações e com as de seus colegas de trabalho.

3.5 Gosta de trabalhar com números, sabe como as coisas funcionam e é realista.

*Palavras-chave: Análise, Crítica, Introversão, Lógica, Matemática, Racionalidade, Técnica.*

### **4. Terceira Sub-dominância Cerebral: Pessoa Cuidadosa**

4.1 Pessoa prevenida e que estabelece regras na execução do trabalho.

4.2 Inspira confiança, é organizada e costuma fazer acontecer.

4.3 Habitualmente, planeja suas atividades, estabelecendo ações passo-a-passo.

4.4 Pessoa muito organizada em suas coisas e atividades.

4.5 É pontual e valoriza o cumprimento dos prazos e cronogramas.

*Palavras-chave: Controle, Detalhes, Liderança, Implantação, Organização, Planejamento, Seqüência.*

A utilização desse software Banco de Talentos, que foi parte integrante da coleta de dados desta pesquisa, deu-se em função de utilizações anteriores no SEBRAE/RS, cujos resultados apresentados foram satisfatórios. Tais utilizações foram aplicadas nas seguintes situações:

- a) seleção de um profissional, com formação em psicologia, para exercer atividades de desenvolvimento gerencial junto ao grupo de gerentes do SEBRAE/RS, no ano de 2000, através de contratação temporária, sem vínculo empregatício (foi selecionado 1 profissional, entre 10 candidatos, com perfil praticado mais próximo do perfil desejado para esse trabalho);
- b) recrutamento e seleção. Normalmente, o software é utilizado juntamente com outras ferramentas que compõem um processo seletivo (análise curricular, entrevistas e testagem psicológica) para preenchimento de vagas existentes entre grupos de candidatos previamente recrutados.

#### **4.3.2 Descrição dos questionários para identificação do Perfil Desejado**

O questionário utilizado para identificação do perfil desejado, aplicativo da ferramenta Banco de Talentos, é composto por 20 questões do tipo “Seleção Simples”, devendo-se optar por uma das alternativas. As 20 questões tratam dos 20 fatores universais de desempenho. Cada alternativa estabelece para cada um dos fatores uma pontuação por escala entre 0 a 9 distribuídos em três opções de respostas 0-1-2-3 significa que a habilidade atribuída para o fator em referência é de baixa intensidade (graduação de 1 à 3, considerar 0 na ausência do fator); 4-5-6 significa que a habilidade atribuída para o fator em referência é de média intensidade (graduação de 4 à 6); e 7-8-9 significa que a habilidade atribuída para o fator em referência é de alta intensidade (graduação de 7 à 9). A adaptação à linguagem destes questionários foi desenvolvida com o auxílio da empresa fornecedora da ferramenta e por uma psicóloga que é funcionária da Gerência de Recursos Humanos do SEBRAE/RS.

### **4.3.3 Descrição dos questionários para identificação do Perfil Praticado**

O questionário utilizado para identificação do perfil praticado, aplicativo da ferramenta Banco de Talentos, é composto por 160 questões. Nas 160 questões há 1.400 citações de correlação (associação entre os 20 fatores universais de desempenho; entre o quociente Intelectual, quociente Emocional e quociente Motivacional; e entre os quatro hemisférios cerebrais: Sensitivo, Experimental, Racional e Cuidadoso) agrupadas em três diferentes tipos de questões:

- a) Seleção Simples – deve-se optar por uma das alternativas (noventa questões);
- b) Distribuição de Pontos – deve-se distribuir 3 pontos entre as duas opções existentes, de acordo com a maneira em que o respondente concorda ou não com as mesmas (trinta questões);
- c) Pontuação por Escala – deve-se atribuir de 1 a 4 pontos a cada afirmativa, sendo que 1 representa “Nenhuma Identificação” e 4 representa “Muita Identificação”. Há uma regra segundo a qual deve-se atribuir dez conceitos 1, dez conceitos 2, dez conceitos 3 e dez conceitos 4 às quarenta questões desse gênero.

Pela complexidade do número de combinações existentes (mais de 4.000 combinações) e pelo grande volume de citações existentes nos questionários aplicativos para identificação dos perfis praticados (1400 citações), considerou-se como critério de referência os 20 fatores universais de desempenho na identificação dos perfis praticados.

### **4.3.4 Entrevistas semi-dirigidas para identificação do Perfil Desejado**

No que se refere a organização das entrevistas semi-dirigidas, foram elaboradas no primeiro semestre do ano de 2001, pela autora desta pesquisa, juntamente com os funcionários responsáveis pelos serviços da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS (Gerente e Técnico), tendo por base o acompanhamento da gestão dos Consultores Externos do SEBRAE/RS, desde 1998; o cadastramento dos Consultores Externos da Unidade de Orientação ao Crédito realizado em janeiro do



ano 2000; e os 20 fatores universais de desempenho que compõem o questionário da ferramenta Banco de Talentos para identificação do perfil desejado.

As entrevistas buscaram identificar as habilidades específicas para o Consultor Externo que atua na área de crédito, bem como adicionou-se a essas entrevistas os 20 fatores universais de desempenho, evitando-se, dessa forma, a possibilidade de distanciamento do critério de referência adotado.

Assim sendo, considerou-se, como ponto de partida para o levantamento dos dados, a experiência dos dois executivos, que ocupam a primeira posição de mando na área, no que se refere às informações sobre conhecimentos, habilidades, atitudes necessárias e atitudes desaconselhadas de um consultor para um adequado desempenho das atividades prestadas junto aos clientes do SEBRAE/RS.

Em alguns casos, a aplicação das entrevistas individuais sofreu algumas limitações em decorrência inesperada do não-consentimento para se efetuar gravação em fita-cassete, pelo que se tornou necessário o registro por escrito dos depoimentos.

#### **4.3.5 Fontes Documentais**

- Direcionamento Estratégico do SEBRAE 1999-2000;
- Estatuto Social do SEBRAE/RS;
- Regulamento de Licitações do Sistema SEBRAE/RS (resolução CDN nº 39, de 27/08/98, DOU de 16/09/98 e Lei Federal 8.666/93 de 21/06/93;
- Edital de Licitação – Concorrência Pública nº 03/SEBRAE/RS/99, realizado no ano de 1999;
- Código de Ética dos Consultores do SEBRAE/RS;
- Pesquisa de Avaliação do Cliente Externo – 2000.

#### 4.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS NO QUE SE REFERE AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, SUJEITOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os quadros 1 e 2 apresentados a seguir visam sistematizar as informações até então oferecidas quanto aos sujeitos da pesquisa e à coleta de dados, em relação aos objetivos específicos propostos:

Objetivos Específicos	Sujeitos	Instrumentos de Coleta
<p>1) Identificar o perfil praticado do Consultor Externo da Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.</p> <p>Para este objetivo específico foi considerado como critério de referência os 20 fatores universais de desempenho (expressos na metodologia da ferramenta/software de gestão aplicada): Tarefas, Dedicção, Realização, Destaque, Grupos, Afetividade, Criatividade, Emoções, Espaço Profissional, Hierarquia, Liderança, Controle, Decisões, Prazos, Mobilidade, Comunicação, Academicismo, Detalhes, Organização, e Normas.</p>	<p>- 28 Consultores que são mais demandados para a designação dos trabalhos na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.</p>	<p>- Questionários aplicativos do software Banco de Talentos, especificamente para Perfil Praticado (Anexo B) – 160 questões.</p>

Figura 1 - Coleta de dados – Fase 1.

Objetivos Específicos	Sujeitos	Instrumentos da Coleta
<p>2) Identificar o perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Funcionários da Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS (1 Gerente e 1 Técnico que são responsáveis pelo gerenciamento das atividades dessa Unidade).</li> <li>- 3 clientes que demandaram serviços oferecidos pela Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.</li> <li>- 3 consultores externos mais demandados para prestação de serviços na Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, a partir de 1º de janeiro de 2000.</li> <li>- 2 Representantes das Instituições Financeiras (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal), que operam as linhas de crédito conveniadas com SEBRAE/RS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionários aplicativos do software Banco de Talentos, especificamente para Perfil Desejado (Anexo B) – 20 questões serão utilizados apenas para os 2 funcionários do SEBRAE/RS (Gerente e Técnico).</li> <li>- Entrevistas semi-dirigidas utilizadas junto aos três Clientes do SEBRAE/RS e junto aos dois Representantes das Instituições Financeiras (Anexo A).</li> <li>- Entrevistas semi-dirigidas utilizadas junto aos três Consultores de crédito do SEBRAE/RS (Anexo A).</li> </ul>
<p>3) Verificar que relações se estabelecem entre o perfil praticado e o perfil desejado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coleta, sistematização, arranjo e análise dos seguintes resultados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) questionários aplicados nos 28 consultores e nos 2 funcionários dessa área do SEBRAE/RS;</li> <li>b) entrevistas com os 3 Consultores mais demandados;</li> <li>c) entrevistas com os 2 Representantes dos Bancos;</li> <li>d) entrevistas com os 3 clientes.</li> </ul> </li> </ul>

Figura 2 - Coleta de dados – Fase 2

#### 4.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados através das entrevistas semi-dirigidas e das fontes documentais provenientes dos documentos disponibilizados, em especial, pelo SEBRAE/RS, foram analisados conforme uma abordagem qualitativa, através da análise de conteúdo que se constitui em “um conjunto de técnicas de comunicações visando obter, por procedimentos, sistemas e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1979, 42).

Já os dados coletados através dos Questionários Aplicativos de perfis praticados e perfis desejados, integrantes do software Banco de Talentos, sofreram um tratamento quantitativo através do próprio software que possibilita a identificação de maior/menor grau de incidência. Posteriormente foram interpretados e relacionados aos dados qualitativos, buscando perceber a existência de diferenças ou semelhanças no que se refere as relações entre o perfil praticado e o perfil desejado.

Os dados foram, dessa forma, analisados de forma integrada, na qual se enfocaram as particularidades de cada um dos dois perfis (praticado e desejado), a relação que se estabelece entre ambos e sua conexão com o todo. Esse processo de análise se mostrou dinâmico, não havendo limites rígidos.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 REQUISITOS GENÉRICOS DO CONSULTOR EMPRESARIAL E OS FATORES DE DESEMPENHO DO SOFTWARE BANCO DE TALENTOS UTILIZADO NO SEBRAE/RS

As informações obtidas na revisão da literatura, em que se buscou suporte conceitual na identificação dos requisitos essenciais para compor o perfil desejado do consultor empresarial, apesar de trazerem visões diferenciadas uma vez que as realidades empresariais são distintas, oportunizaram a recomendação dos seguintes 12 requisitos comuns e que são genéricos para a função de consultor empresarial: conhecimento técnico para a área ou tarefa em que irá atuar; saber ouvir; comunicação interpessoal; cumprir prazos; habilidade na solução de problemas; empatia; persuasão; confiança; discernimento (capacidade de análise e síntese dos detalhes importantes dos não significativos); criatividade; cooperação e lealdade.

Cada posto de trabalho exige conhecimentos específicos e essenciais. O domínio de conceitos, informações e procedimentos relevantes interfere diretamente na qualidade dos resultados apresentados (GRAMIGNA, 2002). A qualificação profissional deve ser uma garantia de determinada ordem social e de instrumento de regulação. Seu conteúdo deve ser negociado com as necessidades da empresa, devendo dar conta das implicações das organizações, já que associa saberes e competências de um lado e economia do serviço do outro. Se a qualificação estiver

limitada ao papel de regulação social, deixará de considerar as implicações de trabalho e ao funcionamento efetivo das empresas (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Gramigna (2002), os processos relacionados à decisão, administração de conflitos, organização e planejamento, negociação, comunicação, controles, entre outros, estão diretamente associados ao nível de conhecimentos técnicos essenciais que integram parte das exigências específicas para o desenvolvimento das funções.

Tendo em vista a especificidade desta pesquisa que é identificar o perfil praticado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, tomou-se o cuidado em evitar que os requisitos generalistas apontassem para uma identificação que se distanciasse da realidade prática dessa atividade prestada pelo SEBRAE/RS. Nesse sentido, percebeu-se, na revisão da literatura, poucos recursos de suporte conceitual quanto ao conhecimento técnico ou formação necessária indicada na prestação dessas atividades.

Portanto, cabe salientar que a decisão em utilizar a ferramenta de gestão “Banco de Talentos”, deu-se em função da natureza da aplicação da própria ferramenta, que é identificar os perfis desejados e os perfis individuais praticados (para cargos ou funções específicas relacionadas a gestão, atividades técnicas, administrativas, operacionais ou especiais), podendo trazer informações que auxiliem como subsídio na tomada de possíveis decisões que se julgarem oportunas, por parte da instituição.

Como já foi dito anteriormente, a partir das informações presentes na revisão da literatura, quanto aos requisitos pesquisados para compor o perfil desejado do consultor empresarial, identificou-se uma maior ênfase sobre 12 requisitos genéricos que são comuns ao consultor empresarial.

Esses 12 requisitos genéricos identificados na composição do perfil empresarial, serviram como suporte conceitual para estabelecer-se uma relação inicial de compatibilidade com os 20 fatores universais de desempenho utilizados na ferramenta de gestão “Banco de Talentos”, como forma de se avaliar a aplicabilidade desta ferramenta utilizada. Nessa relação de compatibilidade, mostrada a seguir

(Figura 3), o requisito “conhecimento técnico” não está inserido por ser muito específico e, portanto, não se aplicar a esta relação inicial.

Para melhor entendimento dessa relação de compatibilidade, antecipou-se, conforme a figura 3, as informações constatadas na pesquisa para identificação do perfil desejado. No decorrer da apresentação dos resultados da pesquisa, estará sendo oferecido o detalhamento da coleta de dados, referentes aos resultados constatados.

Requisitos genéricos do Consultor Empresarial (12)	Requisitos do Banco de Talentos (20)	Informações pesquisadas no perfil desejado do Consultor de Crédito
1. Conhecimento Técnico	Requisito não aplicado	- Requisito não aplicado
2. Saber Ouvir	J (Comunicação)	- Ter facilidade na comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade.
3. Comunicação Interpessoal	J (Comunicação)	- Ter facilidade na comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade.
4. Cumprir Prazos	G (Prazos); O (Organização); A (Tarefas)	- Cumprir tarefas nos prazos estabelecidos; - Deve ser muito organizado e sistematizado no trabalho, dando ênfase ao planejamento e ordem nas suas ações; - Dedicar-se à tarefa, procurando concluí-la pessoalmente para após dedicar-se à outra.
5. Habilidade na Solução de Problemas	N (Detalhes); M (Academicismo); O (Organização); G (Prazos)	- Trabalhar com detalhes, distinguindo os importantes dos não significativos; - Em seu trabalho utilizar a teoria como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados; - Deve ser muito organizado e sistematizado no trabalho, dando ênfase ao planejamento e ordem nas suas ações; - Cumprir tarefas nos prazos estabelecidos.
6. Empatia	L (Afetividade)	- Colocar-se no lugar do outro, equilibrando os aspectos emocionais com racionalidade sem comprometer o resultado esperado.
7. Persuasão	D (Liderança)	- A liderança não é impactante ao consultor de Crédito, a atuação é amena para esse requisito.
8. Confiança	J (Comunicação); G (Prazos); B (Dedicação)	- Ter facilidade na comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade; - Cumprir tarefas nos prazos estabelecidos; - Dedicar-se e persistência em obter resultados.

**Figura 3 - Relações entre os requisitos genéricos do Consultor Empresarial e os requisitos da ferramenta “Banco de Talentos”, pelas informações do perfil desejado do Consultor de Crédito**



**Continuação da Figura 3 - Relações entre os requisitos genéricos do Consultor Empresarial e os requisitos da ferramenta “Banco de Talentos”, pelas informações do perfil desejado do Consultor de Crédito**

Requisitos genéricos do Consultor Empresarial (12)	Requisitos do Banco de Talentos (20)	Informações pesquisadas no perfil desejado do Consultor de Crédito
9. Discernimento (capacidade de análise e síntese)	N (Detalhes); M (Academicismo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar com detalhes, distinguindo os importantes dos não significativos;</li> <li>- Em seu trabalho utilizar a teoria como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados;</li> </ul>
10. Criatividade	P (Criatividade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento adaptável às necessidades da atividade, usando da criatividade e da inovação somente se necessário.</li> </ul>
11. Cooperação	B (Dedicação); G (Prazos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicação e premência em obter resultados;</li> <li>- Cumprir tarefas nos prazos estabelecidos.</li> </ul>
12. Lealdade	I (Destaque); J (Comunicação); S (Hierarquia); T (Normas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor deve ter opinião própria, mas deve preocupar-se com a opinião dos outros a respeito do seu trabalho, atuação ou comportamento;</li> <li>- Ter facilidade na comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade;</li> <li>- Atuar de forma integrada, aceitando conviver com os aspectos hierárquicos da organização para a qual presta o serviço, como sendo algo natural e necessário, mas não submetendo-se integralmente a ela;</li> <li>- Deve estar voltado ao controle rígido das normas e regulamentos que o exercício da atividade requer.</li> </ul>

Como se pode perceber, pelas informações constantes no Quadro 3, houve a necessidade inicial de se estabelecer uma análise de compatibilidade entre os 12 requisitos genéricos do consultor empresarial (fundamentação teórica) e os 20 requisitos/fatores universais de desempenho (software Banco de Talentos).

De acordo com essa análise, dos 20 requisitos/fatores universais de desempenho, do software Banco de Talentos, identificou-se 12 requisitos/fatores que estabelecem compatibilidade com os 12 requisitos genéricos do consultor empresarial. Tal constatação trouxe indícios positivos, tendo em vista a preocupação em adotar-se um instrumento cuja metodologia ofereça dados mais próximos de um resultado confiável.

## 5.2 PERFIL PRATICADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS

No que diz respeito ao cadastramento dos consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, realizado no ano de 2000, o histórico da organização indica que foram cadastrados 119 profissionais, no entanto, apenas 36 são atuantes o que indica a existência de um perfil praticado.

A Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS não utiliza a seleção cadastral e/ou avaliação psicológica, realizada no edital de credenciamento dos consultores externos em janeiro do ano 2000, porque não delineou um perfil para essas atividades específicas. Porém, utiliza um pequeno grupo de consultores que considera possuir um perfil mais satisfatório, em relação aos resultados e atuação adequada. Esse pequeno grupo de consultores atuantes faz parte desta amostra que identifica o perfil praticado. Conforme refere Gramigna (2002), a descrição de perfis deve exprimir conhecimentos específicos, experiência necessária e atitude esperada para que um indivíduo exerça satisfatoriamente determinadas atividades que estarão sob sua responsabilidade.

Cabe observar que nem todos os consultores convidados a participar desta 1ª fase (36 consultores atuantes) puderam comparecer para responder aos questionários aplicativos. Entretanto, tal fato não comprometeu a qualidade do material pesquisado, considerando que a amostra coletada nesta fase (28 consultores) apresentou resultados significativos para a identificação do perfil praticado.

Essa pesquisa ocorreu na mesma data em que esses consultores foram convidados a participar de um repasse de metodologia em orientação ao crédito, onde tomou-se o cuidado em obter o consentimento dos responsáveis pelos trabalhos (Gerente e Técnico) e dos próprios consultores presentes quanto a realização dessa pesquisa.

As médias foram calculadas pelo software a partir da digitação das 160 questões que foram respondidas pelos 28 consultores. As médias consistem na soma total referente as 160 questões, e que é dividida pelo número da amostra utilizada (28

consultores). Conforme representado na Tabela 1, segue a apresentação das médias do Perfil Praticado para cada um dos 20 fatores universais de desempenho.

**Tabela 1**

**Média do Perfil Praticado para os 20 fatores universais de desempenho**

Fatores universais de desempenho do Banco de Talentos	Valor mínimo	Valor máximo	Perfil Praticado média	Desvio-padrão	Soma
1. FATOR A (Tarefas)	5,00	9,00	7,34	0,98	205,50
2. FATOR B (Dedicação)	6,50	9,00	7,63	0,81	213,50
3. FATOR C (Realização)	2,00	5,00	3,25	0,76	91,00
4. FATOR D (Liderança)	3,00	7,00	4,82	1,02	135,00
5. FATOR E (Controlar Pessoas)	3,00	7,00	4,80	0,98	134,50
6. FATOR F (Decisões)	1,00	4,50	2,63	1,16	73,50
7. FATOR G (Prazos)	5,00	8,50	6,46	0,93	181,00
8. FATOR H (Mobilidade)	4,50	8,50	6,45	1,12	180,50
9. FATOR I (Destaque)	1,50	4,50	2,54	0,71	71,00
10. FATOR J (Comunicação)	3,00	7,00	5,30	1,07	148,50
11. FATOR K (Grupos)	2,00	5,50	4,09	0,89	114,50
12. FATOR L (Afetividade)	1,50	5,00	2,93	0,86	82,00
13. FATOR M (Academicismo)	5,00	8,50	6,43	0,81	180,00
14. FATOR N (Detalhes)	4,50	8,50	6,23	1,07	174,50
15. FATOR O (Organização)	4,50	8,50	6,61	1,03	185,00
16. FATOR P (Criatividade)	3,00	5,50	4,34	0,62	121,50
17. FATOR Q (Emoções)	4,50	7,50	5,93	0,78	166,00
18. FATOR R (Espaço Profissional)	3,00	5,50	3,93	0,57	110,00
19. FATOR S (Hierarquia)	2,50	4,50	3,41	0,53	95,50
20. FATOR T (Normas)	4,00	8,50	6,39	1,05	179,00

Dos 20 fatores que são identificados como requisitos para o perfil dos consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, constata-se que apenas 10% (Tarefas e Dedicação) apresentam uma intensidade alta em relação ao conceito que lhe é atribuído.

Pela análise dos resultados apresentados no perfil praticado, constata-se que 60% dos fatores de desempenho estão caracterizados com intensidade média em relação ao conceito que lhe é atribuído no fator. Ou seja, o perfil praticado demonstra possuir as capacidades desenvolvidas em intensidade média para os fatores Liderança; Controlar Pessoas; Prazos; Mobilidade; Comunicação Interpessoal; Pertencer a Grupos; Academicismo; Detalhes; Organização, Ordem e Planejamento; Criatividade; Emoções; e Normas.

Diante dessa constatação que caracteriza o perfil praticado desses consultores e, diante dos conhecimentos (elaboração de projetos; avaliação de viabilidade econômico-financeira sobre projetos de investimento; e análise e concessão de crédito junto aos bancos); que foram exigidos para atuação dos mesmos, no edital de cadastramento dos mesmos, levanta-se as seguintes questões :

- a) o edital de cadastramento não previu dados suficientes sobre o perfil específico dos consultores externos para atuar nos serviços demandados pela Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, fato esse que justifica o porquê dessa Unidade não utilizar a seleção realizada pelo edital;
- b) considerando que os conhecimentos exigidos no edital de cadastramento referem, de forma breve, a caracterização das atividades que são prestadas por esses consultores, constata-se que a prestação de tais atividades requer o desenvolvimento das seguintes capacidades (em intensidade alta): Prazos; Mobilidade; Comunicação Interpessoal; Detalhes; Organização, Ordem e Planejamento; Emoções; e Normas. Essas capacidades ou fatores (terminologia adotada pela ferramenta Banco de Talentos) podem ser considerados como competências essenciais inclusive para a prestação dos serviços em consultoria junto aos clientes do SEBRAE/RS.

Sendo assim, pode-se identificar que o perfil praticado está bastante distante do perfil desejado, se considerarmos que o primeiro não possui as competências essenciais para a prestação dos serviços em consultoria no que se refere a possuir uma intensidade alta no cumprimento dos prazos estabelecidos; na mobilidade física do consultor; na comunicação interpessoal; no envolvimento com detalhes; na capacidade de organização, na capacidade de organização, ordem e planejamento; no domínio das emoções; e na importância às normas.

A designação dos trabalhos nessa Unidade de Negócio permite identificar semelhanças quanto aos procedimentos utilizados pelos consultores externos entrevistados. De acordo com o relato dos mesmos, as tarefas desempenhadas pelo consultor de crédito do SEBRAE/RS referem-se à elaboração de projeto ou estudo de viabilidade econômico-financeira, porque normalmente as tarefas estão relacionadas às solicitações de empréstimos financeiros junto aos bancos.

As formas de abordagem do cliente são as mesmas, tendo a seguinte rotina:

1º) O cliente realiza consulta junto ao SEBRAE/RS;

2º) O SEBRAE/RS encaminha o cliente para a Instituição Financeira conveniada, para providências de análise do cadastro a ser aprovado;

3º) Quando da aprovação do cadastro, o Banco providencia o retorno do cliente para o SEBRAE/RS desenvolver os trabalhos (normalmente requer estudo de viabilidade financeira para análise e liberação de crédito junto aos Bancos);

4º) O SEBRAE/RS designa um consultor de crédito para desenvolvimento dos trabalhos que atendam à necessidade do cliente e às exigências bancárias.

O público em geral, muitas vezes confunde o papel do SEBRAE/RS como sendo a instituição que realiza os empréstimos financeiros junto às empresas de micro e pequeno porte. No contato com os 28 consultores desta fase, esta informação ficou ainda mais evidente. Os consultores atuantes argumentam a necessidade da instituição reposicionar a sua marca junto a comunidade. Essa informação é bastante importante porque constata necessidades dos clientes, que não estão sendo atendidas, através dos fornecedores que integram a cadeia de conhecimento e informação da empresa.

Essa informação alerta para o fato de apesar da política de atuação do SEBRAE/RS prever a ampliação de suas ações através da parceria e terceirização, fazendo uso de tecnologias de comunicação em massa, e visando a massificação da informação para facilitar e agilizar o acesso das empresas de micro e pequeno porte à informação (Estatuto do SEBRAE/RS/ano); pode estar deixando de atender necessidades importantes dos clientes.

Resta a dúvida se, diante desse canal de comunicação da empresa que se estabelece através dos fornecedores que prestam serviços subcontratados, estaria o SEBRAE/RS propiciando a agilidade de uma resposta integrada junto dos seus clientes, ou que pelo menos propiciasse o desenvolvimento de uma comunicação padrão na orientação desses consultores.



Diante disso e das constatações que foram identificadas no perfil praticado, percebe-se, então que a comunicação entre a Unidade de Negócio Orientação ao Crédito e seus consultores externos necessita de melhorias no que se refere as providências relacionadas as sugestões advindas dos clientes, quanto aos aspectos que são desejados na prestação dos serviços pelos consultores.

Nesse contexto, Tachizawa (2001) orienta que a terceirização deve possuir mecanismos que possibilitem uma adequada seleção e definição de programas de treinamento para os terceirizados, pois seu grau de qualificação e envolvimento implicará diretamente no sucesso da empresa.

### 5.3 PERFIL DESEJADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS

A descrição de perfis exige a necessidade de pelo menos três aspectos que serão avaliados numa seleção para que um indivíduo exerça satisfatoriamente determinadas atividades que estarão sob a sua responsabilidade: formação acadêmica, conhecimentos relacionados com as atividades, habilidades, atitudes e tempo de experiência (GRAMIGNA, 2002). Conforme já foi alertado anteriormente, a Unidade de Crédito do SEBRAE/RS não delineou um perfil específico para os seus consultores (que contemple esses três aspectos) e não utiliza a seleção cadastral e/ou avaliação psicológica para a designação de chamada desses mesmos profissionais.

De acordo com o previsto no edital de cadastramento dos Consultores Externos do SEBRAE/RS (Edital de Licitação - Concorrência Pública nº 03/SEBRAE/RS/99), a seleção dos Consultores Externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito deveria consistir nas seguintes exigências:

- a) Formação: Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis, ou outro curso com especialização em Finanças.
- b) Conhecimentos: elaboração de projetos; avaliação de viabilidade econômico-financeira sobre projetos de investimento; e análise e concessão de crédito junto aos bancos.

c) Experiência em anos: 3 anos.

Como se pode observar, no edital de cadastramento desses consultores, não há uma descrição das habilidades e atitudes desejadas para os consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS. Em vista disso, as informações sobre os requisitos essenciais para a identificação do perfil desejado do Consultor Externo de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, tiveram como ponto de partida os 20 fatores universais de desempenho, constantes na metodologia dessa ferramenta de gestão, em complemento aos aspectos listados nas letras “a”, “b” e “c” descritos no edital de cadastramento dos Consultores Externos (Edital de Licitação - Concorrência Pública nº 03/SEBRAE/RS/99).

Segundo o relato dos consultores I e II, um aspecto positivo e facilitador dos trabalhos é o fato de representarem o nome SEBRAE/RS pela credibilidade que a instituição possui diante do público em geral. Ainda, conforme relatado pelos mesmos consultores, não foram identificados aspectos negativos do papel de consultor de crédito do SEBRAE/RS.

Outro aspecto a ser destacado, é que só haverá dificuldade no cumprimento dos prazos se o consultor de crédito não possuir um profundo conhecimento sobre a realidade dos empresários – clientes, atentando para as providências imediatas de documentação que requerem prazo maior já que o empreendedor não está acostumado a lidar com burocracia, e normalmente não possui organização quanto a documentação essencial da própria empresa (Consultor II).

Identifica-se, então, através das colocações feitas pelos 3 consultores, que a importância da marca SEBRAE/RS entre o público em geral, facilita os trabalhos para os consultores externos, o que reflete positivamente no atendimento direto prestado aos clientes. Entende-se que, nesse sentido, a empresa estaria isenta de um maior investimento que necessitasse criar ou sedimentar a própria imagem. Esse dado é bastante revelador porque traz indícios de que a empresa possui capacidades e recursos favoráveis à própria atuação.

Sob esse enfoque, considera-se que empresas voltadas para os clientes requerem uma devoção ao serviço, que é parte crítica da estratégia da força de trabalho. Conseguir pessoas que demonstrem essa devoção requer seleção e



socialização de pessoal certo, para que se possa reforçar e expandir constantes valores de atendimento ao cliente (GUBMAN, 1999). Atualmente, o sucesso de uma empresa reside mais no seu intelecto humano e no seu sistema de capacidades, que necessitam ser convertidas em produtos e serviços úteis (ULRICH, 2000).

Chamou atenção o relato do Consultor III quanto a atuação negativa dos Bancos na atuação de agentes facilitadores do processo. Tal aspecto é identificado quando a concessão de crédito é negada ao cliente pelo banco. Sob esse enfoque, constatou-se que apesar de os consultores orientarem os clientes sobre o papel do SEBRAE/RS (instituição apoiadora no desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte, e que atua como facilitadora no processo de solicitação de crédito) e do papel do Banco (instituição financeira que mediante condições da empresa solicitante, libera ou não o crédito solicitado), ainda é muito forte a idéia de que quem concede o crédito é o SEBRAE/RS. Os Bancos muitas vezes reforçam essa idéia errada ao informar para o cliente que foi o SEBRAE/RS que não recomendou a liberação do crédito.

Referente aos conhecimentos técnicos necessários para ser um consultor de crédito do SEBRAE/RS, de acordo com o relato do consultor I, é necessário conhecer as principais linhas de crédito e os fundos disponíveis; também é necessário conhecer o sistema do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, considerando que o mesmo dispõe de recursos para aplicação em investimentos nas empresas de micro, pequeno, médio e grande porte. Esses investimentos poderão ser realizados nos setores da indústria, infra-estrutura, agropecuária, comércio e serviços. Ainda, conforme o mesmo consultor, é importante conhecer o funcionamento das empresas de micro e pequeno porte do ponto de vista mercadológico, financeiro e organizacional; conhecer os cenários econômicos; e saber elaborar plano de negócios. É necessário, ainda, ter um bom conhecimento sobre o SEBRAE/RS no que diz respeito aos objetivos da instituição, sua filosofia e missão porque o consultor estará sendo o representante do SEBRAE/RS junto aos clientes.

Sobre a questão dos conhecimentos técnicos necessários ao consultor de crédito do SEBRAE/RS, foi constatado como exigência básica o conhecimento, a realidade e o funcionamento das pequenas empresas quanto aos aspectos

financeiros, organizacionais e mercadológicos. Além da necessidade de conhecer os cenários econômicos faz-se importante que o consultor tenha internalizado os dados essenciais do SEBRAE/RS, no que se refere a missão, visão, filosofia, e origem dos recursos financeiros (Consultores I e II).

Também é considerado imprescindível que o consultor conheça o papel do SEBRAE/RS nas solicitações de empréstimos porque este é o entendimento que será repassado ao cliente e que será fator determinante na avaliação de satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pelo SEBRAE/RS.

A referência trazida pelo consultor III, consiste no fato de que muitos consultores não conhecem muito bem a atividade em que operam, ou seja, não conhecem com profundidade os recursos da linha de crédito pretendida pelo cliente. Um exemplo que ilustra melhor essa questão é o desconhecimento sobre o recurso das garantias no que diz respeito a aval, fianças e outras garantias reais admitidas pelos Bancos parceiros.

É considerado importante, também, possuir um bom conhecimento sobre a política econômica do governo já que, em função desse contexto, alguns setores, ou subsetores da economia, poderão durante algum período ser eleitos como prioritários para maiores incentivos financeiros através de bancos oficiais, como também podem estar no âmbito de programas específicos de incentivos fiscais/tributários.

Essa informação é bastante importante para que o consultor esteja atento não só aos aspectos dos incentivos existentes, como também para orientar o cliente sobre restrições de diversas ordens ao seu futuro setor de atuação. Portanto, segundo o Consultor III, é necessário haver conhecimento técnico focado no ambiente bancário, no papel do SEBRAE/RS como apoiador ao desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte, bem como conhecimento do passo-a-passo do processo de análise, contratação e liberação do crédito.

De acordo com os registros descritos acima, constataram-se várias necessidades que são consideradas imprescindíveis ao perfil do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS. Tais necessidades não foram consideradas na seleção desses profissionais, realizada no

cadastroamento (edital de licitação – concorrência pública nº03/SEBRAE/RS/99). Em vista disso, são apresentados três requisitos para o conhecimento técnico, considerados bastante importantes na avaliação dos consultores entrevistados, conforme relato das entrevistas:

1º) conhecimento sobre a realidade das pequenas empresas quanto aos aspectos financeiros, organizacionais e mercadológicos;

2º) cenários econômicos; e

3º) conhecimento atualizado sobre a política econômica do governo quanto aos incentivos financeiros e fiscais.

Conhecer as aptidões empresariais exige diferentes requisitos dos seus prestadores de serviços, ou seja, significa ter clareza sobre o tipo de pessoas de que se precisa e o que se espera que elas façam. Será necessário que se conheça bem o processo para definir as necessidades de pessoal, e conhecer as aptidões importantes para que sejam definidos os conhecimentos necessários e os comportamentos desejados (GUBMAN, 1999).

Como parte integrante a esta fase de identificação do perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, procedeu-se a aplicação dos questionários aplicativos junto aos funcionários responsáveis pelo gerenciamento da designação dos consultores nessa Unidade de Negócio (Gerente e Técnico). Como forma de facilitar o entendimento das questões pelos respondentes, a aplicação dos questionários deu-se, num único momento, buscando oportunizar um consenso de ambos nas opções de respostas às 20 questões.

Procedeu-se, então, às entrevistas junto aos Representantes das Instituições Financeiras conveniadas com o SEBRAE/RS. De acordo com o relato do Representante da Instituição Financeira I, de um modo geral, os consultores de crédito do SEBRAE/RS possuem bons conhecimentos mercadológicos, bons conhecimentos das linhas de crédito oferecidas pelo Banco (Instituição Financeira I), e também dominam o passo-a-passo do processo de análise, contratação e liberação do crédito.

Conforme relato do Representante da Instituição Financeira II, os consultores de crédito do SEBRAE/RS possuem bons conhecimentos sobre cenários econômico-financeiros, sobre as principais linhas de crédito operadas pela Instituição Financeira II, e sobre as necessidades do pequeno empresário que é um cliente em comum.

Pelo relato das entrevistas dos dois representantes das Instituições Financeiras, segue, na figura 4, a representação que avalia a atuação (boa, média ou ruim) referente aos cinco requisitos essenciais que auxiliam na identificação de um perfil desejado para o consultor de crédito do SEBRAE/RS, de acordo com os entrevistados:

Requisitos essenciais para um consultor de crédito do SEBRAE/RS	Avaliação atribuída pelo Representante da Instituição Bancária I	Avaliação atribuída pelo Representante da Instituição Bancária II
Domínio Técnico	Boa	Boa
Qualidade das informações e esclarecimentos de dúvidas prestados no atendimento	Boa	Boa
Organização e planejamento	Boa	Boa
Relacionamento Interpessoal do consultor com o cliente e o Banco	Boa	Boa
Cumprimento dos prazos	Boa	Boa
Conhecimento dos critérios bancários para aprovação do crédito	Média	Média

**Figura 4** - Resultado das entrevistas dos 2 representantes das instituições financeiras quanto aos cinco requisitos essenciais para um consultor de crédito do SEBRAE/RS

Coincidentemente, de acordo com os dois Representantes das Instituições Bancárias I e II, é necessário ao consultor de crédito do SEBRAE/RS vir a conhecer bem os critérios para aprovação do crédito, que variam entre os Bancos, principalmente quanto aos impeditivos.

Tal fato se justifica porque recai no maior índice de reprovação das liberações de crédito muitas vezes até pela falta dessa informação, o que irá caracterizar fator impeditivo (exemplo: os Bancos disponibilizam um documento para inserção dos dados do cliente para análise bancária - espécie de *check-list* de crédito, onde existe

um item importante denominado “quadro de dívidas”. Este item é impeditivo para o proponente que possuir mais de um financiamento ainda não liquidado nesta ou em outras instituições financeiras, bem como será impeditivo a omissão dessa informação). Esse dado foi ressaltado pelos dois Representantes das Instituições Bancárias, sob o argumento de que provavelmente nem todos os consultores de crédito do SEBRAE/RS tenham conhecimento sobre a importância desse fato.

Diante dessa constatação, entende-se que trabalhar com detalhes é um requisito importante para quem desenvolve essa atividade. Tal fato permite-nos argumentar, na análise dos dados desta pesquisa, se o grau de importância “médio” para esse fator de desempenho (N – Detalhes) atribuído pelos demais entrevistados (2 funcionários da Unidade de Crédito e 3 consultores de crédito) na identificação do perfil desejado, está devidamente ajustado para o contexto de atuação do consultor de crédito do SEBRAE/RS.

Foram entrevistados três clientes que demandaram serviços na Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS. A escolha dos três clientes foi aleatória, buscando-se na Base de Dados do SEBRAE/RS uma lista de empresas clientes, tendo-se por opção aquelas cujos responsáveis tivessem disponibilidade e interesse em participar desta pesquisa.

A partir das informações contidas na Base de Dados, e tendo por objetivo evitar que as informações pesquisadas recaíssem na “*performance*” de um único consultor, sob pena de prejudicar a qualidade desta pesquisa, tomou-se o cuidado para que os clientes a serem entrevistados não tivessem sido atendidos pelos mesmos consultores de crédito. Portanto, nesta amostra de três clientes o atendimento foi realizado por consultores diferentes.

Os relatos dos três clientes entrevistados oportunizaram identificar os seguintes aspectos relevantes sobre os trabalhos desenvolvidos pelos consultores de crédito do SEBRAE/RS:

- Houve agilidade e rapidez na entrega dos trabalhos;
- Transmitiram confiança aos clientes porque a comunicação foi adequada, demonstraram empatia e conhecimento técnico.



- Demonstraram cooperação e habilidade na solução dos problemas.

Coincidentemente, os três clientes demandaram o mesmo tipo de trabalho no que diz respeito a solicitação de crédito junto aos Bancos conveniados. O Cliente I obteve a liberação do crédito solicitado, demonstrando plena satisfação quanto a prestação dos serviços do SEBRAE/RS, do consultor que desenvolveu os trabalhos e do Banco utilizado na concessão do crédito.

Os Clientes II e III obtiveram a liberação do crédito solicitado; porém, demonstraram as seguintes insatisfações:

- Deveriam ter sido informados quanto a questão burocrática ser dispendiosa e cara (disponibilidade de tempo para as providências junto aos cartórios e órgãos de competência administrativa e custo alto com material xerografado na documentação exigida);
- Demonstraram descontentamento quanto a Instituição Bancária utilizada pelo excesso de burocracia, garantias exigidas e juros muito altos;
- Faltaram esclarecimentos e orientações quanto ao custo/benefício do processo como um todo, envolvendo a fase inicial com a documentação, a necessidade de avalista, até a fase final com os juros cobrados o que, segundo os mesmos, muitas vezes não compensa.

De acordo com as informações levantadas junto aos atores entrevistados nesta fase (3 consultores externos, 2 funcionários do SEBRAE/RS, 2 Representantes das Instituições Financeiras e 3 clientes do SEBRAE/RS), segue, abaixo, a identificação do Perfil Desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS:

*Perfil Desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS*

#### 1. Fator A – TAREFAS (Pontuação 9 – Alta)

É muito importante que o consultor tenha a característica de dedicar-se à tarefa, procurando sempre concluí-la pessoalmente para após dedicar-se à outra.

2. Fator B – DEDICAÇÃO (Pontuação 8 – Alta)

É desejável que o consultor desenvolva o trabalho num ritmo intenso, com dedicação e premência em obter resultados.

3. Fator C – REALIZAÇÃO PESSOAL (Pontuação 3 – Baixa)

É desejável consultor identificado com suas atividades, satisfeito com o que faz, pouco ambicioso.

4. Fator D – LIDERANÇA (Pontuação 2 – Baixa)

Atuação amena sobre outras pessoas ou grupos, onde o exercício da liderança não é necessário.

5. Fator E – CONTROLAR PESSOAS (Pontuação 3 – Baixa)

É desejável que o consultor atue com diplomacia, deixando que as pessoas estabeleçam seu próprio ritmo na execução do trabalho, pois a atividade não requer cobrar resultado.

6. Fator F – PROCESSO DECISÓRIO (Pontuação 3 – Baixa)

É necessário que o consultor seja cauteloso no processo de tomada de decisão, cercado-se das informações necessárias, avaliando os desdobramentos e evitando correr riscos.

7. Fator G – CUMPRIMENTO DOS PRAZOS (Pontuação 9 – Alta)

É desejável que o consultor elabore cronogramas de trabalho, atue preocupado com o cumprimento das tarefas e prazos estabelecidos, e que invariavelmente os cumpra antecipadamente.

8. Fator H – MOBILIDADE (Pontuação 9 – ALTA)

É necessário possuir elevada capacidade de mobilidade. Deverá identificar-se com atividades que exijam muita movimentação e disposição para a sua execução.

9. Fator I – NECESSIDADE DE DESTAQUE / RECONHECIMENTO (Pontuação 4 – MÉDIA)



É necessário consultor com opinião própria, mas que também se preocupe em receber “*feedback*” dos outros a respeito do seu trabalho, atuação ou comportamento.

10. Fator J – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL (Pontuação 7 - ALTA)

É importante possuir boa capacidade e facilidade de comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade por seus clientes.

11. Fator K – NECESSIDADE DE PERTENCER A GRUPOS (Pontuação 6 – MÉDIA)

Há uma necessidade moderada de pertencer a grupos de trabalho.

12. Fator L – AFETIVIDADE (Pontuação 5 – MÉDIA)

É desejável que o consultor equilibre os aspectos emocionais com a racionalidade em suas relações interpessoais sem comprometer o resultado esperado.

13. Fator M – ACADEMICISMO (Pontuação 6 – MÉDIA)

É desejável que o consultor utilize eqüitativamente em seu trabalho a teoria como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados.

14. Fator N – DETALHES (Pontuação 6 – MÉDIA)

É indicado que o consultor aprecie e trabalhe pessoalmente com detalhes, e que tenha condições de distinguir os importantes dos não significativos.

15. Fator O – ORGANIZAÇÃO, ORDEM E PLANEJAMENTO (Pontuação 9 – ALTA)

É desejável que o consultor seja extremamente organizado e sistematizado em termos de trabalho, dando ênfase ao planejamento e ordem de suas ações.

16. Fator P – CRIATIVIDADE (Pontuação 5 – MÉDIA)

É desejável consultor com comportamento adaptável as necessidades da atividade, usando da criatividade e inovação se necessário.

#### 17. Fator Q – TRANSPARÊNCIA DAS EMOÇÕES (Pontuação 6 – MÉDIA)

É necessário que o consultor consiga dissimular seus sentimentos.

#### 18. Fator R – ESPAÇO PROFISSIONAL (Pontuação 5 – MÉDIA)

É desejável que o consultor possua comportamento equilibrado, que se utilize da negociação constantemente para a solução das situações de conflito, atuando situacionalmente.

#### 19. Fator S – HIERARQUIA (Pontuação 6 – MÉDIA)

É desejável que o consultor atue de forma integrada, aceite conviver com os aspectos hierárquicos da organização como sendo algo natural e necessário, mas não submetendo-se integralmente a ela.

#### 20. Fator T – NORMAS (Pontuação 9 – ALTA)

É recomendável um consultor totalmente voltado aos controles rígidos estabelecidos pelas normas, manuais e procedimentos.

A seguir, foi realizada a análise dos resultados de cada um dos 20 fatores universais de desempenho (ferramenta Banco de Talentos), para o perfil praticado e o perfil desejado do consultor de crédito do SEBRAE/RS, no que se refere a pontuação atribuída e o seu significado correspondente, com o objetivo de verificar que relações se estabelecem entre ambos.

### 5.4 COMPARAÇÃO ENTRE O PERFIL PRATICADO E O PERFIL DESEJADO DO CONSULTOR EXTERNO DA UNIDADE DE NEGÓCIO ORIENTAÇÃO AO CRÉDITO DO SEBRAE/RS

As informações que caracterizam a identificação entre o perfil praticado e o perfil desejado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS são provenientes dos 20 fatores universais de desempenho, oferecidos pela ferramenta Banco de Talentos; dos dados constantes no edital de

cadastramento dos Consultores Externos do SEBRAE/RS (Edital de Licitação – Concorrência Pública nº 03/SEBRAE/RS99); e dos recursos de suporte conceitual oferecidos na revisão da literatura para esta pesquisa. A quantidade e a qualidade das informações referentes a cada um dos 20 fatores variam de acordo com o que possibilitaram as fontes documentais disponíveis e com o que foi possível obter amparo conceitual na revisão da literatura estudada.

### **1) FATOR A - Capacidade de terminar tarefas sob sua responsabilidade:**

- Se for muito importante que o consultor tenha esta característica em dedicar-se à tarefa, procurando sempre concluí-la pessoalmente para após dedicar-se à outra, deve ser atribuída uma pontuação elevada, ou seja: **9 - 8 ou 7;**
- Se, ao contrário, for importante um profissional com capacidade de assumir várias tarefas simultaneamente, com perfil delegador mais flexível, deve-se atribuir uma pontuação baixa neste fator, ou seja: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0, na ausência do fator).**
- Se a capacidade desejada for intermediária, ou seja, que o consultor desenvolva as atividades pessoalmente, delegando em parte, a pontuação a ser atribuída será: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 9 (Pontuação Alta)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 7,34**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação compatível da pontuação do perfil desejado (9,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (7,34) dos consultores de crédito. A variação entre ambas está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação a que vem sendo praticada pelos consultores atuantes. Portanto, entende-se que tal variação não distancia o conceito sobre este fator, já que a opção de resposta é a mesma.

### **2) FATOR - B – Capacidade de Envolvimento e Dedicção ao Trabalho:**

- Se desejarmos um consultor que desenvolva o trabalho em um ritmo intenso de atividade, com dedicação e premência em obter resultados, a pontuação escolhida deverá ser elevada, ou seja: **9 - 8 ou 7;**

- Entretanto, se o perfil desejado envolver características profissionais mais elásticas, menos intensas, que permitam prazos maiores para a realização de tarefas sem comprometer resultados, a pontuação deverá situar-se entre: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0, na ausência do fator).**
- Se for desejado um profissional que contrabalance os aspectos profissionais de trabalho e o lazer, atuando sob cronogramas mais flexíveis, pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 8 (Pontuação Alta)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 7,63**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação compatível da pontuação do perfil desejado (8) com a pontuação média identificada no perfil praticado (7,63) dos consultores de crédito. A variação entre ambas está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação a que vem sendo praticada pelos consultores atuantes. Portanto, entende-se que tal variação não distancia o conceito sobre este fator, já que a opção de resposta é a mesma.

### **3) FATOR - C – Necessidade de Realização Pessoal e Reconhecimento:**

- Se o perfil desejado identificar um consultor ambicioso e preocupado com o crescimento e reconhecimento profissional, a pontuação deverá ser elevada, ou seja: **9 - 8 ou 7;**
- Se o perfil buscar pessoa identificada com suas atividades, satisfeito com o que faz, pouco ambicioso, cujo foco não é o crescimento e a realização profissional, a pontuação deverá estar entre: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator).**
- Se desejarmos um consultor integrado, com postura moderada na busca do crescimento e realização profissional, maduro, e que procura manter o espaço conquistado sem extremos, deve-se pontuar com valores: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 3 (Pontuação Baixa)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 3,25**

Identifica-se para este fator de desempenho, uma relação de compatibilidade direta entre a pontuação do perfil desejado (3,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (3,25) dos consultores atuantes.

#### **4) FATOR - D – Capacidade de Atuar como Líder:**

- Se o desejado for um consultor com capacidade de liderança impactante, com atuação forte sobre as outras pessoas ou equipes, obtendo reconhecimento e bons resultados de sua atuação, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se não houver necessidade de uma atuação forte do consultor sobre as outras pessoas ou grupos, que possa ter uma atuação amena, onde o exercício da liderança não é necessário, pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for necessário um consultor com características de liderança e atuação moderada, e que tenha a capacidade de compartilhar sua atuação como líder com os demais, pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 2 (Pontuação Baixa)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 4,82**

Identifica-se para esse fator de desempenho, uma distância moderada entre a pontuação do perfil desejado(2) com a pontuação média identificada no perfil praticado(4,82) dos consultores atuantes. A distância entre ambas está relacionada ao conceito atribuído para este fator, onde constatou-se que o exercício da liderança não é necessário para o perfil desejado, apesar de constatar-se uma liderança moderada no perfil dos consultores atuantes. Contudo, pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se que esta constatação não caracteriza oposição entre os dois perfis.

#### **5) FATOR - E – Necessidade de Controlar Pessoas:**

- Se for necessário que o consultor tenha características de “forte controlador” de pessoas, centralizador nas decisões e métodos de atuação e trabalho, oportunizando pouco espaço às pessoas, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**

- Se for desejável, um consultor que atue com diplomacia, deixando que as pessoas estabeleçam o seu próprio ritmo na execução do trabalho, pois não tem por hábito cobrar resultados, atribui-se pontuação: **0 - 1 - 2 ou 3;** **(considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for necessário um consultor que estabeleça sistemas de controle flexíveis, reconhecendo a maturidade do grupo ou pessoas envolvidas no trabalho, deve-se atribuir pontuação intermediária: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 3 (Pontuação Baixa)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 4,80**

Identifica-se, para esse fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado(3) com a pontuação média identificada no perfil praticado(4,80) dos consultores atuantes. A variação entre ambas está relacionada ao conceito atribuído para este fator, pressupondo atividades relacionadas aos trabalhos em equipe com controle de resultados. Contudo, de acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se que este fator é desnecessário ao perfil desejado já que a execução das atividades dos consultores de crédito são realizadas individualmente. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se que esta variação não caracteriza oposição entre os dois perfis.

#### **6) FATOR - F – Agilidade no Processo Decisório:**

- Caso for desejável um consultor com extrema facilidade e identificado com o processo de tomada de decisão, com capacidade de correr riscos, sem considerar muito as informações pertinentes e seus desdobramentos, mas ciente de suas responsabilidades e deveres, deve-se pontuar entre: **9 - 8 ou 7;**
- Se as características desejáveis são de um Consultor cauteloso no processo de tomada de decisão, cercando-se das informações necessárias, avaliando os desdobramentos, evitando correr riscos, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3;** **(considerar 0 na ausência do fator);**



- Se as características desejáveis para o Consultor são de profissional ponderado, que tanto analisa as informações pertinentes à tomada de decisão como aceita correr riscos moderados, ciente de suas responsabilidades, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 3 (Pontuação Baixa)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 2,63**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação de compatibilidade direta entre a pontuação do perfil desejado(3,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado(2,63) dos consultores de crédito.

#### **7) FATOR - G - Capacidade e Preocupação no Cumprimento dos Prazos:**

- Se desejarmos um consultor que elabora cronogramas de trabalho e atua preocupado com o cumprimento das tarefas nos prazos estabelecidos, e que invariavelmente as cumpre antes das datas estabelecidas, deve-se atribuir pontuação: **9 - 8 ou 7;**
- Se não houver nenhuma preocupação com a elaboração de cronogramas e comprometimento com prazos, e inclusive com espaço para eventuais atrasos, deve-se atribuir pontuação baixa: **0 - 1 - 2 - 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se desejarmos um consultor consciente, maduro, cumpridor de prazos e cronogramas estabelecidos deve-se atribuir pontuação entre: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 9 (Pontuação Alta)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,46**

Identifica-se, para esse fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado(9) com a pontuação média identificada no perfil praticado(6,46) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se forte intensidade atribuída a este fator, caracterizado como determinante para o bom desempenho dos trabalhos. Diante dessa constatação e



pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, apesar de não caracterizar uma oposição entre os dois perfis, já que a pontuação média praticada prevê o cumprimento dos prazos e cronogramas estabelecidos, percebe-se uma necessidade de antecipação dos mesmos que não está sendo atendida pelos consultores atuantes.

#### **8) FATOR– H – Capacidade de Mobilidade:**

- Se desejarmos um consultor com elevada capacidade de mobilidade, identificado com atividades que exijam muita movimentação e disposição para a sua execução, deve-se pontuar entre: **9 - 8 ou 7;**
- Por outro lado, se o perfil profissional contemplar um profissional com mais disposição para atividades sedentárias e que exijam pouca ou nenhuma movimentação, deve-se pontuar entre: **0 - 1 - 2 ou 3; ( considerar 0 na ausência do fator).**
- Se desejarmos um consultor que não tem dificuldade em desenvolver suas atividades de forma dinâmica e movimentada e adaptado a atividades sedentárias ou que exijam pouco esforço ou movimento, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 9 (Pontuação Alta)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,45**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado(9) com a pontuação média do perfil praticado(6,45) dos consultores de crédito.

A variação entre ambas pontuações estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se forte intensidade atribuída a este fator. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se que apesar de não caracterizar uma oposição entre os dois perfis, já que a pontuação média praticada prevê uma identificação com atividades dinâmicas, percebe-se ocorrer uma necessidade

elevada de dinamismo e disponibilidade que não está sendo atendida pelos consultores atuantes.

### **9) FATOR - I – Necessidade de Destaque / Reconhecimento**

- Se o perfil desejar profissional que atribua muita importância ao pensamento dos outros sobre si próprio, necessitando receber “*feedback*” constante sobre seu trabalho e atitudes, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Por outro lado, se desejarmos um profissional pouco preocupado com o pensamento dos outros em relação ao seu trabalho, atitudes ou ações, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for desejável um profissional com opinião própria, mas que também se preocupe em receber “*feedback*” dos outros a respeito do seu trabalho, atuação ou comportamento, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 4 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 2,54**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (4,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (2,54) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se uma necessidade mediana atribuída a este fator. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se haver oposição entre os dois perfis para este fator. A pontuação média praticada sugere que os consultores atuantes não atribuem importância ao “*feedback*” sobre o resultado dos seus trabalhos, da sua atuação e comportamento, onde percebe-se uma necessidade importante que não está sendo atendida pelos consultores atuantes.

**10) FATOR - J – Capacidade de Comunicação Interpessoal:**

- Se o consultor pretendido tiver que ter grande capacidade e facilidade de comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade por seus clientes, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se não houver necessidade, ou for dispensável esta habilidade, a pontuação deve situar-se entre: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se houver necessidade de algumas habilidades no processo de comunicação interpessoal, a pontuação deve situar-se entre: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 7 (Pontuação Alta)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 5,30**

Identifica-se, para esse fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (7,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (5,30) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a necessidade de uma capacidade importante em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se haver certa oposição entre os dois perfis com relação a capacidade de comunicação interpessoal. A pontuação média praticada neste fator demonstra uma relação de sentido com a pontuação praticada no fator I (capacidade de destaque/reconhecido), cuja opção de resposta demonstra que os consultores atuantes não atribuem importância ao "feedback" sobre os resultados dos seus trabalhos e postura comportamental.

**11) FATOR - K – Necessidade de Pertencer a Grupos:**

- Se o consultor deve ter comportamento pró ativo, movido pela alta necessidade de trabalhar em equipe, e seja sensível as necessidades das pessoas em sua volta, que seja cooperativo e capaz de manter a estabilidade nas relações, deve-se pontuar entre: **9 - 8 ou 7;**

- Entretanto, se desejar-se um consultor que prefira trabalhar isolado, sem preocupar-se em ser aceito no grupo, não priorizando as relações em grupo, deve-se pontuar entre: **1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for indicado um profissional integrado e com moderada necessidade de pertencer a grupos de trabalho, deve-se pontuar entre: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 6 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 4,09**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação compatível entre a pontuação do perfil desejado (6,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (4,09) dos consultores de crédito. A variação entre ambas não muda a opção de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. Portanto, entende-se que tal variação não distancia os conceitos do perfil desejado e perfil praticado em relação a este fator.

## **12) FATOR - L – Necessidade de Afetividade:**

- Se o perfil desejado indicar um consultor com comportamento bastante afetivo, com forte componente emocional nas suas relações de trabalho, deve-se pontuar entre: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto se for indicado um profissional extremamente frio, objetivo e calculista em suas ações, apresentando baixa conotação emocional nas relações, deve-se pontuar entre: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se o perfil indicar um consultor que consiga equilibrar os aspectos emocionais com a racionalidade em suas relações interpessoais sem comprometer o resultado esperado, deve-se pontuar entre: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 5 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 2,93**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (5,0) com a pontuação do perfil praticado (2,93) dos consultores de

crédito. A variação entre ambas pontuações estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma capacidade comportamental desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se ocorrer um distanciamento no conceito deste fator entre os dois perfis. A pontuação média dos consultores atuantes indica maior ênfase no comportamento racional, enquanto que a pontuação desejada prevê um comportamento mais afetivo que equilibre os aspectos emocionais com a racionalidade nas relações de trabalho.

**13) FATOR - M – Característica Acadêmica / Teórica versus Praticidade no Trabalho:**

- Se for muito importante um consultor com profundos conhecimentos e uma sólida formação acadêmica, que desenvolva o trabalho utilizando-se da lógica e abstração; percepção e análise com fundamentação teórica em detrimento à prática, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se desejarmos um consultor com atuação extremamente prática na forma de desenvolver o trabalho, utilizando-se muito pouco da fundamentação teórica, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for desejável um consultor que utiliza eqüitativamente em seu trabalho a teoria como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 6 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,43**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação de compatibilidade direta entre a pontuação do perfil desejado (6,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (6,43) dos consultores de crédito.

**14) FATOR - N – Necessidade de Envolvimento Pessoal com Detalhes:**

- Se for importante para o desenvolvimento das tarefas um consultor muito detalhista e que considere fundamental e indispensável trabalhar pessoalmente desta forma, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Por outro lado, se o perfil desejado contemple um profissional com facilidade em distinguir os detalhes importantes dos não significativos, e que priorize trabalhar sem considerar os detalhes, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for indicado um consultor que aprecie e trabalhe pessoalmente com detalhes, e que tenha condições de distinguir os importantes dos não significativos deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 6 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,23**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação de compatibilidade direta entre a pontuação do perfil desejado (6,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (6,23) dos consultores de crédito.

**15) FATOR - O – Capacidade de Organização, Ordem e Planejamento:**

- Se o for indicado um consultor extremamente organizado e sistematizado em termos de trabalho, dando ênfase ao planejamento e ordem de suas ações, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se o perfil desejado não atribuir nenhuma importância ao planejamento, organização e a manutenção da ordem no desenvolvimento do trabalho, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for desejável um consultor que apresente equilíbrio em suas ações de planejamento, ordem e organização, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 9 (Pontuação Alta)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,61**



Identifica-se, para esse fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (9,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (6,61) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se forte intensidade atribuída a este fator, caracterizado como determinante para o bom desempenho dos trabalhos. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, apesar de não caracterizar uma oposição entre os dois perfis, já que a pontuação média praticada prevê um equilíbrio nas ações de planejamento e organização, percebe-se uma ênfase nesta capacidade que demonstra não estar sendo atendida pelos consultores atuantes.

#### **16) FATOR - P – Capacidade de ser Criativo e Inovador:**

- Se for indicado um consultor com atuação criativa e inovadora, que não se adapte a rotina e que esteja sempre procurando fazer diferente, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se for recomendado um consultor que se adapte a um trabalho rotineiro, sem necessidade do uso da criatividade ou inovação, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3 (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for indicado um consultor com comportamento adaptável as necessidades da atividade, usando da criatividade e da inovação se necessário, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 5 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 4,34**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação compatível entre a pontuação do perfil desejado (5,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (4,34) dos consultores de crédito. Ocorre uma baixa variação entre ambas, que está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação a que vem sendo praticada pelos consultores atuantes. Portanto, entende-se que tal variação



não distancia os conceitos dos dois perfis para este fator, já que a opção de resposta é a mesma.

#### **17) FATOR - Q – Transparência das Emoções:**

- Se for recomendável um consultor com comportamento claro, transparente e objetivo, estampando seus sentimentos instantaneamente, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se for desejável um Consultor que consiga dominar seus sentimentos de forma a não comprometer o trabalho, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3 (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for desejável um Consultor que consiga dissimular seus sentimentos, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 6 (Pontuação Média)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 5,93**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma relação de compatibilidade direta entre a pontuação do perfil desejado (6,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (5,93) dos consultores de crédito.

#### **18) FATOR - R – Preocupação com o Espaço Profissional:**

- Se for recomendado um consultor extremamente cioso de suas atividades e do espaço profissional que ocupa, reagindo quando este for invadido, ou desconsiderado, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se for recomendado um consultor que não se preocupa com a interferência em suas atividades ou atuação em seu espaço de trabalho, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3 (considerar 0 na ausência do fator);**
- Se for desejável um consultor com comportamento equilibrado, que se utilize da negociação constantemente para a solução das situações de conflito, atuando situacionalmente, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 5 (Pontuação Média)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 3,93**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (5,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (3,93) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se para este fator uma pontuação abaixo do desejado não interfere negativamente na atuação do profissional, já que a sistemática do desenvolvimento dos trabalhos não enseja a ocorrência dessa situação. Diante dessa constatação e pela análise das duas opções de resposta, entende-se que tal variação não distancia os conceitos do perfil desejado e perfil praticado em relação a este fator.

#### **19) FATOR - S – Importância Atribuída à Hierarquia:**

- Se for desejável um consultor que valorize a estrutura formal, e atue seguindo estritamente a hierarquia organizacional, inclusive submetendo-se a ela para indicação de soluções, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Se o consultor deve atuar de forma a não dar importância à autoridade formal, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; ( considerar 0 a ausência deste fator);**
- Se o consultor deve atuar de forma integrada, aceite conviver com os aspectos hierárquicos da Organização como sendo algo natural e necessário, mas não se submetendo integralmente a ela, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 6 (Pontuação Média)**

**Pontuação Média Perfil Praticado: 3,41**

Identifica-se, para esse fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (6,0) com a pontuação média identificada no perfil praticado (3,41) dos consultores de crédito. A variação entre ambas estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a necessidade de uma capacidade importante em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. Pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se haver oposição neste fator de desempenho entre os dois perfis apresentados. Por analogia, a pontuação média praticada neste fator demonstra uma relação de sentido com a

pontuação praticada no fator I (capacidade de destaque/ reconhecimento), cuja opção de resposta demonstra que os consultores atuantes não atribuem importância ao “*feedback*” sobre os resultados dos seus trabalhos e postura comportamental.

## **20) FATOR - T - Importância às Normas:**

- Se o recomendável for um consultor totalmente voltado aos controles rígidos estabelecidos pelas normas, manuais e procedimentos, deve-se pontuar: **9 - 8 ou 7;**
- Entretanto, se for indicado um consultor, que atue não valorizando estas modalidades de controles, embora se sinta seguro em seu trabalho, deve-se pontuar: **0 - 1 - 2 ou 3; (considerar 0 a ausência deste fator);**
- Se for recomendável um consultor que estabeleça e valorize situacionalmente os controles, manuais e procedimentos, preocupando-se essencialmente em atingir resultados, deve-se pontuar: **4 - 5 ou 6.**

**Pontuação Perfil Desejado: 9 (Pontuação Alta)**  
**Pontuação Média Perfil Praticado: 6,39**

Identifica-se, para este fator de desempenho, uma variação entre a pontuação do perfil desejado (9,0) com a pontuação média do perfil praticado (6,39) dos consultores de crédito. A variação entre ambas pontuações estabelece uma diferença nas opções de resposta e está relacionada a uma maior intensidade desejada em relação ao que vem sendo praticado pelos consultores atuantes. De acordo com as informações constatadas nas entrevistas para identificação do perfil desejado, observou-se forte intensidade atribuída a este fator. Diante dessa constatação e pela análise dos conceitos das duas opções de resposta, entende-se não haver uma oposição direta entre os dois perfis, contudo percebe-se uma necessidade elevada quanto a importância em seguir os controles rígidos das normas, manuais e procedimentos que não está sendo atendida pelos consultores atuantes.

O contorno restritivo pelo reconhecimento das normas resulta em um ajustamento dos elementos operativos, que irá criar hábitos novos compatíveis com nosso modo de ser. Se de um lado existe um rol normativo idealizado, dentro das

organizações, existe também uma rede de relacionamento baseada na lealdade pessoal dentro de um contexto social (Motta, 1997).

De acordo com os cruzamentos dos dados e interpretação das relações que se estabelecem entre o perfil desejado e perfil praticado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, passaremos, a seguir a uma sistematização dos resultados constatados, que possibilite evoluir para uma análise crítica das diversas percepções dos diferentes indivíduos que integram a cadeia de conhecimentos e informações da empresa.

Fatores/requisitos para um consultor de crédito do SEBRAE/RS	Perfil Desejado	Perfil Praticado	Análise de Dados
Fator A – Tarefas	9	7,34	- Compatibilidade (ocorre variação, a opção de resposta é a mesma).
Fator B - Dedicção	8	7,63	- Compatibilidade (ocorre pouca variação, a opção de resposta é a mesma)
Fator C – Realização	3	3,25	- Compatibilidade
Fator D - Liderança	2	4,82	Requisito não aplicável ao perfil (ocorre variação, a opção de resposta é diferente). Apesar da constatação moderada desse requisito no perfil praticado, não caracteriza oposição.
Fator E - Controlar Pessoas	3	4,80	- Requisito não aplicável ao perfil (ocorre variação, a opção de resposta é diferente). - Apesar da constatação moderada desse requisito no perfil praticado, não caracteriza oposição.
Fator F – Decisões	3	2,63	- Compatibilidade
Fator G – Prazos	9	6,46	- Não caracteriza oposição, mas deixa a desejar (ocorre variação, a opção de resposta é diferente). - Requisito determinante para o êxito das atividades.
Fator H – Mobilidade	9	6,45	- Não caracteriza oposição, mas deixa a desejar(ocorre variação, a opção de resposta é diferente). - Requisito importante para o êxito das atividades.
Fator I – Destaque	4	2,54	- Caracteriza oposição. - Requisito bastante importante para o êxito das atividades.
Fator J – Comunicação	7	5,30	- Não caracteriza oposição, mas deixa a desejar (ocorre variação, a opção de resposta é diferente). - Requisito importante para o êxito das atividades. - Analogia com o Fator I (Destaque), onde os consultores atuantes não valorizam o feedback.
Fator K – Grupos	6	4,09	- Compatibilidade (ocorre variação, a opção de resposta é a mesma).

**Figura 5 - Sistematização dos resultados constatados entre Perfil Desejado e Perfil Praticado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito**

**Continuação da Figura 5 - Sistematização dos resultados constatados entre Perfil Desejado e Perfil Praticado do Consultor Externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito**

Fatores/requisitos para um consultor de crédito do SEBRAE/RS	Perfil Desejado	Perfil Praticado	Análise de Dados
Fator L – Afetividade	5	2,93	- Caracteriza oposição. - Os trabalhos desenvolvidos são técnicos e requerem o raciocínio lógico, sugerindo ser necessária uma formação ou experiência em ciências exatas. Diante disso, entende-se que essas atividades não propiciam o desenvolvimento de competências comportamentais nas relações de trabalho.
Fator M – Academicismo	6	6,43	- Compatibilidade.
Fator N – Detalhes	6	6,23	- Compatibilidade.
Fator O – Organização	9	6,61	- Não caracteriza oposição, mas deixa a desejar. - Requisito determinante para o êxito das atividades.
Fator P – Criatividade	5	4,34	- Compatibilidade (ocorre variação, a opção de resposta é a mesma).
Fator Q – Emoções	6	5,93	- Compatibilidade
Fator R – E. Profissional	5	3,93	- Neutralidade. A sistemática administrativa da empresa na designação dos trabalhos não propicia a ocorrência de eventos como esse. Ocorre uma intensidade menor no perfil praticado em relação ao desejado, o que não caracteriza oposição entre os perfis.
Fator S – Hierarquia	6	3,41	- Caracteriza oposição. - Requisito importante para o êxito das atividades. - A analogia deste fator com o Fator I (Destaque), onde os consultores atuantes não valorizam o feedback.
Fator T - Normas	9	6,39	- Não caracteriza oposição, mas deixa a desejar. - Requisito determinante para o êxito das atividades. - Analogia com o Fator I (Destaque), onde os consultores atuantes não valorizam o feedback

Dos 20 fatores/requisitos que foram utilizados nesta pesquisa para delineamento do perfil do consultor de crédito do SEBRAE/RS, menos de 30% apresentaram compatibilidade direta quanto a intensidade desejável (Dedicação, Realização, Decisões, Academicismo, Detalhes e Emoções). Apenas 15% apresentam compatibilidade, apesar de apresentarem uma variação maior na intensidade desejável, cuja opção de resposta é a mesma (Tarefas, Grupos e Criatividade). Identificou-se que 10% dos requisitos não são aplicáveis ao delineamento do perfil desejado. Constata-se que 25 % dos requisitos fazem parte do perfil praticado e não estão previstos no perfil desejado (Liderança, Controlar Pessoas). Contudo, tais requisitos não chegam a caracterizar oposição ao desejável. Identificou-se, no perfil praticado, requisitos que não chegam a caracterizar oposição com o perfil desejado, mas que deixam a desejar, considerando-se que o perfil desejado aponta para uma



intensidade mais alta em relação ao que vem sendo praticado e, ainda pelo nível de importância que foi atribuído aos requisitos (Prazos; Mobilidade; Comunicação; Organização e Normas), mediante os relatos dos entrevistados. Para os requisitos Destaque, Afetividade e Hierarquia, identificou-se uma oposição direta entre o perfil praticado e o perfil desejado, onde a variação é mais elevada, ou seja, o perfil desejado estabelece uma intensidade maior do que o que ocorre no perfil praticado. Constata-se um único requisito considerado neutro no delineamento do perfil desejado, tendo em vista que a sistemática administrativa da empresa na designação desses trabalhos não propicia a ocorrência de eventos como esse (Espaço Profissional).

Diante das constatações descritas, acima, observa-se que o perfil desejado e o perfil praticado para os fatores Tarefas e Dedicção são coerentes entre si porque estabelecem um mesmo significado. Essa coerência possui uma relação de sentido com a execução dos trabalhos desses consultores externos (elaborar projetos; realizar avaliação de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimentos; e efetuar análise e concessão de crédito junto aos bancos), para a qual exige-se organização e atenção concentrada para o cumprimento dos prazos estabelecidos.

No que se refere ao requisito Necessidade de Realização Pessoal e Reconhecimento, identificou-se uma relação de coerência entre ambos perfis, onde constata-se que o profissional desejado e atuante nesta área é pessoa identificada com suas atividades e que possui pouca ambição.

Apesar do requisito Liderança não ser necessário para o exercício das atividades do consultor de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, cujo perfil desejado estabelece uma intensidade baixa para este fator, constatou-se haver uma liderança moderada no perfil praticado dos consultores atuantes. Diante disso e pelas informações levantadas nas entrevistas, percebe-se a necessidade em haver certa influência por parte desses consultores sobre outras pessoas, considerando-se que o êxito dos seus trabalhos está diretamente relacionado à influência que exerce junto aos clientes no que diz respeito à orientação sobre os investimentos e riscos dos projetos.

Quanto ao requisito Necessidade de Controlar Pessoas, identifica-se, pela resposta dos entrevistados, não ser um requisito necessário ao perfil desejado, já que a execução das atividades desses consultores são realizadas de forma individual. Contudo, no perfil praticado percebe-se ocorrer uma intensidade moderada com relação a esse fator. Diante disso, identifica-se para esses consultores, uma certa necessidade em relação a esse requisito, considerando-se que o resultado dos seus trabalhos depende das providências a serem tomadas pelos clientes no que se refere a documentações e providências exigidas pelos bancos.

Para o requisito Processo Decisório, observou-se coerência entre ambos perfis, já que a intensidade desejada e praticada são baixas. Essa coerência ampara-se na justificativa de que o consultor não possui o poder da decisão final, mas o de influenciar no processo decisório dos clientes, já que efetua o levantamento das informações necessárias, avaliando desdobramentos e riscos que serão analisados pelos clientes e pelos bancos.

O requisito Cumprimento de Prazos está coerente na identificação do perfil desejado e perfil praticado. Entretanto, observa-se que o desejado para este fator requer uma intensidade mais elevada em relação ao que vem sendo praticado porque prevê uma necessidade de antecipar prazos. Diante desse aspecto, observa-se que atingir a excelência nesse requisito requer uma comunicação mais integrada da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS com os seus prestadores de serviços, o que observou-se não estar ocorrendo de forma sistemática. Constata-se a necessidade de informação, orientação e atualização desses consultores, que poderá ser suprida através de programas de capacitação oferecidos por essa Unidade de Negócio (palestras, depoimentos de clientes e dos representantes das Instituições Financeiras, entre outros).

Com relação ao requisito Mobilidade, identifica-se uma coerência entre ambos perfis. Entretanto, o perfil desejado aponta para uma elevada capacidade de mobilidade desses consultores em relação ao perfil que vem sendo praticado. Referente a esse requisito, de acordo com o relato dos entrevistados, obteve-se a informação de que o SEBRAE/RS não desenvolve ações que estimulem o acompanhamento pós-venda junto aos clientes por parte desses consultores. Diante



desse fato, levanta-se uma questão importante em relação a sistemática adotada pelo SEBRAE/RS, no que se refere a entrega dos serviços propriamente ditos, a de que necessite revisar a estratégia atualmente adotada na Gestão dos Terceiros.

Observou-se que o perfil desejado e o perfil praticado para o requisito Destaque/Reconhecimento não estão coerentes entre si. É desejável um profissional com opinião própria, mas que se preocupe em receber "*feedback*" a respeito do seu trabalho, atuação ou comportamento. Contudo, o perfil praticado indica pouca preocupação com o pensamento dos outros em relação ao seu trabalho, atitudes ou ações. Essa oposição sugere que pode estar ocorrendo certa falta de controle e acompanhamento dos trabalhos, por parte do SEBRAE/RS, em relação à *performance* dos consultores atuantes. Sistemas de medição de resultados, poderão avaliar os trabalhos executados através da liberação positiva ou negativa do crédito pelos bancos; ou a avaliação poderá ser realizada através de instrumentos de avaliação de reação dos clientes; que poderão oferecer importante auxílio para as melhorias. Diante disso, constata-se, então, ocorrer contradição no perfil praticado. Essa contradição poderá ser melhor evidenciada, se compararmos tal requisito (Destaque) com o requisito Dedicção quanto aos resultados apresentados no perfil praticado (Destaque: 2,54; Dedicção: 7,63).

Gramigna (2002), orienta que as equipes de trabalho que fazem uso da ferramenta *feedback* passam a cultivar a idéia de que o indivíduo deve traduzir sua competência em comportamentos valorizados e reconhecidos pela empresa. Deve-se considerar, inclusive, que quando o *feedback* é utilizado de forma estruturada e oportuna acelera o processo de mudança e auxilia o indivíduo a adquirir comportamentos mais assertivos no contexto do seu trabalho .

O requisito Comunicação Interpessoal identifica haver certa oposição entre o perfil desejado e o perfil praticado. É desejável que o consultor tenha boa capacidade e facilidade de comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade por seus clientes. Contudo, identifica-se que o perfil praticado apresenta apenas algumas habilidades no processo de comunicação interpessoal. Portanto, a exigência para esse fator é muito mais intensa no perfil desejado do que vem ocorrendo no perfil praticado.

Apesar de convivermos num ambiente altamente tecnológico, em que modernos recursos de comunicação são mais acessíveis e eficientes, observa-se que os mesmos são manuseados e administrados por pessoas que não se alinham e que estabelecem uma atuação desintegrada, afetando os resultados do negócio (DUTRA, 2001). É por meio de programas atitudinais, realizados em forma de seminários ou encontros sistematizados que as empresas têm alcançado melhorias na comunicação interpessoal dos seus colaboradores (GRAMIGNA, 2002).

Diante desse aspecto, e conforme já mencionado acima, constata-se a necessidade da empresa, através da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, oportunizar uma sistemática de informação, orientação e atualização desses consultores externos.

Com relação ao requisito Necessidade de Pertencer a Grupos, identifica-se coerência entre o perfil desejado e o perfil praticado dos consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao crédito do SEBRAE/RS, cuja indicação aponta para um profissional integrado e com moderada necessidade de pertencer a grupos de trabalho.

No requisito Necessidade de Afetividade ocorre contradição entre o perfil desejado (consultor que consiga equilibrar os aspectos emocionais com a racionalidade nas relações interpessoais) e o perfil praticado (extremamente frio, objetivo e calculista em suas ações, com baixa conotação emocional nas relações). É interessante perceber, no perfil desejado, que esse requisito (Afinidade) estabelece uma relação contraditória com outros requisitos exigidos. Por exemplo, observa-se que no perfil desejado os requisitos Tarefas e Dedicção exigem, por uma questão lógica de significado e afinidade das ações, que o consultor seja organizado e possua atenção concentrada para o cumprimento dos prazos. Observa-se, ainda, para o perfil desejado, que o requisito Cumprimento dos Prazos exige a antecipação dos mesmos. Diante de tais constatações, e pela intensidade mais rígida que o perfil desejado estabelece, identifica-se que o perfil atualmente praticado está para um profissional mais calculista em relação as suas ações, evidenciando baixa conotação emocional, do que para um equilíbrio emocional afetivo. Chama também a atenção o requisito Transparência das Emoções, cujo significado indica que será desejável um consultor que consiga dissimular seus

sentimentos. Assim sendo, mais uma vez, constata-se haver forte contradição na descrição do perfil desejado. De outro lado, o perfil praticado para o fator Transparência das Emoções, é mais coerente quando comparado aos demais fatores, conforme foi mencionado acima. Diante disso, identificou-se que a construção do perfil desejado não está coerente, se compararmos as relações de sentido estabelecidas entre os requisitos (20 fatores de desempenho oferecidos pelo Banco de Talentos) e entre as atividades executadas por esses consultores externos.

Os requisitos Academicismo e Detalhes apresentam coerência entre o perfil desejado e o perfil praticado, onde identifica-se um consultor que utiliza em seu trabalho a teoria, como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados.

Com relação ao requisito Organização, Ordem e Planejamento, identifica-se incoerência entre ambos perfis. O perfil desejado indica um consultor extremamente organizado e sistematizado em termos de trabalho, com ênfase ao planejamento e ordem de suas ações. Este perfil é coerente quando comparado à intensidade atribuída aos fatores Tarefas, Dedicção e Prazos, pela relação de sentido e afinidade existentes entre os quatro fatores.

Constata-se para o requisito Criatividade uma relação de coerência entre o perfil desejado e o perfil praticado. Apesar do perfil desejado prever um nível de intensidade mais rígido em relação aos demais requisitos (Tarefas, Dedicção, Prazos, Organização e Normas), que podem ser antagônicos à capacidade criativa, e pelas atividades prestadas nesse serviço que caracterizam uma atividade lógica e rotineira, há indicação da criatividade e da inovação, se necessários.

Em relação ao requisito Espaço Profissional, apesar de identificar-se uma diferença na intensidade entre ambos perfis, verifica-se que tal diferença é irrelevante, considerando-se que a sistemática do desenvolvimento dos trabalhos não enseja a ocorrência dessa situação.

Referente ao requisito Hierarquia, identifica-se ocorrer incoerência entre ambos perfis. O perfil desejado indica que o consultor aceite conviver com aspectos hierárquicos da organização, não se submetendo integralmente a ela. Já o perfil

praticado revela não atribuir importância à autoridade formal. Por analogia, o perfil praticado no requisito Hierarquia (Baixo: 3,41) demonstra uma relação de sentido com o praticado no requisito Destaque/Reconhecimento (Baixo: 2,54) já que aponta para o fato de que os consultores atuantes não atribuem importância ao “*feedback*” sobre os resultados dos seus trabalhos e postura comportamental. Diante disso, levantam-se questões importantes sobre a prática de gestão que vem sendo adotada junto aos terceirizados: a comunicação entre a Unidade de Negócio e seus consultores externos indica a ocorrência de problemas; a forma de acompanhamento dos consultores de crédito precisa ser revisada; bem como sugere-se orientar uma prática de acompanhamento de resultados.

No que diz respeito ao requisito Normas evidencia-se uma diferença entre ambos perfis. O perfil desejado prevê que o consultor estabeleça um controle rígido em relação às normas, manuais e procedimentos. Já o perfil praticado indica estabelecer uma valorização situacional para os mesmos. Da mesma forma apresentada anteriormente, há indicação de problemas relacionados ao acompanhamento, a comunicação e a orientação desses consultores. De acordo com as informações levantadas nas entrevistas, seguir procedimentos e normas é requisito essencial para o êxito dessas atividades.

Conforme pôde-se constatar, a comparação entre o perfil desejado e o perfil praticado do consultor de crédito do SEBRAE/RS revelou alguns sintomas que podem estar ocorrendo na gestão desses terceiros e que reforçam as observações descritas anteriormente, no que se refere às diferenças entre os perfis (desejado e praticado) desses consultores externos, bem como a constatação de requisitos contraditórios entre si na descrição do perfil desejado.

No perfil praticado, a constatação dos requisitos: Prazos, Mobilidade, Comunicação, Organização e Normas chamam a atenção por apresentarem uma variação mais baixa em relação a intensidade prevista no perfil desejado, o que permite concluir que a atuação dos consultores atuantes está deixando a desejar.

Essa questão reporta que a falta de padrões e a carência de transparência nas organizações provocam muitos erros e equívocos na gestão de pessoas, que irão refletir nas relações de trabalho, na motivação e satisfação dos prestadores de

serviços e na própria qualidade e organização dos trabalhos (FLEURY, 1996). Aquilo que o grupo constrói como sua realidade nem sempre está disponível no dizer dos seus integrantes (BASTOS, 1999).

Nesse sentido, Gubman (1999), gerir pessoas para a obtenção de notáveis resultados requer três fatores: alinhar seus talentos à estratégia empresarial; engajar as pessoas no que está se tentando alcançar; e avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer, fornecendo-lhe *feedback* sobre isso.

Pelo relato dos três consultores entrevistados, pelos questionários analisados aos funcionários da Unidade de Crédito (Gerente e Técnico) segue representação (Figura 6), por nível de importância (alto, médio ou baixo), dos 20 fatores universais de desempenho (Banco de Talentos) referentes aos requisitos necessários para o perfil do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS:

Requisitos para um consultor de crédito do SEBRAE/RS (20 fatores universais de desempenho)	Consultor I	Consultor II	Consultor III	Unidade de Crédito (Gerente e Técnico)	Média Perfil Desejado
Capacidade de terminar tarefas (intensidade da dedicação pessoal à tarefa).	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Envolvimento e dedicação ao trabalho a ser executado.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Realização pessoal e reconhecimento (nível aceitável de ambição do consultor quanto ao reconhecimento profissional)	Médio	Médio	Baixo	Baixo	Médio
Capacidade de liderança (necessidade de exercer influência no comportamento das outras pessoas envolvidas no trabalho)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Controlar pessoas (na execução dos trabalhos)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Agilidade no processo decisório (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Prazos (identificar a intensidade dessa característica considerando velocidade e prazo)	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Figura 6 - Resultado das entrevistas dos 3 consultores e do questionário aos funcionários da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, para identificação do perfil do consultor de crédito do SEBRAE/RS (nível de importância dos 20 fatores do Banco de Talentos)



Continuação da figura 6 - Resultado das entrevistas dos 3 consultores e do questionário aos funcionários da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito, para identificação do perfil do consultor de crédito do SEBRAE/RS (nível de importância dos 20 fatores do Banco de Talentos)

Requisitos para um consultor de crédito do SEBRAE/RS (20 fatores universais de desempenho)	Consultor I	Consultor II	Consultor III	Unidade de Crédito (Gerente e Técnico)	Média Perfil Desejado
Mobilidade (identificar necessidade dessa característica na execução dos trabalhos)	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Necessidade de ser notado/reconhecido (identificar se a postura desejada exige que o consultor receba "feedback" constante sobre seu desempenho)	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio
Comunicação interpessoal (identificar a necessidade dessa característica no processo de comunicação com os clientes)	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Necessidade de pertencer a grupos (necessidade de um comportamento voltado para o trabalho em equipe)	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio
Necessidade de envolvimento pessoal com detalhes na execução dos trabalhos	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Capacidade de organização, ordem e planejamento	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Capacidade de ser criativo e inovador	Médio	Médio	Baixo	Médio	Médio
Transparência das emoções (identificar a capacidade necessária do controle das emoções)	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Preocupação com o espaço profissional (identificar o nível aceitável de ambição do consultor em situações de conflito)	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Importância atribuída à hierarquia (identificar o nível de autonomia necessário para a execução dos trabalhos)	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Normas (identificar o nível de importância quanto ao atendimento das normas, manuais e regulamentos na execução dos trabalhos).	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

De acordo com as constatações apresentadas acima, conclui-se que as relações que se estabelecem entre o perfil desejado e o perfil praticado do consultor externo da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, estão longe de uma padronização das atividades, ou ainda, no que se refere a uma atuação mais harmônica na prestação dos serviços junto aos clientes.

Identificou-se a razão pela qual a Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS não utiliza a seleção cadastral dos seus consultores externos credenciados, considerando-se que o edital contém informações insuficientes quanto aos requisitos mínimos para a prestação desses serviços e, em vista disso, não realizou uma seleção adequada desses profissionais. Aliado a esse fato, e pelas informações levantadas nas entrevistas, observa-se, ainda, não ocorrer uma sistemática de capacitação que possibilite desenvolver melhor esse grupo de consultores, propiciando, inclusive a troca de informações úteis e experiências entre os próprios profissionais.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a proposta desta pesquisa, cujos objetivos foram identificar o perfil desejado e o perfil praticado dos consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS, e estabelecer comparações entre os mesmos, busca-se aqui comentar, dentre as muitas informações nas quais se teve a oportunidade de acesso, apenas sobre aquelas de maior relevância que a própria pesquisa destacou.

Constataram-se alguns problemas que ocorrem em diversos segmentos da empresa, que vão desde a parte da comunicação integrada junto aos consultores externos, a necessidade de se desenvolver uma sistemática de capacitação mais focada nas atividades que desempenha, priorizando informações institucionais, até a necessidade da empresa revisar a prática atualmente adotada na gestão de seus consultores externos.

A partir da análise dos requisitos estabelecidos na identificação do perfil desejado, fazendo-se uso dos vinte fatores oferecidos pela ferramenta Banco de Talentos, utilizada no SEBRAE/RS, chama a atenção a constatação de requisitos que são contraditórios.

Desse modo, a presente pesquisa além de identificar as relações que se estabelecem entre o perfil praticado e o perfil desejado desses consultores externos, indica que os sujeitos respondentes demonstraram algumas incertezas quanto aos requisitos que são necessários à prestação dessas atividades, o que confirma a

constatação inicial desse estudo, onde a designação de escolha desses consultores, para a prestação dos serviços, não está amparada em critérios definidos.

Essa constatação reporta à fase da seleção desses profissionais. Nessa fase inicial, denominada fase da seleção cadastral, percebe-se a falta de informações significativas referentes as atividades executadas pelos consultores dessa Unidade de Negócio, caracterizando na omissão de requisitos importantes e essenciais na seleção desses profissionais. Assim, sendo, fez-se um melhor entendimento sobre a prática utilizada pela própria Unidade de Negócio, quando realiza uma seleção informal para a designação dos trabalhos entre os consultores externos cadastrados nessa área, que resulta no perfil praticado.

Apesar disso, e, como se pode perceber, pelas diferenças identificadas entre o perfil praticado e o perfil desejado, tal prática está longe de garantir que a prestação dos serviços por parte dos consultores atuantes seja adequada, ou pelo menos propicie a satisfação dos clientes, já que as características identificadas no perfil praticado desses profissionais, indica a necessidade quanto ao desenvolvimento de algumas competências essenciais, para a prestação dos serviços tanto em consultoria empresarial, quanto em consultoria de crédito.

Tal fato parece bastante oportuno se pensarmos a questão estudada como um todo, o que permite tratar diversas possibilidades a exemplo dessa Unidade de Negócio desenvolver um programa específico das atividades que presta junto aos clientes, sendo propício identificar recursos específicos que possam medir efetivamente o resultado apresentado por esses profissionais credenciados. Outro aspecto importante, constatado junto aos entrevistados, aponta para necessidades na capacitação desses consultores, considerando-se que acreditar e investir no potencial dessa força de trabalho poderá significar, para a empresa, colocar novas idéias em ação e oferecer serviços diferenciados.

Nesse contexto, as possíveis melhorias mencionadas repousam em várias capacidades existentes na empresa mas, que certamente podem ser melhor exploradas; ilustra-se, como exemplo, o conhecimento tácito dos consultores externos relacionado às atividades de consultoria, ao conhecimento do SEBRAE/RS e de seus serviços, à realidade dos pequenos negócios, aos clientes, dentre outros.

De acordo com Berry (1996), fornecer um ótimo serviço requer colocar habilidades e conhecimentos a serviço dos clientes. Além de possuírem requisitos de habilidade e conhecimentos, os prestadores de serviços devem possuir o desejo de utilizá-los em benefício do cliente.

Finalizando, considera-se que o sistema de gestão de terceiros no SEBRAE/RS poderá contemplar além dos consultores externos, demais fornecedores de serviços incluindo as empresas que atuam como parceiras em fornecimento de materiais, em manutenção, em segurança, em limpeza, dentre outros. Cabe destacar, ainda, a importância de a organização acompanhar a prestação dos serviços que disponibiliza junto aos clientes, por intermédio de terceiros, com controle dos resultados, e tendo o poder em aceitar ou não o serviço apresentado pelos parceiros. A análise qualitativa e quantitativa dos serviços prestados representa grande importância para identificar se os serviços prestados se enquadram nas expectativas e interesses da empresa e se a qualidade é aquela que era esperada.

Entende-se que tanto os resultados constantes desta pesquisa, quanto as observações a serem feitas sobre elas recomendam a continuidade de futuros trabalhos que possam trazer maior profundidade às questões levantadas. Dessa forma, são apresentadas as seguintes sugestões para futuros estudos:

- Acompanhamento de todo processo seletivo no próximo edital de credenciamento dos consultores externos, incluindo a descrição de um perfil específico para a prestação dessas atividades.
- Validação dos instrumentos de medidas dos serviços prestados pelos consultores externos da Unidade de Negócio Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS.
- Pesquisas comparativas com consultores externos credenciados em outras unidades de negócio do SEBRAE/RS. Sugere-se, por exemplo, pesquisar aspectos que facilitem a prestação dos serviços em consultoria no SEBRAE/RS, necessidades comuns dos clientes do SEBRAE/RS, e dificuldades comuns dos consultores do SEBRAE/RS, com o objetivo de identificar alternativas para contemplar o acompanhamento dos serviços

prestados e das necessidades desse público “silencioso”, que é representante do SEBRAE/RS junto aos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fonte, 1979.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O Direito e o Averso da Consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima: guia prático de ação**. tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRIEDMAN, Brian, HARCH, James e WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística / Flávio Jardim de Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.
- GIANESI, Irineu G.N e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Tradução: Ana Paula Andrade, Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** Tradução: Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOLTZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

LIMA, Maria E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa.** Petrópolis: Vozes, 1995.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T., BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria: O que fazer, Como Vender – Marketing, vendas e execução.** São Paulo: Gente, 1997.

Modelo de Concepção de Estratégias do SEBRAE/RS – Uma análise da prática atual e sugestão de melhorias, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial.** Rio de Janeiro: CNI, 1987.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE/RS. **Código de Ética dos Consultores Externos do SEBRAE/RS,** de 01 de julho de 1998.

\_\_\_\_\_. **Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa – SEBRAE Nacional,** 1998.

\_\_\_\_\_. **Direcionamento Estratégico do SEBRAE,** 1999-2000.

\_\_\_\_\_. **Edital de Licitação – Concorrência Pública nº03/SEBRAE/RS/99.**

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social do SEBRAE/RS.**

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Avaliação do Cliente Externo do SEBRAE/RS – 2000.**

\_\_\_\_\_. **Regulamento de Licitações do Sistema SEBRAE/RS** (resolução CDN nº39, de 27/08/98, DOU de 16/09/98 e Lei Federal 8.666/93 de 21/06/93).

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competência e Resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark/ABRH – Nacional, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Mello. **Gestão com pessoas: uma estratégia aplicada às estratégias de negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TSCHOHL, John e FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente.** Tradução: Anna Terzi Giova; Revisão técnica: Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1996.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos.** Tradução: Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.



## **Anexos**

## *Anexo A*

### **ROTEIRO BÁSICO ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS**

## Entrevista dos Consultores Externos:

Nome do Consultor –

Data da Entrevista –

1. Fale sobre as tarefas que executa na prestação de serviços para a Unidade de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS:
2. Quais as facilidades ou aspectos positivos do papel de Consultor em Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS?
3. Quais as dificuldades ou aspectos negativos do papel de Consultor em Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS?
4. Dentre as características/habilidades listadas, a seguir, dizer o nível de importância (alto, médio ou baixo) necessário para um Consultor de Orientação ao Crédito do SEBRAE/RS?
  - 4.1. Capacidade de terminar tarefas sob sua responsabilidade (identificar a intensidade da dedicação e pessoal à tarefa);
  - 4.2. Capacidade de envolvimento e dedicação ao trabalho (identificar o nível necessário de envolvimento e dedicação ao trabalho a ser executado);
  - 4.3. Necessidade de realização pessoal e reconhecimento (identificar o nível aceitável de ambição do Consultor quanto ao reconhecimento profissional e ao aumento da demanda de trabalho);
  - 4.4. Capacidade de atuar como líder (identificar a necessidade de exercer influência nas atitudes e comportamentos das outras pessoas envolvidas no trabalho a ser executado);
  - 4.5. Capacidade de controlar pessoas (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);
  - 4.6. Agilidade no processo decisório (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);
  - 4.7. Capacidade e preocupação no cumprimento dos prazos (identificar a intensidade dessa característica, considerando velocidade e prazo);
  - 4.8. Capacidade de Mobilidade (identificar necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);
  - 4.9. Necessidade de ser Notado/Reconhecido (identificar se a postura desejada exige que o consultor receba feedback constante sobre seu desempenho);

4.10. Capacidade de comunicação interpessoal (identificar a necessidade dessa característica no processo de comunicação interpessoal com os clientes);

4.11. Necessidade de pertencer a grupos (identificar a necessidade de um comportamento voltado para o trabalho em equipe, indicando integração nas relações de trabalho);

4.12. Necessidade de afetividade (identificar a intensidade necessária do aspecto emocional nas relações interpessoais sem comprometer o resultado esperado);

4.13. Academicismo (identificar a necessidade do consultor utilizar mais seu conhecimento teórico ou ser mais prático na execução dos trabalhos);

4.14. Necessidade de envolvimento pessoal com detalhes (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);

4.15. Capacidade de organização, ordem e planejamento (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);

4.16. Capacidade de ser criativo e inovador (identificar a necessidade dessa característica na execução dos trabalhos);

4.17. Transparência das emoções (identificar a capacidade necessária no controle das emoções);

4.18. Preocupação com o espaço profissional (identificar o nível aceitável de ambição do Consultor quanto ao seu espaço profissional em situações de conflito);

4.19. Importância atribuída à hierarquia (identificar o nível de autonomia necessário para a execução dos trabalhos);

4.20. Importância às normas (identificar o nível de importância em seguir normas, manuais e regulamentos na execução dos trabalhos).

5. Quais os conhecimentos técnicos necessários ao Consultor de Orientação ao Crédito?

6. Quais são as atitudes necessárias ao o Consultor de Orientação ao Crédito?

7. De que maneira o SEBRAE/RS pode contribuir para facilitar/aperfeiçoar/capacitar/desenvolver suas atividades como Consultor de Orientação ao Crédito?

## **Entrevista dos Clientes e Representantes das Instituições Bancárias:**

Empresa/Instituição Bancária:

Nome:

Função:

Data da Entrevista:

1. No contato que você tem/teve com o Consultor da Unidade de Orientação ao Crédito, como avalia:
  - 1.1. O conhecimento técnico do Consultor -
  - 1.2. A qualidade das informações e esclarecimento de dúvidas fornecidos durante o atendimento –
  - 1.3. Organização e Planejamento das atividades do Consultor –
  - 1.4. A capacidade de relacionamento interpessoal do Consultor –
  - 1.5. O cumprimento dos prazos estabelecidos na prestação dos trabalhos –
2. Quais as características/habilidades que você julga importantes no Consultor de Orientação ao Crédito?
3. Quais atitudes necessárias ao Consultor de Orientação ao Crédito?

## ***Anexo B***

**QUESTIONÁRIOS APLICATIVOS DO SOFTWARE BANCO DE TALENTOS**

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO PERFIL DESEJADO

FATOR 1 - A
-------------

**– Capacidade de terminar tarefas sob sua responsabilidade:**

•Se for muito importante que o Consultor tenha esta característica de dedicar-se à tarefa, procurando sempre concluí-la pessoalmente para após dedicar-se à outra, deve ser atribuída uma pontuação elevada, ou seja: **9 – 8 ou 7;**

•Se, ao contrário, for importante um profissional com capacidade de assumir várias tarefas simultaneamente, com perfil delegador, mais flexível, deve-se atribuir uma pontuação baixa neste fator, ou seja: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO, na ausência do fator).**

•Se a capacidade desejada for intermediária, ou seja, que o Consultor desenvolva as atividades pessoalmente, delegando em parte, a pontuação a ser atribuída será: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

FATOR 2 - B
-------------

**– Capacidade de Envolvimento e Dedicção ao Trabalho:**

•Se desejarmos um Consultor que desenvolva o trabalho em um ritmo intenso de atividade, com dedicação e premência em obter resultados, a pontuação escolhida deverá ser elevada, ou seja: **9 – 8 ou 7;**



•Entretanto, se o perfil desejado envolver características profissionais mais elásticas, menos intensas, que permitam prazos maiores para a realização de tarefas sem comprometer resultados, a pontuação deverá situar-se entre: **0 – 1 – 2 ou 3;**

**(Considerar ZERO, na ausência do fator).**

•Se for desejado um profissional que contrabalance os aspectos profissionais de trabalho e o lazer, atuando sob cronogramas mais flexíveis, pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 3 - C</b>
--------------------

**– Necessidade de Realização Pessoal e Reconhecimento:**

•Se o perfil desejado identificar um Consultor ambicioso e preocupado com o crescimento e reconhecimento profissional, a pontuação deverá ser elevada, ou seja: **9 – 8 ou 7;**

•Se o perfil buscar pessoa identificada com suas atividades, satisfeito com o que faz, pouco ambicioso, cujo foco não é o crescimento e a realização profissional, a pontuação deverá estar entre: **0 – 1 – 2 ou 3;** ( **Considerar ZERO na ausência do fator**).

•Se desejarmos um Consultor, integrado, com postura moderada na busca do crescimento e realização profissional, maduro e que procura manter o espaço conquistado sem extremos, deve-se pontuar com valores: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

#### FATOR 4 - D

##### – Capacidade de Atuar como Líder:

- Se o desejado for um Consultor com capacidade de liderança impactante, com atuação forte sobre as outras pessoas ou equipes, obtendo reconhecimento e bons resultados de sua atuação, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7**;

- Entretanto, se não houver necessidade de uma atuação forte do Consultor, sobre as outras pessoas ou grupos, que possa ter uma atuação amena, onde o exercício da liderança não é necessário, pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3**; (**Considerar ZERO na ausência do fator**);

- Se for necessário um Consultor com características de liderança e atuação moderada, e que tenha a capacidade de compartilhar sua atuação como líder com os demais, pontuar: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

#### FATOR 5 - E

##### – Necessidade de Controlar Pessoas:

- Se for necessário que o Consultor tenha características de “forte controlador” de pessoas, centralizador nas decisões e métodos de atuação e trabalho, oportunizando pouco espaço as pessoas, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7**;

- Se for desejável, um Consultor que atue com diplomacia, deixando que as pessoas estabeleçam o seu próprio ritmo na execução do trabalho, pois não tem por hábito cobrar resultados, atribui-se pontuação: **0 – 1 – 2 ou 3**; (**Considerar ZERO na ausência do fator**);

- Se for necessário um Consultor, que estabeleça sistemas de controle flexíveis, reconhecendo a maturidade do grupo ou pessoas envolvidas no trabalho, deve-se atribuir pontuação intermediária: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

## FATOR 6 - F

### – Agilidade no Processo Decisório:

- Caso for desejável, um Consultor com extrema facilidade e identificado com o processo de tomada de decisão, com capacidade de correr riscos, sem considerar muito as informações pertinentes e seus desdobramentos, mas ciente de suas responsabilidades e deveres, deve-se pontuar entre: **9 – 8 ou 7;**

- Se as características desejáveis são de um Consultor cauteloso no processo de tomada de decisão, cercando-se das informações necessárias, avaliando os desdobramentos, evitando correr riscos, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

- Se as características desejáveis para o Consultor são de profissional ponderado, que tanto analisa as informações pertinentes à tomada de decisão como aceita correr riscos moderados, ciente de suas responsabilidades, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

## FATOR 7 - G

### – Capacidade e Preocupação no Cumprimento dos Prazos:

- Se desejarmos um Consultor que elabora cronogramas de trabalho e atua preocupado com o cumprimento das tarefas nos prazos estabelecidos, e que invariavelmente as cumpre, e por vezes antes das datas estabelecidas, deve-se atribuir pontuação: **9 – 8 ou 7;**

- Se não houver nenhuma preocupação com a elaboração de cronogramas e comprometimento com prazos, e inclusive com espaço para eventuais atrasos, deve-se atribuir pontuação baixa: **0 – 1 – 2 – 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

•Se desejarmos um Consultor consciente, maduro, cumpridor de prazos e cronogramas estabelecidos deve-se atribuir pontuação entre: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 8 – H</b>
--------------------

**– Capacidade de Mobilidade:**

•Se desejarmos um Consultor com elevada capacidade de mobilidade, identificado com atividades que exijam muita movimentação e disposição para a sua execução, deve-se pontuar entre: **9 – 8 ou 7**;

•Por outro lado, se o perfil profissional contemplar um Profissional com mais disposição para atividades sedentárias e que exijam pouca ou nenhuma movimentação, deve-se pontuar entre: **0 – 1 – 2 ou 3**; (**Considerar ZERO na ausência do fator**).

•Se desejarmos um Consultor que não tem dificuldade em desenvolver suas atividades de forma dinâmica e movimentada e adaptado a atividades sedentárias ou que exijam pouco esforço ou movimento, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 9 - I</b>
--------------------

**– Necessidade de ser Notado / Reconhecido**

•Se o perfil desejar profissional que atribuam muita importância ao pensamento dos outros sobre si próprio, seu trabalho e atitudes, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7**;

•Por outro lado, se desejarmos um profissional pouco preocupado com o pensamento dos outros em relação ao seu trabalho, atitudes ou ações, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3**; (**Considerar ZERO na ausência do fator**);

•Se for desejável um profissional com opinião própria, mas que também se preocupe com a opinião dos outros a respeito a seu trabalho, atuação ou comportamento, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

**FATOR 10 - J**

**– Capacidade de Comunicação Interpessoal:**

•Se o Consultor pretendido tiver que ter grande capacidade e facilidade de comunicação interpessoal, compreendendo e fazendo-se entender com facilidade por seus clientes, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto, se não houver necessidade, ou for dispensável esta habilidade, a pontuação deve situar-se entre: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

•Se houver necessidade de algumas habilidades no processo de comunicação interpessoal, a pontuação deve situar-se entre: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

**FATOR 11 - K**

**– Necessidade de Pertencer a Grupos:**

•Se o Consultor deve ter comportamento pró ativo, movido pela alta necessidade de trabalhar em equipe, e seja sensível as necessidades das pessoas em sua volta, que seja cooperativo e capaz de manter a estabilidade nas relações, deve-se pontuar entre: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto, se desejar-se um Consultor que prefira trabalhar isolado, sem preocupar-se em ser aceito no grupo, não priorizando as relações em grupo, deve-se pontuar entre: **1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

\* Se for indicado um profissional integrado e com moderada necessidade de pertencer a grupos de trabalho, deve-se pontuar entre: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 12 - L</b>
---------------------

**– Necessidade de Afetividade:**

• Se o perfil desejado indicar um Consultor com comportamento bastante afetivo, com forte componente emocional nas suas relações de trabalho, deve-se pontuar entre: **9 – 8 ou 7**;

\* Entretanto se for indicado um profissional extremamente frio, objetivo e calculista em suas ações, apresentando baixa conotação emocional nas relações, deve-se pontuar entre: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator)**;

\* Se o perfil indicar um Consultor que consiga equilibrar os aspectos emocionais com a racionalidade em suas relações interpessoais sem comprometer o resultado esperado, deve-se pontuar entre: **4 – 5 ou 6**.

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 13 - M</b>
---------------------

**– Característica Acadêmica / Teórica versus Praticidade no Trabalho:**

• Se for muito importante um Consultor, com profundos conhecimentos e uma sólida formação acadêmica, que desenvolva o trabalho utilizando-se de lógica e abstração, percepção e análise com fundamentação teórica em detrimento a prática, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7**;

• Entretanto se desejarmos um Consultor com atuação extremamente prática na forma de desenvolver o trabalho, utilizando-se muito pouco da fundamentação teórica, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator)**;

•Se for desejável um Consultor que utiliza eqüitativamente em seu trabalho a teoria, como fundamentação e comprovação conceitual, e a prática como forma de agir sobre os resultados, deve-se pontuar: **4 – 5 – 6.**

**Pontuação Definida:**

<b>FATOR 14 - N</b>
---------------------

**– Necessidade de Envolvimento Pessoal com Detalhes:**

•Se for importante para o desenvolvimento das tarefas, um Consultor muito detalhista e que considere fundamental e indispensável trabalhar pessoalmente desta forma, deve-se pontuar:

**9 – 8 ou 7;**

•Por outro lado, se o perfil desejado, contemple um Profissional com facilidade em distinguir os detalhes importantes dos não significativos, e que priorize trabalhar sem considerar os detalhes, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; ( Considerar ZERO na ausência do fator);**

•Se for indicado um Consultor que aprecie e trabalhe pessoalmente com detalhes, e que tenha condições de distinguir os importantes dos não significativos deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida**



**FATOR 15 - O**

**– Capacidade de Organização, Ordem e Planejamento:**

•Se o for indicado um Consultor extremamente organizado e sistematizado em termos de trabalho, dando ênfase ao planejamento e ordem de suas ações, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto se o perfil desejado, não atribuir nenhuma importância ao planejamento, organização e a manutenção da ordem no desenvolvimento do trabalho, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

•Se for desejável um Consultor que apresente equilíbrio em suas ações de planejamento, ordem e organização, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

**FATOR 16 - P**

**– Capacidade de ser Criativo e Inovador:**

•Se for indicado um Consultor com atuação criativa e inovadora, que não se adapte a rotina e que esteja sempre procurando fazer diferente, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto, se for recomendado um Consultor que se adapte a um trabalho rotineiro, sem necessidade do uso da criatividade ou inovação, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator);**

•Se for indicado um Consultor com comportamento adaptável as necessidades da atividade, usando da criatividade e da inovação se necessário, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

**FATOR 17 - Q**

**– Transparência das Emoções:**

•Se for recomendável um Consultor com comportamento claro, transparente e objetivo, estampando seus sentimentos instantaneamente, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto, se for desejável um Consultor que consiga dominar seus sentimentos de forma a não comprometer o trabalho, deve-se pontuar: **0 - 1 – 2 ou 3**

•Se for desejável um Consultor que consiga dissimular seus sentimentos, deve-se pontuar: **- 4 – 5 ou 6.**

**Pontuação Definida:**

**FATOR 18 - R**

**– Preocupação com o Espaço Profissional:**

•Se for recomendado um Consultor extremamente cioso de suas atividades e do espaço profissional que ocupa, reagindo quando este for invadido, ou desconsiderado, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

•Entretanto, se for recomendado um Consultor que não se preocupa com a interferência em suas atividades ou atuação em seu espaço de trabalho, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO na ausência do fator) ;**

•Se for desejável um Consultor com comportamento adequado, que se utilize da negociação constantemente para a solução das situações de conflito, atuando situacionalmente, deve-se pontuar: **4 – 5 – 6.**

**Pontuação Definida:**

## FATOR 19 - S

### – Importância Atribuída à Hierarquia:

- Se for desejável um Consultor que valorize a estrutura formal, e atue seguindo estritamente a hierarquia organizacional, e inclusive submetendo-se a ela para indicação de soluções, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

- Se o Consultor deve atuar, de forma a não dar importância a este aspecto, e a autoridade formal, a centralização, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; ( Considerar ZERO a ausência deste fator);**

- Se o Consultor deve atuar de forma integrada, aceite conviver com os aspectos hierárquicos da Organização como sendo algo natural e necessário, mas, não se submetendo integralmente a ela, deve-se pontuar: **4 – 5 – 6.**

**Pontuação Definida:**

## FATOR 20 - T

### - Importância às Normas:

- Se o recomendável for um Consultor totalmente voltado aos controles rígidos estabelecidos pelas normas, manuais e regulamentos, deve-se pontuar: **9 – 8 ou 7;**

- Entretanto, se for indicado um Consultor, que atue não valorizando estas modalidades de controles, embora se sinta seguro em seu trabalho, deve-se pontuar: **0 – 1 – 2 ou 3; (Considerar ZERO a ausência deste fator);**

- Se for recomendável um Consultor que estabeleça e valorize situacionalmente os controles, manuais e regulamentos, preocupando-se essencialmente em atingir resultados, deve-se pontuar: **4 – 5 ou 6.**

**Pontuação desejada:**