

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2016/2017**

**TÍTULO: ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS  
EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS  
INTERMEDIÁRIOS E O PERFIL DESEJADO PELA PAIM COMUNICAÇÃO**

**CRISTIANA SILVEIRA FRANK**

**ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER**

**Resumo:** O estudo identifica e analisa a existência de congruência entre as expectativas de aprendizagem dos Executivos Intermediários juntamente com o perfil desejado pela Empresa Paim Comunicação. Desta forma, foi realizada entrevistas com colaboradores da empresa que evidenciou-se que não há uma clareza entre todos os mesmos sobre suas expectativas e o escopo traço pela Paim para este cargo.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem, Competências, Carreira, Desenvolvimento, Expectativa.

# **TÍTULO: ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS INTERMEDIÁRIOS E O PERFIL DESEJADO PELA PAIM COMUNICAÇÃO**

## **1. Introdução**

A Paim Comunicação, Agência de Publicidade e Propaganda, teve sua fundação no ano de 1991 com objetivo de ser uma alternativa ao modelo convencional de agências existente para aquela época, isto é, sua remuneração era baseada em resultados dos seus clientes. Atualmente é uma empresa de atuação nacional com sede em Porto Alegre. Entre sua carteira de clientes são compostas por Lojas Renner, Ashua, Camicado, Ambev (Polar, Brahma), Uber, Itálinea, Rede La Salle, BRMALLS, Caixa de Assistência aos Advogados do RS, Vinícola Autoria e CCGL.

Em sua essência tem como valores referenciados a ética, transparência, o conhecimento do negócio do cliente com um planejamento constante, criatividade e inovação, onde sua operação é planejada, organizada e segura. Propõe-se a ser uma empresa que tem seus colaboradores envolvidos, apaixonados por ideais, que buscam fazer a diferença todo dia de um jeito diferente, que não se acomodam, não desistem e fogem do comum.

Para atender as demandas de cada cliente, a estrutura da empresa é composta por mais de 100 colaboradores que atuam nas áreas de Atendimento, Planejamento, Criação, Mídia, Financeiro, Recursos Humano, Controladoria, Conteúdo & Redes, Estúdio, Produção Gráfica e Eletrônica. Em cada um destes departamentos existe uma hierarquia de cargos como: Estagiários, Assistentes, Executivos (Jr, Sênior e Pleno), Coordenadores, Gestores e Diretores.

Atualmente, a autora exerce o cargo de Executiva Júnior de Atendimento, a quase dois anos, da conta da Rede La Salle, no qual exige uma operação estratégica de conta, juntamente com a Coordenadora de Atendimento, para poder realizar também o processo operacional de execução e acompanhamento das campanhas anuais contempladas no contrato de remuneração mensal.

Historicamente, as agências de publicidade, no Rio Grande de Sul, não tinham como estratégia interna o desenvolvimento de um departamento específico para o

crescimento dos seus funcionários, ou seja, uma área de gestão de pessoas que se ocupasse em pensar e conduzir políticas e práticas envolvendo a conciliação de expectativas da empresa e dos colaboradores que pudessem gerar melhor desempenho individual e organizacional. O próprio mercado ditava as configurações da organização do trabalho nas agências e o ritmo do mesmo, tendo inclusive uma forma peculiar de remuneração, distante das normas da CLT.

Nos últimos anos pode-se notar um ciclo de mudança, onde há uma nova postura da empresa dispendo de um departamento de Recursos Humanos, além das agências promoverem o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores para que assim crie clareza a respeito das expectativas de ambos, em termos de gestão e inclusive da possibilidade de construção de uma carreira de longo prazo.

O desenvolvimento profissional, na maioria das vezes, é ditado a partir das exigências que se colocam para evolução na hierarquia de cargos anteriormente citada. Entretanto, tais exigências parecem ainda não estar suficientemente claras, pois, além da área de Recursos Humanos também cabe o alinhamento entre políticas e processos, como os que envolvem gestão de desempenho, remuneração, etc. A partir disso, quais são as expectativas dos Executivos Intermediários (Jr, Sênior e Pleno) em relação à evolução profissional e estariam elas são congruentes com o desenvolvimento do perfil de carreira na agência Paim Comunicação?

### **Objetivos:**

Geral:

Verificar a existência de congruência entre as expectativas dos Executivos Intermediários e o perfil desejado pela Agência Paim Comunicação.

Específicos:

- Analisar expectativas profissionais para o desenvolvimento pessoal dos Executivos Intermediários;
- Verificar perfil esperado para Executivos Intermediários na empresa;
- Comparar perfil e expectativa dos Executivos Intermediários.

## 2. Revisão Teórica

Nos últimos anos as organizações vêm sendo forçadas com os efeitos do ambiente externo como, por exemplo, o desenvolvimento tecnológico, maior conhecimento dos consumidores e uma competição acirrada. A partir disso, o assunto aprendizagem surge sendo um tema central de desenvolvimento e sucesso na área do conhecimento.

Para Pantoja e Borges-Andrade (2004) reforçam que o a nomenclatura aprendizagem vem de uma ampla gama de definições da psicologia. De modo geral, o tema faz associação a um processo de mudança que ocorre no indivíduo que contempla três dimensões: afetiva, motora e cognitiva. Tais transformações perduram ao longo do tempo e resultam da interação do mesmo com o ambiente a qual se relaciona resultando em processos mentais ou na aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes.

Segundo Terra (200) mesmo que haja diversos modelos sobre a aprendizagem individual, os que principais são: o Modelo Behaviorista, o Cognitivo e o de Aprendizagem Experiencial/Vivencial. O primeiro é caracterizado por uma abordagem sistemática para que haja uma compreensão do comportamento humano e animal. Sendo assim, assumindo que todo o comportamento é reflexo da produção de uma resposta a um determinado estímulo do ambiente ou uma consequência da vivência do indivíduo junto com o seu estado emocional atual e seus estímulos.

Já para o Modelo Cognitivo questiona a hipótese que as emoções e os comportamentos do indivíduo são influenciados por sua percepção e interpretação das ações e não somente de uma situação por si isoladamente. Isto é, a maneira como as pessoas sentem está diretamente associada ao modo como ela reagem e interpretam sobre cada situação. Por fim, o modelo de Aprendizagem Experiencial/Vivencial é o método por onde o conhecimento é criativo a partir da transformação da experiência, sendo ele continuamente criado e recriado. A aprendizagem experiencial parte do desenvolvimento atual, assim como o desenvolvimento já construído anteriormente.

Além das definições, para o ambiente organizacional utiliza com frequência as denominações de aprendizagem formal, não formal e informal. A primeira constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e envolve workshops (Dutra 2001). Para Eraut (1998)

ela é conceituada como organizacionalmente mediada e contempla menos auto-direção da pessoa quando comparada com formas de aprendizagem.

Para aprendizagem informal é importante considerar a sua contextual, quando adquiridos em ambientes sociais e profissionais, os conhecimentos e suas competências são, em sua maioria, resultado da participação em Comunidades de Práticas. (Lave e Wenger, 1991). Para Brown e Duguid (1992) essa nomenclatura descreve o tipo de local de trabalho que aprende como um processo acontece por “teias de participação”. Elas, ao invés de retratar aprendizagem como acontece dentro dos sistemas formais representarem o que acontece através da participação do ambiente profissional. A transferência de conhecimento e aprendizagem ocorre mais integrada e facilitada a partir da interação social dos indivíduos.

Malcolm (2003) complementa que a partir das suas investigações minuciosas conclui que há quesitos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais. Desta forma os dois modelos estão indissolúvelmente inter-relacionados.

Para que haja uma experiência da aprendizagem não é considerado um resultado completo enquanto não tenha uma aplicação em uma situação de trabalho concreta e, que na qual, possam analisar sua eficácia. Este quesito representa a noção de competência: um dos pontos cruciais é a transformação da experiência em conhecimento e em ação sendo expressa na competência da ação. (Le Boterf, 199). Desta forma, para Watkins e Marsick (1992, p. 294-297), compartilham de alguns resultados obtidos de que as condições para aumentarem aprendizagem são:

- (a) Proatividade: onde aprendizagem toma para si e dirige sua aprendizagem – semelhante às de autonomia e empowerment;
- (b) Reflexão Crítica: caracterizada onde os indivíduos identificam e tornam notáveis normas, valores e suposições que estão omitidas de sua consciência e desafia o modo como as coisas são feitas ao seu redor;
- (c) Criatividade: onde permite as pessoas pensarem e perceberem as situações a partir de perspectivas diferentes.

Com a finalidade de desenvolver uma competência específica a aprendizagem não é um mero produto de processos e formas particulares. Tal qual o processo de

aprendizagem, o desenvolvimento de competências é variável e complexo e, ambos estão totalmente inter-relacionados. A variedade da combinação de diversos ambientes e formas de aprendizagem, contextos e possibilidades auxiliam em um maior ou menor nível de evolução de competências ao indivíduo.

Define-se o contexto como uma complexa teia de referências (intercâmbios de informações, ideias, informações, etc.) que, com o passar do tempo, pode auxiliar a definir o saber da pessoa e, ao mesmo tempo, determinar uma organização social para este saber. Entendido este modo, o contexto onde ocorre aprendizagem pode ou não criar equilíbrio dinâmico entre o saber/teoria e saber-fazer/prática. É a partir desta estreita relação que se desenvolve a competência por envolvimento em um processo contínuo de aprendizagem, onde não é restrita apenas a reprodução, mas sim, a reformulação e renovação do conhecimento e das competências.

Para Le Boterf (2003) a competência é resultante de um saber agir, de um querer e de um poder agir. O poder agir segundo o autor, torna-se possível por um contexto facilitador, que fornecerá os meios apropriados à criação de competências; por atribuições. Que reconhecerão a margem de liberdade e de iniciativa necessárias à criação de competências e; por rede relacionadas de informações, que ampliarão o equipamento dos recursos aos quais o profissional pode apelar para construir suas competências e seu profissionalismo. Ainda no que se refere ao poder agir, Le Boterf (2003) acrescentava que a empresa de saber criar espaços de autonomia e de tolerância nos quais a criatividade possa exercer-se e o controle não esteja presente a todo o momento. A competência consiste, então, em saber mobilizar e combinar recursos. Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) descrevem que a competência está associada às realizações e àquilo que as pessoas produzem e entregam à organização, ou seja, a competência é colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto, o que os autores chamam de competência em ação.

Desta forma, o colaborador não competente individualmente, pois precisa do auxílio da organização. Este suporte está relacionado às ferramentas e equipamentos necessários para execução do trabalho, bem como de uma rede relacionamentos e informações em banco de dados. Conforme o profissional dispõe de meios e condições necessárias para realizar dentro da organização, juntamente com o querer e saber agir poderá desenvolver e mobilizar suas competências.

Brand e Tolfo (2008) complementam que a noção de competência está também associada não somente ao conjunto de recursos que o colaborador possui, sejam estes disponíveis pelo meio ou incorporados, mas sim, à cultura organizacional e a definição atribuída pelos profissionais a este pressuposto. Além disso, para os autores, as

competências dos colaboradores sejam mobilizadas, é importante que haja uma cultura organizacional que auxilie o engajamento, pois nota-se que a mesma está relacionada ao modo de pensar, agir e sentir das pessoas. Sendo assim irá influenciar a maneira como elas se comportam e as práticas do ambiente profissional adotadas na organização.

“A mobilização das competências profissionais só acontece com a ação das pessoas. Esta ação refletirá os pressupostos da natureza humana que estão relacionados aos padrões culturais (crenças, valores, hábitos, entre outros) presentes na empresa, que determinam as políticas administrativas adotadas, e consequentemente, fornecem as condições ao poder agir.” (Brand; Tolfo, 2008, p.03)

Antonello (2006) complementa que a partir disso, a competência pode ser analisada com base nas práticas organizacionais focando na análise do enriquecimento de experiência e vivenciais. Assim, a evolução da competência contempla a mudança na estrutura e na definição das práticas do trabalho. A partir disso, o significado do trabalho apropria-se na experiência dos colaboradores, mais que um grupo específico de atributos, ele constitui a competência, a chance de praticar e desenvolvê-las.

Outro quesito importante é a comunicação, conforme autor Zarifian (2001) comenta que ela é, de certo modo, um dos dilemas mais complexos, já que precisa de medidas de reciprocidade. A sustentação da comunicação interpessoal não é a passagem da mensagem ou de informação, mas sim, a intercompreensão, a compreensão recíproca. É preciso vê-la como um ícone da forma como o indivíduo pode desenvolver-se profissionalmente, podendo se qualificar no contexto das organizações de trabalho.

A partir disso, nota-se a importância da integração das estratégias de autonomia, responsabilidade, comunicação e gestão de espaços organizacionais para aprendizagem nas organizações como um meio de proporcionar o desenvolvimento de competências.

### **3. Método de Estudo**

O tipo de pesquisa adotada é a exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior conhecimento sobre o assunto a ser estudado. Caracteriza-se por ser uma pesquisa que tem o intuito de aprofundar o conhecimento da realidade, explicar os fenômenos que intrigam o pesquisador.

O delineamento desta pesquisa é a qualitativa. Ela é apropriada para quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano.

Para a coleta de dados serão usados a Pesquisa Documental e Entrevistas em Profundidade. A pesquisa documental caracteriza-se como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, sendo eles escritos ou não, a partir de dados primários, podendo ser durante ou depois do fato. Para este estudo será utilizado de pesquisa de documentos particulares da empresa, especialmente os referentes a gestão de pessoas. Para a entrevista em profundidade, utiliza-se a técnica de pesquisa individual com os entrevistados, a partir da construção de um roteiro semiestruturado com questões pertinentes ao tema e que permitam uma abordagem flexível ao entrevistado, pelo fato de a entrevistadora poder adequar livremente as perguntas durante a conversa.

Serão entrevistados 06 colaboradores, de um total de 20 profissionais da área de Atendimento, do sexo feminino, que estejam no cargo de Executiva de Atendimento (Júnior ou Sênior) da Agência Paim Comunicação, que residam na cidade de Porto Alegre, escolhidos aleatoriamente.

Para análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. A partir do conteúdo das entrevistas, haverá uma quantidade imensa de informações e pontos importantes que serão então agrupadas em categorias de conteúdos. Desta forma, é necessária a criação de categorias de análise. Para isso há duas vertentes que podem ser utilizadas para a elaboração. A primeira são as categorias criadas, *a priori* são grupos criados com seus respectivos indicadores pré-determinados a partir da resposta que o autor dá a sua pergunta. Essa resposta expressa as categorias a serem analisadas. A outra opção é as categorias definidas: *a posteriori* elas surgem da fala e da conversação sobre o assunto tratado. O processo inicia-se com a descrição do significado e do seu sentido a partir das respostas, passando para a classificação das convergências e divergências. Com isso, começa-se a formar um formato de leitura para as demais partes de categorias que devem ser criadas. Elas vão sendo criadas a partir do surgimento das respostas, para posteriormente serem interpretadas (FRANCO, 2008).

### **3.1 Resultados Alcançados**

Este capítulo trata da apresentação e análise dos resultados. Com o objetivo de torná-lo de fácil entendimento dividem-se os dados em dois subcapítulos: primeiro apresentando os resultados com o perfil dos entrevistados e posteriormente a análise dos resultados a partir das categorias.



### 3.2 Descrição dos respondentes

Primeiramente, é válido destacar que os dados fornecidos pelos entrevistados permanecem com a identidade preservada, sendo eles apresentados como entrevistados e a sua numeração subsequente.

O perfil dos entrevistados é apresentado na tabela 1, onde é possível visualizar os seis entrevistados com suas características, sendo metade com o cargo de Executivo de Atendimento Jr. e a outra com o cargo Executivo de Atendimento Sênior.

Fonte:

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação Acadêmica	Cargo	Tempo na Paim Comunicação
1	27 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Sênior	2 anos e 6 meses
2	27 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Jr.	2 anos
3	26 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Sênior	4 anos
4	26 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Sênior	3 anos e 5 meses
5	26 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Jr.	2 anos
6	25 anos	Feminino	Publicidade e Propaganda	Executiva de Atendimento Jr.	1 ano e 3 meses

Elaborado pela Autora.

No cargo de Executivo de Atendimento Jr., cujos componentes são apresentados na cor vermelha, à média de idade dos entrevistados fica em torno dos 26 anos, com variação entre 25 anos e 27 anos. Já os outros entrevistados representados pela cor azul, a média de idade dos entrevistados fica em torno dos 26 anos com sua variação entre 26 anos e 27 anos. Independente do grupo todos os entrevistados eram do sexo feminino, pois atualmente, todos os Executivos de Atendimento são mulheres.

Outro fator a ser analisado é o tempo de carreira dentro da empresa Paim Comunicação, onde na média, os entrevistados estão com mais de dois anos de experiência, com uma variação de um a quatro anos. Após a apresentação dos resultados acerca da caracterização dos entrevistados, apresenta-se a análise dos principais resultados.

### 3.3 Resultado de campo

Para dar continuidade, após apresentados os resultados do perfil dos entrevistados, são analisadas as entrevistas e criadas categorias definidas a posteriori, isto é, quando são criadas com base no material empírico. Portanto são explicitadas duas categorias: Aprendizagem e Competências, Expectativas e Carreira.

### **3.3.1 Aprendizagem e Competências:**

Na primeira categoria a ser analisada, aprendizagem e competências, ao serem questionados sobre o entendimento de tais palavras, os entrevistados mostraram opiniões similares, ressaltando que seu significado está sempre presente no dia a dia do seu trabalho, pois sempre buscam se desenvolver dentro do seu departamento para que assim consigam adquirir novos desafios e competências dentro da empresa.

Em contraponto, alguns entrevistados comentam que o desenvolvimento da aprendizagem dentro da agência, em alguns momentos, ocorre de forma independente sem que haja um superior direto, gestor ou diretor, próximo para acompanhar e ponderar quais estão sendo os pontos positivos e negativos. Os colaboradores falam que na empresa há uma avaliação, chamada de 360°, que ocorre a cada seis meses onde os funcionários que possuem contato avaliam e compartilham com o seu chefe. A partir disso, é realizada um encontro onde o colaborador compartilha a sua auto avaliação, pontos positivos e pontos a melhorar, e seu chefe resalta também tais pontos e, a partir disso, traçam um plano de ação com objetivos a curto, médio e longo prazo a serem desenvolvidos pelo funcionário.

Outro ponto comentado é o mercado publicitário, principalmente de agências, estão em momento de transformação devido a alguns movimentos como: cenário econômico brasileiro, as exigências e relevância estratégica dentro do cliente. A partir disso, começa a tornar o departamento de atendimento não sendo somente um “leva e trás” de informações, mas sim, um gestor estratégico do cliente dentro das agências.

A segunda entrevista complementa que cada vez mais a empresa busca desenvolver novos conhecimento, não somente na sua área, mas também em outros departamentos. Isso corre, para que o Executivo de Atendimento consiga realizar uma análise das informações a serem compartilhada com o cliente e realize debates estratégicos com o mesmo.

Desta forma, cada vez mais, o atendimento necessita adquirir mais conhecimento e aprendizagem, não somente na sua área, mas em todos os departamentos da empresa para que possa avaliar quais propostas e soluções são mais adequadas para cada cliente. A partir desse conhecimento adquirido os executivos de

atendimento conseguem evoluir na empresa agregando mais competências dentro do seu escopo profissional.

A partir das conclusões acerca do tema abordado, começa a ser analisada a seguinte categoria, na qual se busca compreender as expectativas, tanto dos Executivos de Atendimento como da empresa Paim perante tais colaboradores, e quais são as metas de carreiras para os entrevistados.

### **3.3.2 Expectativas e Carreira**

Após a análise sobre o tema de aprendizagem e competências, passa-se para a apresentação da segunda, e última, categoria acerca do assunto estudado, expectativas e carreira para os Executivos de Atendimento da empresa Paim Comunicação.

Quando perguntado sobre quais eram as expectativas sobre a sua carreira de atendimento e como planejava a mesma dentro da empresa Paim os entrevistados compartilham de visões diferentes. O primeiro entrevistado comentou que como a empresa está em constante mudança avalia que as suas expectativas de desenvolvimento de carreira dentro da Paim estão estagnada devido ao fato de que esse ano a empresa perdeu alguns clientes importante e, conseqüentemente, tiveram que realizar demissões e reduzir o quadro de colaboradores. Desta forma, não havendo previsão de crescimento internamente.

Em contrapartida, o entrevistado três cometa que quando entrou na Paim, em agosto de 2013, ela exercia o cargo de assistente de atendimento no grupo que atende a conta das Lojas Renner. Com passar do tempo, a entrevistada mostrou que havia desenvolvido mais conhecimentos dos processos internos da empresa e da filosofia do cliente iniciou um processo de adquirir novos desafios, com maiores responsabilidades e competências. Desta forma, já passou por três cargos durante os quatros anos e cada vez se sente mais motivada a crescer, tanto na empresa quanto no cliente.

O entrevistado número dois já está na sua segunda passagem pela empresa, onde na primeira vez trabalhou por quase dois anos, e atualmente está completando dois anos. Ela compartilha que teve a experiência de trabalhar na mesma empresa, mas parecendo ser uma agência diferente em cada um destes momentos. Ela acredita que isso aconteceu devido à postura da empresa perante o mercado, cliente e seus colaboradores.

Na sua primeira passagem pela empresa a empresa tinha uma relação com seus colaboradores de dar chances para seus colaboradores, mesmo que seu desenvolvimento fosse diferente da expectativa criada pela Paim. Atualmente, os colaboradores precisam mostrar suas competências e perfil desejado pela empresa de forma mais rápida, pois caso não haja compatibilidade de ambos os lados à empresa não vê problema em demitir e buscar outro colaborador.

Por fim, a quinta entrevista complementa que esse ano a empresa executou diversas formas de novos processos de operação internas, como por exemplo, times de equipe para atenderem determinados clientes e terem assim mini agências para executarem os trabalhos do dia a dia. Contudo, com o passar do tempo foram implementados outros processos e conseqüentemente provocando em seus colaboradores uma adaptação constante da forma que seria trabalhado.

A entrevistada acredita que tais movimentos tenham resultados para ambos os lados, positivos e negativos. Os pontos positivos é do colaborador conhecer novos processos e formas que auxiliem no seu trabalho. Contudo, implementando diversas formas, em um curto espaço de tempo, pode acarretar, nos funcionários, uma disposição de adaptação para cada uma destes processos.

Após a apresentação e a análise dos conteúdos citados cima, aprofundada pela autora, encerra-se o capítulo de entendimento dos resultados coletados nas entrevistas em profundidade. Com isso, iniciam-se as considerações finais.

#### **4. Considerações e Conclusões**

Esse artigo de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial buscou aperfeiçoar o conhecimento sobre análise da existência de congruência entre as expectativas de aprendizagem dos executivos intermediários e o perfil desejado pela Paim Comunicação. Esse capítulo retoma as contribuições da pesquisa, salientando as implicações acadêmicas e expondo as limitações e sugestões para futuros estudos.

O primeiro objetivo específico que este estudo buscou investigar foi analisar a expectativa profissionais para o desenvolvimento pessoal dos Executivos Intermediários. Percebe-se que tais pontos ocorrem de maneira diferenciada para cada um dos dois grupos entrevistados. Isso porque os Executivos Sênior dispõe de uma

conhecimento, objetivos e carreira mais madurado perante o demais entrevistados, Executivos Jr.

Para eles, Executivos Sênior, os desafios para o seu desenvolvimento pessoal estão direcionada para o desenvolvimento de um perfil gestão estratégica, tanto internamente na agência quanto no cliente, agregando com análise e provocações de soluções no mercado onde está presente.

Já para os Executivos Jr. a expectativa está voltada para o desafio de liderar uma ou mais contas sendo a linha de frente perante o cliente e a líder interna para execução dos trabalhos. Para isso, as entrevistas comentam que esperam que tenham a liberdade de poder executar da maneira que acredita ser a mais adequada, mas tendo um superior onde possa auxiliar durante o seu desenvolvimento promovendo as características positivas e sinalizando os pontos que podem ser melhorados.

O próximo objetivo secundário era verificar perfil esperado para Executivos Intermediários na empresa. Entende-se que agência Paim Comunicação deseja que o grupo de Executivos Intermediários, entre outras características, tenham em seu perfil o vontade de liderar uma equipe, consigam ser um gestor estratégico, mas que saiba lidar com um mercado dinâmico e conseqüentemente um volume de trabalho grande, tenham conhecimento sobre o mercado do seu cliente e agregue soluções para os desafios propostos.

Contudo, tais qualidade esperadas nem sempre ficam claras para os colaboradores que exercem este cargo diariamente. Em sua seu início de carreira, dentro da empresa, são alinhados as funções e objetivos que a agência espera que ocorra durante os próximos meses. A partir disso, tais alinhamentos do perfil esperado ela empresa ocorrem em feedbacks a cada seis meses, com a avaliação 360°, sinalizando os pontos positivos e pontos a serem desenvolvidos ainda.

Por fim, o último objetivo específico foi comparar o perfil e expectativa dos Executivos Intermediários. Quando questionados sobre quais eram as expectativas, os entrevistados comentaram que tal perspectiva é algo que não é fixo, e sim, um perfil mutante dentro da empresa. Isso ocorre devido as mudanças da empresa e do próprio mercado e cliente, onde direcionam como deve ser o perfil esperado para esse Executivo.

Desta forma, para cada cenário de mercado e cliente, o perfil e as expectativas estão sendo correspondidas de ambos os lados. Podemos analisar isso com a entrevista numero três que teve em suas expectativas de desenvolvimentos compatíveis com os perfil de cargos esperado durante a carreira construída dentro da empresa. Em contra ponto, já com a entrevistada numero um compartilha que por atender clientes um mercado diferente dispõe de perspectiva de perfil diferente e não tendo claro alinhamentos internos com a empresa sobre o mesmo.

Assim, o objetivo principal proposto por este artigo foi buscar verificar a existência de congruência entre as expectativas dos Executivos Intermediários e o perfil desejado pela Agência Paim Comunicação. Entende-se que existe uma adequação entre a perspectiva esperada pelos colaboradores e o perfil assim esperando no momento da sua contratação. Contudo, percebe-se que a descrição deste colaborador nem sempre fica claro para o funcionário devido ao não alinhamento de deveres que ele deve ser exercido com o decorrer do seu desenvolvimento dentro da empresa.

Esse desalinhamento ocorre em consequência de ser um mercado onde esta sempre em mudança, tanto no âmbito de processos internos quanto de remuneração e contratação, e assim o perfil do colaborador precisa se adequar ao novos formatos estabelecidos.

Contudo, mesmo alcançado os objetivos propostos e desenvolvidos no modelo científico, algumas limitações foram encontradas durante este estudo. O primeiro desafio foi a busca de colaboradores de ambos os sexos para serem entrevistados. Entretanto, atualmente na agência Paim não há nenhum Executivo Intermediário do sexo masculino.

Outra limitação que pode ser identificada é a questão de todos os entrevistados pertencerem ao ciclo de amizade da autora, devido ao fato da mesma trabalhar na empresa, consequentemente podendo assim ocasionar e influenciar uma visão estreitar acerca do assunto tratado pela pesquisadora.

Para dar continuidade ao que foi apresentado neste artigo, a autora sugere a pesquisa a cerca da existência de congruência entre as expectativas dos Executivos Intermediários e o perfil desejado da empresa, mas entrevistando colaboradores de outras agências para analisar se há um comparativo entre as mesmas. Outra sugestão é

verificar perfil de Executivos Intermediários de épocas diferentes da empresa e de mercado para que assim possam ser analisado as semelhanças e diferenças entre eles.

Além disso, seria relevante um estudo mais profundo analisado pela ótica das empresas que estão presente no mercado publicitário, a definir região de análise, para criar uma pesquisa do perfil do Executivo Intermediário e suas expectativas. Por fim, tal estudo poderá servir como base para trabalhos com outras linhas metodológicas, incluindo amostras com diferentes características territoriais e culturais para análise de perfil e expectativas dos Executivos Intermediários de Agências de Publicidade.

### **Referências Bibliográficas**

ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação Da Aprendizagem Formal e Informal: Seu Impacto No Desenvolvimento De Competências Gerenciais**. Alcance (Itajaí), Itajaí/SC, v.12, n.2, p.183-209, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone. Desenvolvimento e Mobilização de Competências. Porto Alegre/RS, v.01, p.01-13, Março/2010.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília, DF: Líber Livros, 2008.

PANJOTA, Maria Júlia & BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais**. Brasília/DF, v.3, n.1, art.3, p.41-62, Jan/Abr.2009.

## **APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

### **Apresentação:**

Olá, meu nome é Cristiana Frank. Estou realizando o meu trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial na Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre as expectativas dos Executivos Intermediários da Agência Paim Comunicação. Os dados que serão fornecidos nessa entrevista ficarão em sigilo.

### **Caracterização/Perfil:**

Idade:

Formação acadêmica:

Profissão (cargo e departamento):

### **Roteiro:**

1. Quanto tempo você está na Paim Comunicação?
2. Conte como foi a trajetória dentro da empresa ao longo deste período.
3. Como vocês avaliam o departamento de Recursos Humanos da agência?
4. Você acha importante esse departamento?
5. Quais são as suas expectativas de crescimento na agência?
6. Quais são os fatores de crescimento que são importantes para você?
7. Como você analisa o processo de desenvolvimento de aprendizagem dentro da empresa?
8. Como você vê o planejamento de crescimento da empresa?
9. Como você busca crescer dentro da agência Paim Comunicação?
10. Como você se vê, profissionalmente, daqui dois anos?
11. Como você avalia o cargo de Executivo Intermediário?