

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

BÁRBARA SIMÕES PIRES RIZZO CAMPOS

**RELAÇÕES DE TRABALHO E O MERCADO PUBLICITÁRIO
UM ESTUDO SOBRE COMO OCORREM AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DE PORTO ALEGRE**

SÃO LEOPOLDO

2017

Bárbara Simões Pires Rizzo Campos

RELAÇÕES DE TRABALHO E O MERCADO PUBLICITÁRIO

Um estudo sobre como ocorrem as relações de trabalho nas agências de
publicidade de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão do
Comportamento Organizacional, pelo
Curso de MBA em Gestão do
Comportamento Organizacional da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms Diego Marocco Alberton

São Leopoldo

2017

Dedico este trabalho minha família, ao meu amor
e a todas as pessoas que acreditam
que é possível mudar as próprias escolhas,
a qualquer tempo e em qualquer fase da vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Tarso e sua parceria incansável, ao seu apoio e carinho extremamente necessários para a conclusão deste trabalho.

Agradeço, também, a todos meus ex-colegas de profissão que dispuseram de seu tempo para me fornecer as informações necessárias para a realização desta pesquisa. Agradeço também aos que não conseguiram responder, por falta de tempo, isto já foi uma sinalização importante para o objetivo desta pesquisa.

O RIO E O OCEANO

Diz-se que, mesmo antes de um rio
cair no oceano ele treme de medo.

Olha para trás, para toda a jornada,
os cumes, as montanhas,
o longo caminho sinuoso
através das florestas,
através dos povoados,
e vê à sua frente um oceano tão vasto
que entrar nele nada mais é
do que desaparecer para sempre.

Mas não há outra maneira.
O rio não pode voltar.

Ninguém pode voltar.
Voltar é impossível na existência.
Você pode apenas ir em frente.
O rio precisa se arriscar e entrar no oceano.

E somente quando ele entra no oceano
é que o medo desaparece.

Porque apenas então
o rio saberá que não se trata
de desaparecer no oceano,
mas tornar-se oceano.

Por um lado é desaparecimento
e por outro lado é renascimento.

OSHO

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma são praticadas as relações de trabalho no ramo publicitário, mais especificamente, nas agências de propaganda de Porto Alegre, na percepção dos trabalhadores. Uma vez que se entende que este ramo de atuação possui práticas bastante próprias no que diz respeito as relações de trabalho e muito pouco estudo acadêmico sobre como o trabalho acontece nesse ambiente. Para aprofundar o tema foi realizado um estudo de campo com pesquisa qualitativa. Foram entrevistados, através de roteiro semiestruturado, quinze profissionais, trabalhadores das seis maiores agências de Porto Alegre nas áreas de atendimento, criação, planejamento, produção, estúdio e coordenação. O embasamento teórico partiu de uma análise sobre conceitos e tendências para o futuro das relações de trabalho e sobre o mercado da publicidade, abordando conceitos, organização do trabalho e divisão nos setores. Como resultados, verificou-se que os profissionais estão, há muito tempo, sendo submetidos a relações de trabalho que não proporcionam uma relação justa para o lado do trabalhador, que isso já acontece há bastante tempo e sempre foi visto como cultural pelas pessoas que trabalham há mais tempo no mercado. Porém, nos últimos anos, com a entrada de profissionais mais jovens, essas práticas vêm sendo questionadas e não mais aceitas com tanta naturalidade. Soma-se a isso, o fato de que profissionais mais experientes, na medida em que vão ficando mais velhos e com maiores salários, começam a perder espaço dentro das agências e questionar, também, porque essa cultura ainda é mantida mesmo com tantas manifestações de desvantagens e prejuízos aos trabalhadores.

Palavras-chave: Relações de trabalho. Trabalho. Publicidade e propaganda.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do entrevistados	35
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Relações de Trabalho	Erro! Indicador não definido.
2.1.1 Trabalho e Capitalismo.....	Erro! Indicador não definido.
2.1.2 Relações de Trabalho	Erro! Indicador não definido.
2.1.3 Tendências e o futuro das Relações de Trabalho	Erro! Indicador não definido.
2.2 Mercado Publicitário	25
2.2.1 Conceitos	26
2.2.2 Agência de Publicidade e Propaganda	28
2.2.3 Divisão do Trabalho na Agência.....	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 Delineamento de Pesquisa	33
3.2 Sujeitos da Pesquisa	34
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	35
3.4 Técnica de Análise de Dados Coletados	36
3.5 Limitações da Pesquisa	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Ame-a ou deixe-a	38
4.2 Quem dá mais?	46
4.3 Sabe quando entra, não sabe quando sai	51
4.4 Faça o que eu digo, não faça o que eu NÃO faço	54
4.5 Reféns da informalidade	57
4.6 Os dias eram assim	59
4.7 Acabou o glamour	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	75

1 INTRODUÇÃO

A escolha das relações de trabalho como objeto deste estudo, parte do entendimento sobre a relevância, amplitude e abrangência do tema que, apesar de já bastante discutido e abordado ao longo do tempo, necessita sempre ser revisitado e atualizado, acompanhando as mudanças pela qual a sociedade vem passando. É necessário compreender os conceitos essenciais, mas também observar movimentos paralelos que influenciam na forma como essas relações acontecem nos ambientes empresariais e interagem com outras áreas de conhecimento.

Do ponto de vista conceitual, Leidke (2002, p. 271), afirma que “O conceito de relações de trabalho transcende a própria situação de trabalho, uma vez que, envolve o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho”.

Reynaud (1997 apud CARVALHO NETO, 2001, p. 276) complementa afirmando que “a atividade de produção das regras, que corresponde ao processo de negociação, é uma atividade de regulação, constitutiva de ação coletiva”. Tais negociações, geram acordos coletivos e convenções que formam um conjunto de regras, que orientam as relações de quem trabalha e do empregador envolvendo os três níveis do sistema de relações de trabalho: micro, dentro da empresa, meso, nos setores econômicos regionais e macro, que é nível nacional. (CARVALHO NETO, 2001)

As relações de trabalho se dão num contexto de diferentes níveis de poder, caracterizado por relações de dominação e subordinação. Porém, através dos arranjos institucionais e acordos informais são tomadas as decisões sobre o trabalho a ser realizado e a distribuição das responsabilidades. Tais decisões, são tomadas baseadas nas relações de poder que regulam e transformam o trabalho e podem ser negociadas ou impostas de uma parte sobre a outra. (LIEDKE, 2002, p.271).

Ao longo da história, ficou claro que é impossível dissociar as mudanças ocorridas nas relações de trabalho das decisões políticas das grandes nações mundiais, além de revoluções e até de guerras. De acordo com Altvater (1995 apud CARVALHO NETO, 2001), o atual estágio da economia é resultado das decisões políticas das nações que possuem o poder político e econômico mundial e não das decisões microeconômicas de empresários. Dunlop (apud CARVALHO NETO, 2001,

p. 18) complementa a afirmação enfatizando “[...] o papel determinante dos contextos externos sobre as relações de trabalho [...]”.

Apesar de reconhecer o impacto das decisões políticas históricas nas relações de trabalho, precisamos considerar que são as mudanças estruturais que tem afetado o mundo dos negócios nas últimas décadas que estão, definitivamente, pontuando um novo ciclo de mudanças nas relações de trabalho.

A pesquisa “O futuro do trabalho: impactos e desafios para as organizações no Brasil”, realizada pela PwC em parceria com a EAESP-FGV em 2014, apontou quatro megatendências consideradas pelos empresários entrevistados como as mais impactantes na atualidade. São elas: a dificuldade em obter profissionais qualificados para as necessidades da empresa (73%), o surgimento de novas expectativas e valores em relação ao trabalho e à carreira na sociedade (62%), impacto da tecnologia e da comunicação (47%) e mudanças demográficas (novas gerações no ambiente de trabalho, envelhecimento da força de trabalho e aumento da presença da mulher) (40%).

Todas essas questões de mudanças e evolução nas relações de trabalho, abordam o tema do ponto de vista macro, considerando todos os tipos de vínculos e atividades realizadas pelos empregados. Neste estudo, faremos um recorte que direciona a pesquisa para as relações de trabalho que acontecem em empresas do ramo publicitário. Entendendo que diz respeito a um perfil de trabalhador mais ligado com uma atividade intelectual ou capital intelectual, que, de acordo com Chiavenato, tem grande relevância no contexto atual, ele afirma que “Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o capital intelectual”. (CHIAVENATO, 2012, p. 424).

Acredita-se que, aprofundar o estudo em como se dão as relações de trabalho em diferentes perfis de empresas, contribui para enriquecer a discussão a respeito do tema. Tanto para entender as particularidades que cada setor exige, considerando as formas de funcionamento já inerentes a cultura organizacional, quanto para compreender como se sentem e como entendem essa relação os próprios colaboradores e, ao final, compartilhar os resultados para que seja possível, na prática, a melhoria das relações de trabalho dentro das agências de propaganda.

Para desenvolver o tema, a presente pesquisa será dividida em cinco capítulos. Iniciando com a introdução, que apresenta os objetivos geral e específicos e a justificativa para o estudo. No segundo capítulo, faremos uma pesquisa

bibliográfica a fim de aprofundar os conceitos teóricos a respeito dos temas trabalho e capitalismo, relações de trabalho, tendências e o futuro das relações de trabalho e sobre o mercado publicitário, entendendo conceitos, a estrutura e o formato de funcionamento de uma agência de publicidade. No terceiro capítulo, apresentaremos o método de pesquisa que será utilizado. No quarto, será realizada a análise dos dados e, por fim, a pesquisa é finalizada com as considerações finais da autora a respeito das informações verificadas.

1.1 Problema de Pesquisa

Em meio ao vasto universo de possibilidades que o estudo das relações de trabalho oferece, optamos em aprofundar a pesquisa no entendimento de como essas relações ocorrem dentro das agências de propaganda de Porto Alegre. Será que estas empresas especializadas em fazer uma excelente gestão das marcas e da comunicação de seus clientes têm estado atentas e trabalhado de forma adequada na gestão das relações de trabalho com suas equipes?

O mercado publicitário tem uma atuação reconhecidamente forte no Brasil. Segundo o IBGE (2013) só nas agências de propaganda brasileiras, eram 125.584 pessoas empregadas. Se considerarmos a cadeia completa de empresas envolvidas no setor, passamos de oitocentas mil pessoas empregadas. Sem contar que a publicidade movimenta o consumo do país e representa contribuições importantes para economia brasileira.

Porto Alegre, em especial, é uma cidade que se destaca no cenário nacional da publicidade. Seus profissionais são valorizados e assediados por agências de outros estados que reconhecem nos publicitários gaúchos a característica de uma entrega muito qualificada. É muito comum que migrem para São Paulo, para atuar em grandes agências que trabalham com as maiores marcas do Brasil.

Sabemos que cada empresa ou setor, tem o seu jeito de funcionar, com suas particularidades e características. Com as agências de propaganda não é diferente. Muito se fala de um estilo bem particular de funcionamento e relações profissionais mais descontraídas proporcionadas por um ambiente que privilegia a criatividade e inovação. Esse traço confere ao setor certas peculiaridades que possibilitam um espaço de estudo rico e ainda pouco explorado academicamente.

Sem deixar de pontuar que esse *modus operandi* de uma agência, nada mais é o que chamamos de cultura organizacional:

Dentro de uma empresa, existe uma cultura dominante que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. É essa visão macro da cultura que empresta à organização características que a distinguem de uma outra empresa. (BARBIERI, 2014, p.49)

No cenário atual, a comunicação assume uma velocidade enorme de propagação. O que se diz hoje no Brasil pode estar, em minutos, sendo visualizado na China, por exemplo. De acordo com Bersch e Rodrigues (2011) a evolução contínua dos novos meios de comunicação direta e plataformas de comunicação a distância força o indivíduo a se adaptar a uma realidade de multiplicidade e fluidez, modificando sua relação e compreensão da comunicação e consumo. Pensando sob este aspecto, podemos questionar porque esses profissionais não estão recebendo devida atenção no que tange suas relações de trabalho no ambiente de agência de propaganda. Muito se encontra de informações sobre as relações de trabalho que envolvem produtividade industrial, mas especificamente sobre essa natureza de profissão, muito pouco. E como não creditar um papel de extrema importância a esses profissionais que, todos os dias, pautam o consumo de um país? Pessoas que criam desejo, mas que também defendem causas e modificam formas de pensar. Essas pessoas tem nas mãos a capacidade de influenciar comportamentos e mudar atitudes. Essas mentes pensantes estão tendo oportunidades de fazer o seu melhor dentro da empresa? Se sentem parte desse processo? Tem consciência sobre seu valor na sociedade? São valorizados em seus postos de trabalho? Estão amparados no que diz respeito a sua atuação na empresa?

Outra questão muito presente na atualidade, também oportunizada pela tecnologia e redes, são as novas formas de comunicação protagonizada pelos próprios consumidores. “O novo panorama coloca a comunicação como processo contínuo em que a mensagem e seu significado são combinados e recombinaos de formas diferentes, sucessivamente”. (BERSCH; RODRIGUES, 2011, p 138). Ou seja, os protagonistas da comunicação já não são exclusivamente as agências de propaganda centralizando todo o conteúdo que era divulgado sobre seus clientes, ainda de acordo com Bersch e Rodrigues (2011, p. 138):

Se até o final do século XX o setor de marketing das corporações administrava as informações às quais o público-alvo teria acesso, ocultando as prejudiciais à marca, nos dias de hoje se torna praticamente impossível esconder alguma informação do consumidor. Este não só tem acesso às mais variadas fontes, como também dispõe de diversas ferramentas para propagá-la ainda mais.

Será que esse tipo de situação ameaça os postos de trabalho nas agências de propaganda? Será que o formato que se tem hoje pode acabar? Já se falou que o rádio ia acabar, depois, a TV e o jornal, ameaçados pelas novas tecnologias. A possibilidade de ter acesso a conteúdo em streaming sem comerciais, por exemplo, pode atingir de certa forma os profissionais das agências? Como as lideranças tratam tais situações? Os profissionais estão se sentindo ameaçados de alguma forma? Se sentem seguros e amparados em seus postos de trabalho? As agências estão oferecendo suporte e oferecendo segurança a suas equipes?

Pensando sobre a natureza do trabalho em si, que tem como seu maior ativo a criatividade, acaba sendo recorrente que o horário de expediente tradicional não atenda exatamente as necessidades de entrega dos trabalhadores. Afinal, como podemos controlar a criatividade e programar quando virá a melhor ideia? Na prática, essa questão é recorrente no meio, mas, até o momento, não foi resolvida. E para o mercado em geral, a fama da relação com a jornada de trabalho nas agências vem sempre acompanhada com uma pizza entrando a madrugada. Como os profissionais se sentem em relação a essa prática? Estão satisfeitos com essa entrega de seu tempo pra empresa? Entendem isso como parte do negócio ou uma prática cultural que pode ser modificada? Porque se submetem a jornadas de trabalho tão longas e cansativas mesmo sem receber nada a mais por isso?

A prática de troca de emprego é bem comum entre os profissionais das agências de propaganda, existe uma certa rotatividade já prevista e esperada em algumas funções. Mas afinal, o que “segura” um profissional em uma agência quando recebe outras propostas? Avaliam somente a remuneração? Avaliam a equipe com a qual trabalham? Pensam na possibilidade de premiações que projetem seu nome no mercado? Gostaríamos de entender o que leva um profissional a permanecer numa agência ou trocar por outra, quais são os seus critérios, que podem revelar também, o que mais valorizam nessa relação de trabalho.

De posse de todas essas reflexões, a possibilidade de ampliar o estudo sobre as relações de trabalho nas agências de propaganda tem especial relevância para a autora desta pesquisa, uma vez que trabalhou nesse ambiente por mais de dez anos. O interesse em entender como seria a percepção da relação entre a empresa e as pessoas, na visão dos empregados foi o ponto de partida que levou a investigar o problema de pesquisa: **Como são praticadas as relações de trabalho no mercado publicitário (agências de publicidade e propaganda) de Porto Alegre, na percepção de um grupo de trabalhadores do ramo?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma são praticadas as relações de trabalho no ramo publicitário (agências de propaganda) de Porto Alegre, na percepção dos trabalhadores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como se dão as relações de remuneração e jornada de trabalho na visão dos participantes da pesquisa;
- b) analisar as relações de poder e relações entre liderança e liderados na visão dos participantes da pesquisa;
- c) verificar quais as formas de vínculo empregatício praticadas pelas agências de propaganda na visão dos participantes da pesquisa;
- d) compreender, de forma geral, como se dá a organização do trabalho no setor na visão dos participantes da pesquisa.

1.3 Justificativa

Muito se fala da atuação do setor da propaganda e os impactos que campanhas e comerciais produzem na sociedade, nas interações e nas discussões, mas, e quanto aos profissionais que fazem parte destas organizações, o quanto suas relações de trabalho vêm sendo estudadas? O que se percebe, muito frequentemente, é que o foco de estudos e pesquisas acaba sendo tão grande sobre

os resultados do que é produzido numa agência de propaganda que as relações de trabalho presentes nesses ambientes não têm recebido tanta ênfase e atenção teórica.

Dado esse entendimento, acreditamos que o presente estudo será de grande relevância a todos os envolvidos no setor, desde os gestores de agências de propaganda, até os funcionários das diferentes áreas envolvidos nessa engrenagem. Com ele, poderemos entender como funcionam algumas dessas relações e, posteriormente, os dados podem ser usados para compreender de que forma isso impacta nas entregas e resultados. As agências, de posse de tais informações, poderão planejar ações e fazer movimentos em prol de uma melhora na qualidade das relações ou reforçar o que for considerado como positivo.

O mercado da publicidade em si é uma área muito interessante de ser estudada, do ponto de vista das relações de trabalho, justamente por ter características muito particulares. A questão da criatividade acaba sendo um ponto que diferencia os profissionais que atuam nas agências em relação aos que atuam em empresas tradicionais. Um espaço com muitos criativos permite um ambiente de trabalho que, visto de fora, pode parecer mais descontraído e informal. Porém, temos que lembrar que ainda é um ambiente de trabalho com relações de poder, com diversas pressões, cobranças e com rotinas fixas e burocráticas, ou seja, é um espaço de amplas possibilidades de estudo de relações de trabalho e com relevância para a sociedade como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas algumas questões pertinentes ao estudo das relações de trabalho e ao mercado da publicidade e propaganda. Começando com um breve resgate de conceitos e do contexto histórico sobre o trabalho e sua relação com a sociedade capitalista. Posteriormente, se entrará nos conceitos que definem as relações de trabalho e, finalizando o tema, com tendências que apontam o futuro das relações de trabalho. Sobre o mercado publicitário, será trazida uma contextualização em números sobre a representatividade do setor no Brasil, um panorama do funcionamento de uma agência de publicidade e, por fim, como se dá a divisão do trabalho no ambiente das agências.

2.1 Relações de Trabalho

2.1.1 Trabalho e Capitalismo

Antes de entrar no assunto relações de trabalho propriamente dito, entende-se necessário explorar alguns conteúdos que são anteriores ao tema e de suma importância para fins de conceito no que diz respeito, especificamente, ao elemento principal que baliza as relações estudadas, que é o trabalho. Não menos importante, também é necessário considerar o contexto macro onde o trabalho em si e as relações de trabalho acontecem, que é o capitalismo.

Fazendo um breve resgate histórico, as primeiras manifestações de trabalho eram baseadas em coleta e extração dos insumos da natureza, sem a preocupação com reservas e excedente. Num segundo momento, a introdução da agricultura, fixa o homem na terra e surge a noção de propriedade e excedente, iniciando uma relação de trocas de mercadorias diferentes. Ao longo da Idade Média, as guerras permitiram dominação entre povos e exploração de escravos a partir das cidades ocupadas, é também nesse período que se desenvolve o trabalho artesanal e se intensifica o comércio nas cidades. Até o século XVII o trabalho era realizado por artesãos, em forma de cooperação simples, normalmente entre familiares. No século XVIII surgem as fábricas e, com elas, a formalização da divisão do trabalho e das relações de trabalho formal e, conseqüentemente, o ganho de escala na produtividade. A partir daí, a introdução de máquinas e tecnologia só tende a

aumentar e influenciar diretamente a forma de realizar o trabalho. Até o século XX se vê consolidado os grandes conglomerados industriais e a “venda” do trabalho já está institucionalizada. (ALBERTON, 2011).

Partindo de uma análise conceitual, Marras (2001) entende que com o trabalho as pessoas poderiam atender a maioria de suas necessidades e que poderiam ascender economicamente. Ainda segundo o autor:

Trabalho é o somatório de tempo, energia e dedicação pessoal que um homem presta a outro, com vistas a receber, em troca, uma recompensa financeira, ou material, ou um mix de ambos, que lhe permita atender às suas necessidades pessoais e sociais. (MARRAS, 2001, p. 23).

Cattani (2000) entende que é o trabalho que está na base da sociedade capitalista, que é ele quem a explica e constitui de forma que a maior parte das dinâmicas da economia de mercado tem origem nas situações de trabalho e nas relações estruturadas originadas da atividade produtiva. Afirma, ainda, que o trabalho é uma experiência social, seja ele individual ou coletivo e que, suas muitas dimensões, que ultrapassam o definido para a jornada laboral, repercutem em toda a vida em sociedade.

Os conceitos de trabalho estão intimamente ligados a estrutura, formação e evolução dos conceitos do próprio capitalismo, como pode ser observado sob o ponto de vista de alguns autores. Cattani afirma que:

O conceito de trabalho é genérico: atividade de produção de bens e serviços e conjunto das condições de exercício dessa atividade. Com o desenvolvimento do capitalismo, a atividade produtiva realiza-se sob a coação de uma relação econômica específica. Embora continuem a existir inúmeras outras modalidades de trabalho (...), o epicentro dos mecanismos econômicos, das experiências e das construções sociais é a relação assalariada. (CATTANI, 2000, P. 39).

Gorz (1980 apud FARIA, 2009, p. 61) entende que o trabalho está a serviço da produção capitalista, ou seja, do aumento do capital:

Qualquer organização do trabalho deve ser, indissolavelmente, técnicas de produção e de dominação patronal sobre aqueles que produzem, pois a finalidade da produção capitalista nada mais é do que o aumento do capital em si, e tal finalidade, alheia aos trabalhadores, só pode ser realizada por eles, sob coerção (direta ou velada).

Outro ponto importante, que vale ser destacado nessa relação trabalho e capitalismo é a questão de como se dão as relações do trabalhador com o

empregador, nesse processo de evolução do modelo capitalista. De acordo com Faria (2009), o formato de trabalho assalariado compõe uma base para o modelo liberal capitalista, uma vez que permite ao trabalhador uma liberdade para que possa vender sua força de trabalho ao mercado, mas que também funciona como uma referência na definição dos valores de trocas de mercadorias.

De acordo com Faria (2009), ao longo das fases do desenvolvimento do capitalismo, é possível perceber que o processo de trabalho adquire algumas características predominantes quando relacionado com tal processo. Ele ainda afirma que:

O que se pode perceber é que as formas do processo e da organização do trabalho alteram-se à medida que se altera a base técnica que identifica cada fase histórica do capitalismo (cooperação simples, manufatura, grande indústria, organização científica do trabalho, produção flexível ou enxuta), ou seja, que há uma relação entre base técnica e forma do processo de trabalho. (FARIA, 2009, p. 51).

Entende-se, então, que a base tecnológica é um componente de extrema importância para as forças produtivas e que interfere de forma definitiva nas formas de organização do trabalho. Faz parte do processo de evolução do capitalismo, dentro de suas dimensões mais específicas. (FARIA, 2009). Muito além de estar ligado somente com a evolução da tecnologia, no que diz respeito a organização e relações de trabalho, é importante pontuar que no decorrer do século anterior, o trabalho sofreu grandes transformações. O crescimento do setor de serviços, que se apresenta de forma bem diferente do setor industrial tradicional; a mão de obra que passa a ser mais heterogênea, com a entrada da força de trabalho feminina; grandes transformações tecnológicas, trazendo informatização e automação para as atividades e o enfraquecimento político de algumas categorias profissionais. (VELOSO, 2009).

Todas as mudanças e evolução do cenário econômico até então mencionadas, impactam de alguma forma nas relações de trabalho. Essa evolução passa também pelo entendimento de que os modelos de organização do trabalho evoluíram e se transformaram desde o início do século e definem com facilidade como funcionam as relações de trabalho em diferentes tipos de empresas:

Entre esses modelos, destaca-se o taylorista, no qual a produtividade se obtinha do posto individual de trabalho; o modelo fordista, principalmente através da linha de montagem; e um modelo em que a produtividade é

buscada através da polivalência e da mobilização das forças de trabalho. Este último, também conhecido como modelo japonês, tenta reconciliar produtividade e flexibilidade no trabalho, aumentando a flexibilidade das tarefas, dos homens e das operações de trabalho. (NOVICK, 2000 apud ALBERTON, 2011, p. 19).

Destes, pode-se dizer que o modelo japonês é considerado, por alguns teóricos, como o formato mais favorável para o relacionamento de capital e trabalho, quando comparado aos demais. Isso porque, é um modelo de organização do trabalho mais qualificado, com participação, multifuncionalidade, polivalência e com maior possibilidade de realização em seu espaço. (ANTUNES, 1999 apud ALBERTON, 2011).

2.1.2 Relações de trabalho

De acordo com Liedke (2002, p. 271), “o conceito de relações de trabalho transcende a própria situação de trabalho, uma vez que, envolve o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho”. A autora afirma, ainda, que as decisões sobre o trabalho a ser realizado são negociados a partir destes arranjos institucionais e acordos informais, já que na sociedade de classes, as relações de trabalho ocorrem de forma assimétrica, através de relações de dominação e subordinação: “[...] estas decisões são tomadas com base em relações de poder, que regulam e transformam o trabalho”. (LIEDKE, 2002, p. 271).

As relações de trabalho são abordadas constantemente com o viés da dualidade de interesses entre o capital e o trabalho: enquanto o capitalista fará o possível para obter o máximo da força de trabalho pela qual paga, o trabalhador procura resistir às tentativas de aumentar o seu esforço, nessa relação em que ele não tem controle nem do processo, nem do resultado final do seu trabalho. (LIEDKE, 2002). Edwards (1979 apud Liedke, 2002, p 272) chega a afirmar que “o local de trabalho é uma arena de lutas”. A autora complementa que “o caráter conflitual das relações de trabalho e a possibilidade de o conflito tornar-se aberto, dando origem, por exemplo, a atitudes de resistência por parte dos trabalhadores, colocam o problema do controle da força de trabalho”. (LIEDKE, 2002, P. 272).

Aproveitando para destacar que, como capital, entende-se “o acúmulo de dinheiro aplicado pelo homem para provocar a sua multiplicação através do lucro,

utilizando-se, para isso, de recursos físicos e/ou humanos”. (MARRAS, 2001, p. 23). Ou seja, todo o indivíduo que usa o capital para geração de lucros, é o chamado capitalista. Transferido o conceito para o mundo do trabalho, o capitalista é, também, o dono da empresa. (MARRAS, 2001).

Hyman (1975 apud Cappa, 2000) sublinha a questão do acúmulo de capital que representa o desenvolvimento econômico voltado à ampliação do próprio lucro, em detrimento ao enriquecimento da força de trabalho que viabiliza a acumulação e é baseada, então, na exclusão social. Para o autor, o sistema de relações de trabalho é um processo conflituoso e dinâmico gerado principalmente por um antagonismo entre capital e trabalho e que pode ser expresso através de negociações coletivas, contratos coletivos de trabalho e até com manifestações como greves, sabotagens e boicotes.

O conflito é inerente às relações de trabalho porque os interesses dos empresários são consideravelmente opostos ao dos trabalhadores. [...] Ambos procuram ampliar sua capacidade de organização e de mobilização, conforme suas particularidades, para qualificar suas intervenções nas negociações coletivas e para assegurar o predomínio de seus interesses [...] no processo de decisões e no estabelecimento de contratos coletivos de trabalho. (HYMAN, 1975 apud CAPPA, 2000, p. 37).

Marras (2001) atribui que o conflito capital x trabalho tem origem no princípio da civilização industrial, período na qual era aceito e corriqueiro uma relação de exploração por parte do capitalista para com o trabalhador. Nas primeiras décadas deste século, as diárias de trabalho beiravam a escravidão com jornadas exaustivas, sem condições mínimas de segurança, além de salários baixos deixaram um legado de insatisfação até hoje presente na memória dos trabalhadores. Essas situações de exploração foram passadas através das gerações e, com o tempo, a barreira de interesses entre capital e trabalho distanciou tanto os interessados que culminou no que hoje entendemos como o conflito entre capital e trabalho.

Ainda sobre a questão da dualidade nas relações de trabalho, Carvalho Neto (2001) observa que não é possível que trabalhadores e empregadores tenham as mesmas condições de fazer uso das regras que balizam o funcionamento de um sistema de relações de trabalho, uma vez que predominam os interesses de uma classe dominante. Para ele, “a negociação coletiva aparece como importante instrumento de regulação de um conflito que é permanente, que faz parte das

relações capital-trabalho, que não tem solução definitiva”. (CARVALHO NETO, 2001, p 18). Ainda de acordo com o autor:

O conflito capital-trabalho é inerente ao capitalismo, e, portanto, estará sempre presente, latente ou manifesto. O conjunto de regras de funcionamento do Sistema de Relações de Trabalho – e a negociação coletiva é uma das mais importantes produtoras dessas regras – é mais influenciado pelos interesses da classe dominante. (CARVALHO NETO, 2001, p 22).

Essa dualidade tem grandes proporções quando coloca o próprio trabalhador frente a frente com uma escolha entre qual dos lados vai defender. Sobre essa questão, Marras (2001), explica que, a partir do momento em que o trabalhador estiver competindo em busca de um crescimento profissional, isso significa que ele está se afastando da lógica do coletivismo pregada pelo pensamento sindicalista e se aproximando cada vez mais da lógica dos interesses do capital, ou seja, está cada vez mais próximo de defender os interesses do seu empregador. O autor defende que “no regime capitalista o coletivismo não é cultivado. Impera o individualismo como instrumento de perspectiva para crescer profissional e socialmente”. (MARRAS, 2001, p. 21).

Ao pensar em como as relações de trabalho acontecem, na prática, dentro das organizações e, tendo em conta todos os conceitos revisados, as empresas se organizam para lidar com essas relações em seus respectivos departamentos, Marras estabelece que:

Denomina-se relações trabalhistas a área que responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situadas em linha ou em staff, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, acordos, convenções coletivas de trabalho, acordos coletivos de trabalho e outros). (MARRAS, 2016, p 231).

O autor vai ainda mais além, sugerindo que é necessário, por parte das empresas, haver uma visão renovada sobre como se administra seus colaboradores. Que a área de RH não deve ser uma prestadora de serviços, pelo contrário, deveria ser um foco e inteligência, criar novos sistemas de valores, oferecendo suporte tanto a empresa como aos empregados, atendendo seus anseios e necessidades contemporâneas. (MARRAS, 2016).

Chiavenato (2009) afirma que, no passado, em uma sociedade em transição, a mediação de conflitos entre uma empresa e seus trabalhadores era conhecida como relações entre capital e trabalho. Porém, hoje, já se sabe que é possível um relacionamento entre a empresa e seus colaboradores de forma direta, sem nenhum intermediário “desde que ambos os lados saibam criar a condições para um entendimento recíproco e favorável que permita o alinhamento de objetivos e de interesses das partes envolvidas”. (CHIAVENATO, 2009, p.180).

As empresas precisam ter muito claro que um princípio para a organização do trabalho deve ser planejado de forma a modificar comportamentos para que, gradualmente, os trabalhadores sejam levados a ter atitudes positivas em relação às funções que executam, ao empregador e a eles. Deve ser favorável a uma atuação eficiente e que os objetivos e resultados esperados, sejam claros, mas também significativos para os trabalhadores. “É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz”. (MORIN, 2001, p. 09).

Como já exposto, mesmo que as relações de trabalho apresentem uma dualidade de interesses entre capital e trabalhadores, para que as atividades sejam desempenhadas com sucesso nas empresas, se faz necessária a divisão de tarefas em forma de hierarquias. O que, na prática, significam as relações de poder e subordinação. Os líderes, por mais que estabeleçam uma relação de proximidade e confiança com suas equipes, sempre prestarão contas e serão cobrados por melhores resultados pelos empregadores, ou seja, as lideranças sempre estarão mais preocupadas em atender os interesses do capital:

Um gerente deve ter em mente, de forma muito clara, que empregados e empresa têm interesses obviamente desiguais, divergentes e até antagônicos. Isso é natural. Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefício, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo. (MARRAS, 2016, p. 30).

Ao mesmo tempo em que precisa lidar com essa dicotomia inerente as relações de trabalho, as chefias e lideranças das empresas precisam entender o novo momento pela qual passa a nossa sociedade. Segundo Marras (2016), foi no final dos anos 90 que começou o movimento em que o formato de gestão centralizada escapa das mãos do gerente de RH para cair nas mãos dos gerentes

responsáveis pelas áreas. E dessa forma, ficou cada vez mais claro que “[...] todo gerente é um gerente de pessoas [...]” e as empresas precisam trabalhar essas relações de uma forma saudável e estratégica, no verdadeiro sentido do termo. (MARRAS, 2016, p. 249).

Seguindo a análise sobre o ambiente em que se dão as relações de trabalho, “o trabalho e as organizações são, particularmente, o espaço onde a maioria das mudanças se concretiza, em especial por meio da tecnologia e das novas formas de gestão”. (VELOSO, 2009, p. 21). Ainda segundo o autor, é no ambiente do trabalho ou da organização que novos valores e mudanças são impostos aos indivíduos. Calcado na constatação de relações desiguais e de uma necessidade de competitividade acentuada pela tecnologia, o trabalho acaba por ser a grande referência de identidade do indivíduo e para as classes sociais. “A construção das classes sociais definiu concomitantemente o pertencimento tanto a uma classe trabalhadora específica quanto a uma classe de acesso aos bens de consumo determinados”. (VELOSO, 2009, p. 21).

2.1.3 Tendências e o futuro das relações de trabalho

O modelo dinâmico das relações de trabalho está em constante evolução e, assim como a sociedade, vai se adaptando aos novos tempos e aos novos anseios e necessidades das pessoas. Tendo clara a importância de não perder de vista as questões que dizem respeito a tendências e ao que se espera no futuro, foram analisados alguns dados considerados relevantes para o presente estudo através de duas pesquisas realizadas entre 2014 e 2016. A primeira, “O futuro do trabalho” é um estudo realizado em parceria pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP-FGV) e pela PwC com 113 empresas de diferentes setores da economia, sendo que, 54% delas, com faturamento acima de 500 milhões. A segunda, é a pesquisa “Carreira dos sonhos” realizada pelo Grupo DMRH e NextView People com mais de 70 mil respondentes entre estudantes e recém-formados, coordenadores e gerentes plenos, e gerentes sênior e presidentes. Ou seja, através de tais estudos, conseguimos ter um panorama, tanto do ponto de vista das empresas, quanto do ponto de vista dos trabalhadores.

A pesquisa “O futuro do trabalho” aponta para quatro mega tendências mencionadas pelos empresários. A primeira delas é diretamente ligada aos anseios

exclusivamente do capital, que é a dificuldade de obter profissionais qualificados para as necessidades da empresa, apontado por 73%. Na apresentação dos resultados da pesquisa, esse dado foi interpretado por uma característica do mercado atual de grande velocidade de mudanças que acabam não sendo acompanhadas pela formação dos profissionais no tempo esperado.

A segunda tendência para o futuro apontada pelos empresários é o surgimento de novas expectativas e valores em relação ao trabalho e à carreira na sociedade, mencionado por 62% dos respondentes. Essa tendência coincide com o resultado da pesquisa “Carreira dos sonhos”, realizada com os trabalhadores. Isso porque, quando questionados sobre “O que é mais importante na vida”, todos os públicos mencionaram sucesso profissional e boa relação familiar, porém, enquanto os mais jovens colocam o profissional em primeiro lugar (mais de 60%) o público sênior entrevistado, colocou a família em primeiro lugar (51%) e o sucesso profissional logo em seguida, com 48%. Quando questionados sobre o que significa sucesso profissional, todos os públicos foram unânimes ao responder que, para eles, significa “paixão pelo que faz”. Quando questionados sobre o que desejam para a carreira, para os mais jovens, vem o “trabalho significativo” em primeiro lugar e para os executivos médios e seniores “inspirar pessoas”. Ou seja, apesar de o interesse por estar próximo da família ocupar cada vez mais espaço nas prioridades dos profissionais, trabalhar com um propósito, no caso a paixão, com significado e de forma inspiradora é uma questão prioritária em qualquer nível profissional.

As questões apontadas pela pesquisa são reforçadas por Morin (2001) quando ela afirma que:

[...] a maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade.

A autora ainda traz o entendimento de que a forma como se organiza o trabalho, deve possibilitar aos indivíduos a realização de um tarefa que tenha sentido, além de permitir se desenvolver em suas competências, exercitar avaliações e ter contato com a evolução de seu desempenho. “O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas que dão um sentido ao trabalho”. (MORIN, 2001, p. 9).

A terceira mega tendência apontada pelos empresários, foi o “impacto da tecnologia e da comunicação” mencionada por 47% dos respondentes. Sem dúvida, todas as demais tendências não deixam de estar relacionada com essa questão que envolve diretamente a forma como as pessoas trabalham e se relacionam com a empresa. Todos precisam se adaptar, tanto as empresas quanto os trabalhadores que devem se atualizar e estar preparados para as mudanças organizacionais provocadas pelas novas tecnologias. A quarta tendência mencionada foram as mudanças demográficas (novas gerações no ambiente de trabalho, envelhecimento da força de trabalho e presença das mulheres) mencionado por 40% das organizações. Realmente o cenário é cada vez mais dinâmico, complexo e com muitos perfis diferentes num mesmo ambiente e lidar com tais diferenças será a chave entre as empresas de sucesso no âmbito de relações profissionais.

Um bom exemplo dessa realidade, conforme aponta a pesquisa “Carreira dos Sonhos” são os dados relativos a chamada “empresa dos sonhos”: nos últimos quatro anos, o percentual de jovens que costumava eleger uma empresa dos sonhos para trabalhar caiu de 77% para 50%. Quanto aos executivos seniores, o mesmo aconteceu, com queda de 66% para 51%. De acordo com a pesquisadora responsável, estes dados “servem de alerta para as organizações, porque o interesse em atuar numa determinada empresa está caindo, mas a importância que se dá ao trabalho não”. (Esteves, 2016).

Dentre os dados analisados, porém, cabe ressaltar um possível desalinhamento de expectativas entre empresas e trabalhadores. Enquanto que, mais de 70% dos profissionais nas três faixas de públicos da pesquisa “Carreira dos sonhos”, informaram que se o “dinheiro não fosse uma preocupação”, faria algo diferente (seja trabalhar com o que se gosta, viajar ou ter mais tempo para a vida pessoal), 99% das organizações da pesquisa “O futuro do trabalho” informaram que acreditam que os profissionais mais relevantes dos dias de hoje buscam remuneração competitiva no mercado. Os dados apontam também para o entendimento, por parte dos empresários, que há uma demanda de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que as pessoas buscam prazer nas atividades e valorizam um bom ambiente de trabalho.

2.2 Mercado Publicitário

Entende-se como pertinente para o presente estudo, trazer uma menção a respeito das relações de trabalho no setor de serviços, na qual se encaixa o mercado publicitário, foco desta pesquisa. Muito do que se encontra nos estudos se refere, principalmente, ao setor industrial, porém, de acordo com Holzmann (2006 apud Alberton, 2011) tem-se percebido que as formas de organização do trabalho no setor de serviços são bastante similares, principalmente com a questão da rápida introdução de novas tecnologias e estratégias de gestão e controle.

Pode-se dizer, ainda, que o setor exige outras abordagens pelo fato de que o trabalho realizado tem como objeto o ser humano em si, ao contrário da matéria física que temos no setor industrial. Em função disso, a relação social do trabalho acaba sendo ampliada, quando comparada ao trabalho realizado no setor industrial. (HOLZMANN, 2006 apud ALBERTON, 2011).

Tendo em vista tais questões e ao se compreender que as agências de publicidade tem exatamente este perfil de negócio, se faz necessário também, introduzir o tema contextualizando brevemente o quanto este mercado significa na economia nacional.

O mercado da comunicação tem sido um setor de grande impacto e relevância na economia brasileira, sendo que a publicidade é o setor que mais emprega. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE a pedido da ABAP (Associação Brasileira de Agências de Publicidade), com dados coletados em 2013, das mais de 800 mil pessoas que atuavam na área de comunicação no Brasil, 125 mil trabalhavam no setor de Publicidade. Com mais de 23 mil empresas no Brasil, a publicidade movimentou mais de quatro bilhões de reais em salários e encargos.

De acordo com a pesquisa “Impacto da Publicidade na Economia do Brasil”, realizada em 2014 pela ABAP, utilizando cálculos técnicos da Deloitte no Brasil, a publicidade movimentou em torno de R\$ 358 bilhões na economia do país. Isso porque, no Brasil, cada R\$ 1,00 aplicado em publicidade gera, em média, R\$ 10,69 para o conjunto da economia. Sendo assim, entende-se que os R\$ 33,5 bilhões investidos pelas empresas em publicidade significaram um impacto no PIB de R\$ 358 bilhões em 2014.

Sem dúvida que a publicidade ganhou um fôlego renovado com os investimentos em redes sociais e publicidade on line. As agências se diversificaram

e cresceram para atender esta demanda oferecendo novas possibilidades de serviços e profissionais. De acordo com pesquisa da IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau) o mercado de publicidade digital registrou um crescimento de 26% em 2016 em relação ao mesmo período do ano anterior, o que significa um total de 11,8 bilhões de reais investidos. Com certeza um incremento importante e necessário ao setor visto as imensas mudanças de comportamento geradas pelas novas tecnologias.

2.2.1 Conceitos

Antes de entrar na definição propriamente dita dos conceitos de publicidade e de propaganda, é válido conceituar brevemente o marketing. O celebre autor na abordagem do tema, Kotler (2012, p. 3) informa que “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” e, a partir da proposta da *American Marketing Association*, define que “*marketing* é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (KOTLER, 2012, p. 3). Ou seja, a partir dessa definição, entende-se que a publicidade é parte de uma estratégia de marketing que tem como objetivo a criação de valor para concretizar a venda de um produto, serviço, ideia, etc. “Propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, produtos ou serviços, realizada por um patrocinador identificado” (KOTLER, 1998, p. 341). Ainda sob o viés do marketing, segundo Perez, “entendemos por propaganda toda e qualquer forma de divulgação de produto, serviço, marca, empresa ou ideia com o intuito de informar e persuadir um determinado *target*, levando-o à ação de adoção, normalmente por meio da compra”. (PEREZ, 2002, p. 43).

É interessante observar a questão semântica das palavras publicidade e propaganda. Por vezes usadas juntas, por vezes separadas. Algumas pessoas chegam a não fazer distinção entre os significados, mas podemos identificar que cada termo possui um significado distinto. “A publicidade apela para o instinto de conservação, os sentimentos de conforto, prazer, etc. e a propaganda apela ao sentido moral e social dos homens, aos sentimentos nobres e as suas virtudes”. (MALANGA, 1979, p. 12).

Segundo Rabaça e Barbosa (1987) a origem da palavra publicidade vem do ato de divulgar e tornar público, com origem no latim publicus (público) que originou o termo publicit , usado pela primeira vez em sentido jurídico, mas que logo perdeu o vínculo para adquirir o significado comercial que tem hoje, a partir do século XIX. Os autores definem publicidade de forma bastante semelhante a Kotler, como “qualquer forma de divulga o de produtos ou serviços, através de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial”. (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p. 481).

Malanga define publicidade como “conjunto de técnicas de a o coletiva no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial conquistando, aumentando e mantendo clientes.” (MALANGA, 1979, p. 11). Técnicas essas que estão cada dia mais persuasivas e vendedoras em prol do objetivo da venda. O objetivo central da publicidade, porém, sempre será a venda, essa   sua razão de ser,   a “arte de despertar no público o desejo de compra, levando-o   a o.” (MALANGA, 1979, p. 11). Cobra complementa dizendo que “a publicidade se preocupa também com o comportamento dos indivíduos como consumidores e os motivos que os levam a comprar.” (COBRA, 1991, p. 48).

Propaganda vem do verbo propagare, ou seja, propagar, multiplicar, difundir ideias, doutrinas, conceitos, etc com métodos para influenciar a opinião pública. Pode ser definido como “uma expressão de opinião ou a o por parte de indivíduo ou grupos, deliberadamente destinada a influenciar opiniões ou a es de outros indivíduos ou grupos relativamente a fins predeterminados.” (CHILDS, 1967, p. 96). A propaganda busca produzir rea es em determinados grupos de pessoas, ou seja, “a propaganda baseia-se nos símbolos para chegar a seu fim: a manipula o das atitudes coletivas.” (CHILDS, 1967 p. 101).

Propaganda tem suas origens na propaga o de ideias religiosas, depois políticas e ainda é facilmente reconhecida quando associada a essas manifesta es, porém hoje, possui mais algumas classifica es, como: ideológica, eleitoral, governamental, institucional, corporativa, legal e social. (MUNIZ, 2004).

Quando comparados, Malanga afirma que a propaganda significa “atividades que tendem a influenciar o homem [...]. A propaganda, é, pois, a difusão de ideias, mas sem finalidade comercial. A publicidade, que   decorrência, e também, persuasiva, mas com o objetivo bem caracterizado, isto é, comercial”. (MALANGA,

1979, p. 10). E complementa: “a propaganda é ideológica, grátis, dirigida ao indivíduo e apela para os sentimentos morais, cívicos, religiosos, políticos, etc., e a publicidade é comercial, paga pelo consumidor, dirigida à massa e apela para o conforto, prazer, instinto de conservação, etc”. (MALANGA, 1979, p. 12).

Ainda temos a definição de Sant’Anna para publicidade de forma um pouco mais genérica como sendo o ato de tornar público, com o conceito de “implantar, de inculcar uma ideia, uma crença na mente alheia,” (SANT’ANNA, 1981, p. 81) e de Garcia para a palavra propaganda “com o significado de propaganda ideológica, [...], com o objetivo de dirigir o comportamento dos indivíduos na sociedade. Distingue-se da publicidade destinada a induzir à compra de produtos ou utilização de serviços”. (GARCIA, 1982, p. 11).

2.2.2 Agência de publicidade e propaganda

De forma bastante objetiva, Sampaio (1999) define uma agência de publicidade como uma empresa especialista na técnica da propaganda, estruturada para este fim, onde se reúnem diversos profissionais com especialidades em diferentes áreas com o objetivo de prestar serviços aos anunciantes que formam a sua carteira de clientes.

O autor afirma ainda que as agências devem ser independentes dos anunciantes, veículos de comunicação, fornecedores, produtoras, enfim, deve garantir sua independência na escolha dos melhores meios para transmitir as mensagens criadas, os melhores e mais rentáveis fornecedores para que sejam atendidas as necessidades dos clientes. Inclusive, não é recomendada a participação acionária aos próprios clientes, pois isso abriria um precedente para a interferência do anunciante nas rotinas da agência abrindo mão da liberdade que agências precisam ter para oferecer o melhor de seu potencial. (SAMPAIO, 1999)

Malanga (1979) define uma agência como uma empresa que planeja, cria e distribui a publicidade de seus clientes. É composta por especialistas em diferentes áreas da comunicação, reunindo talentos e experiências em busca dos melhores resultados aos anunciantes que a contrataram. O autor entende que uma grande vantagem das agências, em relação a visão restrita que o anunciante tem de seu negócio, é justamente o ponto de vista externo que a agência pode trazer, somado a

sua experiência com diferentes produtos, mercados, canais de divulgação e veículos de mídia.

Podemos verificar que as definições são muito semelhantes, somente variam no enfoque, mas na essência, dizem praticamente o mesmo. Em seu livro, Malanga traz, ainda, a definição da Associação Brasileira de Agências de Propaganda:

A agência de propaganda é uma pessoa jurídica independente de controle financeiro de qualquer anunciante ou veículo de divulgação, e especializada na arte técnica publicitária, e, que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda a veículos de divulgação, com o objetivo de promover a venda de produtos ou serviços, difundir ideias, ou informar o público a respeito de organizações a seu dispor. (ABAP apud MALANGA, 1979, p. 87).

Jones (2002, p. 21) afirma que “agências de publicidade consistem em negócios de prestação de serviços cuja prosperidade é integralmente determinada pela prosperidade de seus clientes, os anunciantes”. Ou seja, não só sua atuação fica intimamente vinculada a outra organização como também exige de ambas as partes uma profunda relação de confiança, pois dessa relação depende em grande passo o sucesso das empresas envolvidas nesse processo. “O cliente entrega à agência a tarefa de cuidar dos seus recursos disponíveis [...], o dinheiro vincula-se à confiança que o cliente tem na credibilidade da agência” (SILVA E TOALDO apud GIACOMINI FILHO, 2011). E, sabendo que esse é um processo que envolve grandezas financeiras muito altas, é imprescindível que haja um forte vínculo de confiança: “O que nos parece estar na base de tudo é o desenvolvimento de um processo de confiança e não somente em ações isoladas, (...) deve ocorrer no cotidiano (...), no atendimento ao cliente e na manutenção de uma postura ética” (SILVA e TOALDO apud GIACOMINI FILHO, 2011).

Essa relação de confiança deve estar presente em todas as interações da agência com seus clientes, fornecedores e veículos e passa, também, pela estruturação da equipe, que na agência é dividida em departamentos que fracionam o trabalho de forma que cada setor explora o melhor de suas competências.

2.2.3 Divisão do trabalho na agência

Dentro de uma agência, encontramos diversas funções diferentes entre si e complementares para a entrega final do produto criativo para os clientes. De acordo com Sampaio (1999) as principais funções que cabem a agência são o planejamento da estratégia de comunicação, a criação das mensagens ou campanhas, a produção de tais mensagens, a escolha dos veículos de mídia mais adequados e o envio dos materiais, finalizando com o acompanhamento e medição dos resultados. “Mas, a maior função da agência é, sem dúvida, a criação das melhores alternativas de propaganda para cada problema de cada cliente”. (SAMPAIO, 1999, p. 51).

A seguir traremos uma breve descrição de cada uma das funções que integram a estrutura básica de uma agência, baseado nas definições de Sampaio (1999) e Malanga (1979):

O departamento de atendimento (ou, atualmente, também referido como gerente de contas ou gerente de negócios), é o profissional que faz a interface com o cliente, sendo responsável por receber as demandas através de um *briefing*, que na definição de Sampaio (1999, p.317), quer dizer “resumo, em inglês. Documento contendo a descrição da situação da marca ou empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-lo”. Além disso, é responsável por administrar o andamento do trabalho e todas as demandas internamente na agência.

O profissional de planejamento, normalmente, se faz presente em agências médias e grandes. É o departamento que dá suporte tanto ao atendimento, na elaboração do *briefing*, quanto aos criativos, na criação da campanha. Eles têm contato com institutos de pesquisa e podem acioná-los em casos específicos ou quando surge uma demanda que não pode ser atendida com os recursos internos disponíveis ao setor. (SAMPAIO, 1999).

A criação, que segundo Sampaio (1999, p. 58) é a “alma da agência” ou a “essência da agência”, é composta por duplas de criação de redatores e diretores de arte que trabalham juntos para atender as solicitações do *briefing* na criação de campanhas ou peças publicitárias. “as duplas são formadas por um redator e um diretor de arte, ou seja, um especialista em texto e um especialista em imagens que trabalham integradamente no mesmo projeto”. (SAMPAIO, 1999, p. 59). A função da dupla é, basicamente, ter ideias e transformar as necessidades do cliente em

conceitos, campanhas, slogans criativos e pertinentes às demandas comerciais das marcas para as quais trabalham.

O estúdio é o departamento técnico que fica responsável pela verificação e fechamento dos arquivos dentro das especificações técnicas necessárias a sua veiculação ou produção “juntando títulos, textos, fotos e ilustrações” (SAMPAIO, 1999, p. 59). Este departamento faz os ajustes finos finais no *layout*, assim como, os ajustes solicitados pelo profissional de revisão ortográfica que atua junto a esta equipe.

Os departamentos que viabilizam transformar as ideias em peças prontas e produzidas são as produções gráfica e eletrônica, também chamada de RTVC. Estes departamentos fazem contato com os fornecedores mais adequados a cada demanda para fins de orçamento, negociação, prototipagem e execução final do material, seja anúncio, foto, catálogo, folder, display ou filmes, jingles, spots e trilhas. Ou seja, além de materializar as ideias em um produto final, eles atuam ao longo do processo de criação auxiliando e prestando consultoria de forma a garantir que as ideias sejam viáveis de serem realizadas dentro do prazo e verba disponibilizada pelo cliente para aquela demanda. “Esses profissionais atuam como consultores da criação e gestores de produção”. (SAMPAIO, 1999, p. 60).

O departamento de mídia tem importância fundamental dentro do organograma de uma agência, pois, possivelmente, é responsável pelos maiores volumes de verba administrados pela agência. Esta equipe trabalha de forma muito próxima ao atendimento (em alguns casos tem contato direto com o cliente) e precisa conhecer muito bem as necessidades de cada marca. Também pode atuar de forma próxima com o planejamento, utilizando das informações coletadas para montar a melhor estratégia. “A Mídia tem como função essencial cuidar da veiculação mais adequada das mensagens publicitárias dos clientes da agência”. (SAMPAIO, 1999, p. 60). Sua responsabilidade é montar a melhor estratégia de veiculação das campanhas, selecionando os melhores meios (TV, rádio, jornal, internet, etc), dentro destes meios, as melhores faixas horárias, duração, formato, período, etc. Em função disso, também é comum que esta etapa de seu trabalho seja realizada paralelamente ao da criação, para que as ações sejam apresentadas ao cliente de forma coerente e completa. A mídia ainda é responsável pela autorização dos espaços, envio dos materiais para os veículos, verificação se está

tudo de acordo, checagem se ocorreu a veiculação e apresentação dos relatórios aos clientes.

Estes são os departamentos essenciais para uma estrutura de agência de propaganda. Em alguns casos pontuais, elas ainda podem oferecer equipes especializadas em relações públicas, merchandising, assessoria de imprensa, mas esses serviços também podem ser terceirizados, portanto não se fazem necessários na maioria dos casos. (SAMPAIO, 1999).

Importante destacar que as demandas de atuação nos meios *on line* e redes sociais estão sendo integrados na oferta de serviços oferecidos pelas agências. Algumas delas abrem todo um novo setor, outras adquirem operações já em funcionamento. Não faremos um aprofundamento neste tema para o presente estudo, mas é uma tendência que já está integrada ao ambiente das agências, mesmo as *“off line”* e que não pode ser ignorado como uma realidade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será trazida uma abordagem a respeito do método utilizado nesta pesquisa, desde o enquadramento teórico do estudo, com o delineamento da pesquisa, passando pelos sujeitos envolvidos na pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados e, finalizando como relato das limitações encontradas pela pesquisadora.

3.1 Delineamento de pesquisa

Buscando compreender como se dão as relações de trabalho no ambiente das agências de publicidade de Porto Alegre, esta pesquisa se trata de um trabalho exploratório qualitativo por meio de estudo de campo com profissionais que atuam nas agências. Enquanto pesquisa exploratória, entende-se que “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (GIL, 1999, p. 43). Enquanto estudo de campo, o autor entende que este formato procura o aprofundamento das questões propostas, sendo um estudo que apresenta flexibilidade, permitindo que seus objetivos sejam revisados ao longo do processo. (GIL, 1999).

Para Vergara (2000, p. 47) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

A base teórica para o aprofundamento desta pesquisa é baseado em pesquisa bibliográfica envolvendo os temas de relações de trabalho e do mercado publicitário, foco deste estudo. Segundo Gil:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. (GIL, 1999, p. 65).

3.2 Sujeitos da pesquisa

De acordo com Vergara (2000, p. 53) “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes estão relacionados com pessoas”.

Para o presente estudo, realizamos entrevistas com roteiro semiestruturado com 15 profissionais que atuam nas agências de propaganda de Porto Alegre, ou seja, todos estão atualmente empregados. O fato de a pesquisadora ter atuado neste meio por mais de 10 anos, facilitou acesso a diversos profissionais da área, alguns que já foram colegas de trabalho e outros conhecidos que se dispuseram a colaborar. Dentre esse perfil de público, após um contato prévio com um grupo maior de pessoas, a amostra final dos profissionais entrevistados foi definida de forma aleatória, de acordo com a disponibilidade destes em dispor de seu tempo para realizar a entrevista. A pesquisadora, porém, teve o cuidado para que a amostra contemplasse profissionais de diferentes áreas, dentre as diversas que compõe o quadro de uma agência, assim como, também houve a preocupação em conversar com pessoas em diferentes níveis hierárquicos, para que se tivesse um panorama amplo e próximo da realidade do mercado.

Uma característica predominante entre os entrevistados foi a formação em nível superior em publicidade e propaganda, inclusive com dois profissionais cursando mestrado e um deles com pós-graduação. A faixa etária foi bem ampla, ficou entre 21 e 59 anos, mas a maioria entre 30 e 40 anos. A média de tempo em que trabalhavam nas agências atuais variou entre profissionais que estão há poucos meses (nestes casos se incluem os *freelancers* e estagiário) e outros que somam de 5 a 10 anos atuando numa mesma agência. Como experiência de mercado, a variação também foi grande, desde 20 anos atuando na propaganda, até os estagiários em início de carreira, que entraram na propaganda há poucos meses. Do total, seis profissionais atuavam em cargos de liderança, com equipes de 2 a 3 pessoas em média. Os entrevistados estavam divididos em seis agências de porte médio a grande, porém todas muito consolidadas no mercado gaúcho e trabalhando com contas nacionais em seu portfólio.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

	Área	Idade	Tempo de empresa	Tipo de contrato
E1	Criação	29	5 anos	CLT
E2	Atendimento	44	10 anos	CLT
E3	Produção	38	5 anos	CLT
E4	Atendimento	32	1 ano	CLT
E5	Produção	56	1 ano	CLT
E6	Criação	35	2 meses	Freelancer
E7	Produção	36	7 anos	CLT
E8	Estúdio	42	5 anos	CLT
E9	Produção	38	5 anos	PJ
E10	Criação	26	8 meses	PJ
E11	Produção	39	9 anos	CLT
E12	Coordenação	39	2 meses	PJ
E13	Planejamento	37	4 meses	PJ
E14	Criação	21	3 meses	Estágio
E15	Criação	22	8 meses	Estágio

3.3 Técnicas de coleta de dados

De acordo com Gil (1999, p. 117) “pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. O autor ainda sublinha que uma entrevista pode ser considerada como um “diálogo assimétrico” enquanto uma das partes faz as perguntas em busca da coleta de dados e seu interlocutor, responde, como a fonte da informação. (GIL, 1999).

Para o presente estudo, utilizamos como técnica a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. De acordo com Roesch (1999, p. 159) “a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. A autora argumenta,

ainda, que o objetivo de tal formato de entrevista é o de conhecer o significado que os entrevistados atribuem a algumas questões que não tenham sido estudadas anteriormente, partindo de alguns pressupostos definidos pelo entrevistador.

Roesch (1999, p. 159), defende que:

O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza o método quantitativo.

As entrevistas com roteiro semiestruturado (ver roteiro em apêndice A) foram realizadas no mês de junho de 2017, com agendamento prévio, por telefone. As conversas foram gravadas através de aplicativo para aparelho celular e, posteriormente, transcritas para preservar os dados coletados.

Uma questão interessante observada durante a realização das entrevistas, foi a relação de confiança e mútua compreensão estabelecida com a maioria dos entrevistados. Possivelmente, o conhecimento pessoal prévio da pesquisadora pelos entrevistados, seja pelo convívio em ambiente de trabalho, seja por conhecidos em comum facilitou a troca de informações, identificação com as situações relatadas e tranquilidade em trazer um conteúdo relevante para a pesquisa.

3.4 Técnicas de análise de dados coletados

Após a realização das entrevistas, veio a etapa de organizar e analisar todos os dados e informações coletadas. De acordo com Gil (1999), após concluída a coleta dos dados chega o momento de análise e interpretação, conceitos estes considerados extremamente relacionados. Segundo o autor,

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Numa pesquisa como a realizada para o presente estudo, denominada de qualitativa, ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se percebe em meio a uma grande quantidade de informações e depoimentos, que deverão se materializar em

forma de textos, que deverão ser organizados, para, posteriormente, ser interpretados. (ROESCH, 1999).

Os resultados obtidos com na análise de dados serão cruzados e confrontados com as informações levantadas através da etapa de pesquisa teórica buscando identificar as situações em que a teoria se confirma com o que ocorre na prática, tornando possível a realização de conexões entre as informações levantadas e instigando um aprofundamento do presente estudo. A análise dos resultados será apresentada no próximo capítulo do presente estudo.

3.5 Limitações da pesquisa

A indisponibilidade de tempo dos profissionais da propaganda já é uma característica famosa neste meio e, para a realização da pesquisa, não foi muito diferente. Encontrar um espaço nas agendas atribuladas desses profissionais foi um desafio e tanto para a realização desta pesquisa. Ao final, tudo correu bem e, durante as entrevistas, todos foram bastante solícitos e interessados em responder agregando sua experiência e conteúdo. Para a pesquisadora, a situação não foi novidade, pois também, muitas vezes, se via em situação semelhante, com dificuldade de encaixar outros compromissos fora da pauta lotada e da rotina da agência.

Outra situação observada, foi de que o acesso aos profissionais mais jovens, nas funções de estagiários e assistentes, foi mais difícil para a entrevistadora, que considera que seria ainda mais interessante se houvessem mais entrevistados na faixa etária por volta dos 20 anos. Ao final, somente teve acesso a dois jovens profissionais, depois de considerável insistência e pela dificuldade de retorno dos contatos solicitados pela pesquisadora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Sampaio (1999) uma agência de publicidade é uma empresa especialista na técnica da propaganda, estruturada para este fim, onde se reúnem diversos profissionais com especialidades em diferentes áreas com o objetivo de prestar serviços aos anunciantes que formam a sua carteira de clientes. Para a pesquisadora, uma agência de publicidade é mais que isso: é um espaço de criatividade, de ressignificar padrões, mudar pensamentos, olhar para o óbvio de uma forma nada óbvia.

As pessoas que escolhem essa profissão têm muitos sonhos, muitos ideais e acreditam que seu trabalho pode fazer a diferença. Mas a propaganda só existe em prol de um resultado financeiro para o seu cliente, ela é feita para atender a venda de um produto ou serviço e, muitas vezes, as necessidades comerciais e ideológicas dos clientes, suprimem os ideais criativos e exigem um formato de trabalho bem diferente do que um dia se imaginou. A publicidade, cada vez mais, é simplesmente um negócio, que deve ser assertiva, ter uma entrega rápida (cada dia mais e mais rápida) e dentro de uma verba sempre mais enxuta. É em meio a esse cenário de interesses conflitantes, de cobranças extremas e de algumas frustrações que encontramos os profissionais das agências de Porto Alegre. Pessoas que experienciam em seu dia a dia a necessidade de administrar questões referentes a rotina e processos burocráticos inerentes a profissão e as cobranças por cada vez mais resultados, em cada vez menos tempo e com uma entrega muito qualificada. Tudo em nome do seu cliente.

4.1 Ame-a ou deixe-a

A visão dos entrevistados a respeito das relações de trabalho dentro da agência acaba sendo bem ampla, uma vez que temos departamento com funções bem distintas dentro de uma mesma estrutura. Algumas questões pontuais de cada função se manifestam nas falas dos entrevistados e expressam o seu ponto de vista e a sua vivência em relação ao todo da empresa. Muitos mencionaram a crise como justificativa para diversos problemas das relações de trabalho, mas também muito se fala sobre a falência de um modelo tradicional de trabalho, visto por muitos como já ultrapassado. A falta de gestão de pessoas, de processos, a completa ausência de

um departamento de RH estruturado para pensar nas pessoas, propor treinamentos e fazer a gestão em si, e não só atender as demandas burocráticas, são questões que se fazem presente na rotina dos profissionais. Essa situação vem na contramão do que é defendido por autores que estudam o tema. Marras (2016), afirma que é necessário, por parte das empresas, haver uma visão renovada sobre como se administra seus colaboradores. Que a área de RH não deve ser uma prestadora de serviços, pelo contrário, deveria ser um foco e inteligência, criar novos sistemas de valores, oferecendo suporte tanto a empresa como aos empregados, atendendo seus anseios e necessidades contemporâneas.

Uma questão muito presente foi a relação desigual de exigência da dedicação e doação do trabalhador, considerada injusta e invasiva, principalmente, se comparada com a escassa contrapartida de benefícios que a agência oferece, considerada desproporcional ao o que é demandado das pessoas que, em muitos casos, se sentem exploradas.

“É uma relação um pouco complicada. Me parece que existe uma exigência praticamente que tu doe todo teu tempo pra agência, mas não existe um retorno financeiro disso e também uma recompensa até de folga, de conseguir ter férias nos períodos que precisa ter. A negociação vale mais pro lado da empresa do que pro lado do funcionário, é uma relação meio injusta, nesse sentido”. (E2)

“Eu acho injusta a relação de trabalho agência e colaborador, porque é uma relação em que não há troca, é uma doação do funcionário, uma doação do perfil da pessoa, mas quando tu precisas de uma troca por parte da empresa, essa troca não existe. É uma relação abusiva”. (E3)

“Uma cultura de relações de trabalho invasiva, no sentido de tu ter a obrigação de estar 100% disponível o tempo inteiro e isso não ser algo ruim do ponto de vista da empresa. Isso, nas relações de trabalho, acaba complicando. Eu sempre brinco que o ambiente informal da agência acaba nos levando para um caminho ruim, porque a gente acaba confundindo essa informalidade com a própria vida, as coisas se misturam, e, quando tu vê, são 3 horas da manhã e tu tá lá, e tá achando tudo normal e tá tudo bem”. (E4)

De acordo com Barbieri (2014) cultura organizacional é o que diferencia uma empresa de outra, ela expressa os valores essenciais que a maioria dos envolvidos com a organização compartilha, é a sua cultura dominante. Essa cultura é tão forte e tão enraizada nas agências que foi facilmente percebida pelo estagiário que trabalha há pouco mais de um ano numa das grandes agências de Porto Alegre: *“tem muita gente que é workaholic, parece que é legal tu ficar depois do teu horário de trabalho, que é legal trabalhar no final de semana”. (E15)*

Ao longo desse estudo, porém, será possível perceber que, neste mercado, numa única cidade, existem realidades completamente discrepantes entre si, que variam muito de acordo o perfil de cada agência. De acordo com profissional da criação, que trocou de emprego há oito meses, a realidade da nova agência é bem pontual, inclusive com um desconforto em relação a misoginia percebida por ela no lugar, que prioriza a contratação de profissionais homens, sendo ela a única mulher no departamento de criação. Na visão desta profissional:

“Cada agência tem um perfil completamente diferente e, pra mim, foi um choque muito grande ir para agência que estou hoje. Na anterior, a equipe de design era bem júnior e não vejo isso como ruim, mas uma galera bem pilhada. Na atual, as pessoas são bem mais sêniores e velhas, literalmente. Uma média de idade bem maior e um cenário bizarramente masculino”. (E10)

Outra questão interessante, que chamou a atenção da pesquisadora, foi o fato de alguns profissionais mencionarem a falta de comunicação e fluência das informações justamente nestas empresas que tem a comunicação no seu escopo de trabalho. De acordo com um profissional da produção: *“acho que falta entendimento, falta comunicação básica, falta uma conversa antes de startar uma solicitação pra qualquer departamento envolvido. Falta conhecimento e maturidade”. (E5)*. Um profissional do estúdio, de uma agência diferente, complementa: *“A minha percepção, é que a informação dentro da publicidade é gerida de uma maneira muito truncada, difícil e não é objetiva”. (E8)*

Interessante confrontar a percepção de dois profissionais em momentos muito diferentes de suas carreiras quando questionados sobre as relações de trabalho nas agências. O estagiário, que começou na agência há três meses, já percebeu que *feedback* não é uma habilidade dos publicitários: *“Como é meu primeiro estágio, é tudo muito novo pra mim. Algumas coisas que eu sinto, é que é um trabalho que tem muito pouco feedback sobre como tu está exercendo o teu papel”. (E14)*. Já o profissional de produção, há nove anos na mesma agência, foi bastante categórico *“é uma esquizofrenia total”. (E11)*.

No que diz respeito à crise econômica a que passam as agências, o que foi mencionado pelos entrevistados, é que elas não se prepararam para tantas mudanças estruturais, para novas formas de remuneração dos clientes em função das mídias digitais, para a redução dos investimentos tradicionais e para a entrada de profissionais mais jovens que estão ingressando no mercado publicitário com um

novo perfil. O que se percebe, é que as verbas reduziram, mas a exigência, o envolvimento, a cobrança e o pouco prazo se intensificaram ainda mais. Porém, mesmo com esse cenário, ao invés de rever processos e formas de trabalhar, ou propor entregas alternativas, a solução que os dirigentes das agências encontraram foi substituir profissionais mais sêniores por uma equipe mais jovem e, conseqüentemente, mais barata. Essa situação foi relatada, principalmente, pelos profissionais das agências maiores, onde a estrutura tem um custo alto para ser mantida e essa situação ficou ainda mais evidente.

“Acho que o momento atual, na crise atual do cenário da comunicação, as crises de mídia, crise de mudança comportamental das pessoas e da própria mídia: como capitalizar isso? As agências mais tradicionais estão se perdendo no processo porque não previram isso com mais antecedência. Então hoje, acaba tendo que contratar mais quantidade com menos qualidade e, muitas vezes, existem equívocos de pensar que essas pessoas conseguem se auto gerenciar e isso não é verdade”. (E1)

“Eu acho que falta muito a questão da gestão mais profissional dentro da agência. De ter um pouco mais de hierarquia. E hierarquia é importante, ainda mais quando tu lida com um ambiente com pessoas não tão plenas, pessoas mais júnior, estagiários, tem que ter liderança, tem que ter pessoas com poder de fato de decisão”. (E5)

Essa estratégia de contratação ficou bastante evidente quando foi questionado a respeito do perfil dos profissionais que trabalham nas agências atualmente. Muitos dos entrevistados mencionaram jovens estudantes como predominante no momento, principalmente nas equipes envolvidas com a criatividade para os meios digitais. De acordo com um profissional da criação “(...) são pessoas jovens. Na parte digital, são pessoas muito jovens, talvez no início da graduação. No núcleo menos digital, os jovens mais para o final da graduação e poucos mais seniores”. (E1). Para profissional da produção, uma característica dos jovens é a grande rotatividade na empresa. Essa situação também foi relatada por outros entrevistados como uma questão preocupante para o desempenho e a entrega da agência: “eu vejo essa galera mais nova que está chegando agora com uma outra cabeça em relação a todas as mudanças que estão ocorrendo no mercado, porque não se faz mais propaganda como antigamente. Hoje a rotatividade é muito grande”. (E7).

Alguns profissionais manifestaram descontentamento com o desempenho dos mais jovens dentro das agências e atribuem esse tipo de contratação a uma

intenção da agência de reduzir o custo com pessoal, porém sem reduzir a equipe de forma considerável:

“Precisa contratar e contratar, porque o volume de trabalho é muito e o dinheiro é pouco. O que a gente vê é uma ‘juniorização’ das equipes. O perfil do profissional é muito despreparado, sem equilíbrio emocional, sem iniciativa. Por mais que eles sejam qualificados e tenham talento, eles não têm maturidade, não tem noção de prioridade, não conseguem gerir o trabalho, a sua pauta, o seu dia, não conseguem se portar na frente do cliente, não conseguem resolver conflito”. (E12)

“Hoje, o perfil é de profissionais com pouquíssima experiência, que estão estudando e começando seu primeiro emprego em agência. Então, existe uma parte um pouco complicada aí porque os profissionais que tem mais experiência têm que trabalhar muito mais, o dobro, pra compensar essas dificuldades dos profissionais que não tem tanta experiência”. (E2)

“Hoje, esse é dos nossos problemas maiores. Eu não sei se é a crise. As pessoas contratadas são pessoas que não são formadas, que não tem vivência, mas elas entram contratadas para cargos de responsabilidade que não poderiam absorver”. (E5)

Outros profissionais trouxeram uma visão mais ampla sobre a questão, mencionando também, diferentes perfis que convivem num mesmo espaço. Essas pessoas reafirmam a questão da presença de jovens, mas ao mesmo tempo, trazem também a presença das pessoas com mais experiência e mais anos de profissão. Em alguns casos, as pessoas com mais anos de agência são vistas como velhas, desatualizadas ou sem uma função clara que tenha contribuição com a rotina da agência. Essa informação chama bastante atenção e coincide com alguns relatos que veremos mais a frente, que mencionam o medo de envelhecer na agência, de não ter mais espaço, de ter que procurar trabalho em outro ramo ou de não conseguir se ver desempenhando a função no futuro.

“Hoje em dia tem diversos perfis: tem o perfil das pessoas mais velhas que doam para empresa e não tem aquela coisa de que a empresa ‘deve’ pra mim, é um perfil mais doador, que é nosso perfil antigo de trabalho. E hoje em dia, cada vez mais, um perfil mais jovem, um perfil cheio de direitos, menos colaborativo, que sabe o que quer e que não se doa mais do que acha que deve pro trabalho”. (E3)

“Gente jovem, em início de carreira e que ainda tem um gás. Gente que conseguiu envelhecer dentro da propaganda com alguma dignidade e um salário ok. E algumas pessoas que estão acomodadas”. (E6)

“Eu acho que são pessoas mais velhas que já não se atualizam mais e que acabam ficando em grandes cargos, grandes salários, mas estão ali e meio que

não fazem nada. E pessoas muito júnior, que não tem muito comprometimento, que entra (na agência), mas não sabe muito bem o que quer fazer”. (E9)

“Antes tinham pessoas mais ambiciosas que queriam ficar famosas. Hoje tem uma galera que quer fazer o seu trabalho e ir pra casa. Não tem esse desejo em trabalhar numa agência de propaganda, até porque, a agência deixou de ser desejo há alguns anos”. (E11)

A percepção dos entrevistados em relação ao ambiente de trabalho revelou que não existe um padrão no mercado e que as diferentes agências podem ter tanto um ambiente visto como ruim para se trabalhar, enquanto em outras as pessoas estão muito satisfeitas. Coincidentemente, as impressões negativas ou positivas se confirmavam nos relatos de pessoas diferentes, porém em agências comuns.

Um profissional de produção de uma das maiores agências pesquisadas neste estudo, entende que o porte da empresa impacta no ambiente de trabalho atual: *“O formato de agência grande, como a que eu trabalho, não combina mais com o mercado. Então ficou um ambiente de trabalho muito ruim, muito estressante, muita cobrança por resultado. Querem mais dinheiro do que ideias, mais dinheiro do que entregar um bom trabalho”. (E3)*. O formato de trabalho mais tradicional, hoje visto como desatualizado por alguns profissionais, também pode ser um ponto que impacta no ambiente de trabalho. Um profissional de criação trouxe essa questão em sua entrevista: *“Eu acho que esse perfil de agência mais old school, que tem um diretor que, ou gosta, ou não gosta, onde só a opinião dele vale, essa falta de troca, pra mim, é sufocante”. (E10)*.

Para alguns profissionais, o fato do ambiente não ser mais visto como algo positivo, fez até a função exercida perder um pouco de sentido. Para profissional da criação de uma grande agência: *“Não me sinto tão bem. Estou lá pela parte financeira, mas pra mim o ambiente não é bom, porque não é o que eu quero me focar na minha vida”. (E1)*. Outro profissional, desta mesma agência, porém do setor de atendimento, também revelou que sua relação com o trabalho está diferente, em função das mudanças que percebe no ambiente de trabalho.

“Hoje, diferente do que foi tempos atrás, o que sinto é que eu sento, faço meu trabalho e vou embora, sem um esforço muito maior porque não espero muitas coisas legais em troca, em termos de incentivo, motivação, de recompensas. Tentar se dedicar no período que está ali dentro, mas não ir muito além, porque a gente sabe que não vai ter a compensação pela agência”. (E2)

Felizmente, existem profissionais muito satisfeitos com o ambiente de trabalho da agência em que estão. Porém, praticamente todos, relembram relatos de experiências negativas anteriores. Uma profissional de produção, que já atua há cinco anos numa mesma agência é bastante enfática sobre o motivo que a faz gostar do ambiente de trabalho: *“Maravilhoso, aqui é muito humano, muito eu em primeiro lugar. E isso faz com que eu me comprometa muito mais”*. (E9).

“Nesse um ano que estou na agência eu não tenho uma queixa pra fazer. Eu não me sinto, em nenhum momento, lesada e nem que estão abusando da minha boa vontade. Isso já me aconteceu em outros lugares, onde tu tens que fazer mais, tem que entregar mais, não importa a hora que tu saias”. (E4)

“Eu gosto. Porque o ambiente é de pessoas legais, extrovertidas. Então, acaba deixando um pouco mais leve. Até numa outra agência, a gente tinha muito problema, a gente tinha muita pressão, mas conseguia neutralizar isso em função do comportamento dos funcionários, em função do jeito que a gente lidava com os problemas”. (E6)

Além das questões já pontuadas, uma das entrevistadas trouxe uma visão relevante, que transparece também em outros relatos, que é o fato da liberdade do ambiente se tornar também um ponto negativo, se avaliado sobre este viés, relacionando diretamente com as afirmações recorrentes sobre a imaturidade dos profissionais que hoje atuam nas agências. Apesar de afirmar que *“eu estou no mercado há 25 anos e eu gosto muito do clima de agência”*. (E5). A profissional revela que *“às vezes, quando tu se põe num clima tão desejável, tão maduro, tão moderno, tão contemporâneo, onde tudo pode, isso pra mim é um ponto fraco. Porque se tu dá uma estrutura tão aberta para pessoas inexperientes, elas não sabem usar”*. (E5).

Um dos temas que gerou opiniões muito distintas, foi a tentativa de compreender o grau de satisfação de cada profissional com a função desempenhada atualmente. Por entender que é uma questão bastante relevante ao estudo, a pesquisadora optou por trazer as respostas de todos os entrevistados, para que seja possível ter um panorama amplo, a partir dos dados levantados nas entrevistas.

Dentre os cinco profissionais que manifestaram descontentamento com a função atual, percebem-se alguns relatos visivelmente desmotivados. Para profissional da criação, *“meu grau de satisfação é baixo. E de fato, ninguém tá muito feliz lá dentro”*. (E1). Para profissional da produção *“é bem baixo, porque, cada vez*

mais, eu não tenho liberdade de fazer o que eu gosto pra fazer o que mandam". (E3). Para outra profissional da criação, *"hoje é bem baixa, justamente por ter certeza absoluta que não estou enquadrada no perfil da agência"*. (E10).

Em alguns casos, os profissionais estão passando por uma transição pessoal e já não encontram sentido na função exercida: *"estou num momento bem de transição, estou querendo mudar de área. A propaganda é uma coisa que já não me preenche mais, eu só estou meio não sabendo pra onde ir"*. (E7). Já o estagiário, mesmo em pouco tempo de atuação na agência, já encontrou alguns motivos de frustração: *"eu tinha uma expectativa que eu ia aprender, que eu ia estar bastante com meu chefe, ia ver um brain legal ou coisas assim, mas na real eu sou bem um funcionário mesmo, as coisas chegam pra mim, eu faço as coisas e é isso"*. (E15).

Em alguns relatos, *"já foi melhor, hoje está no regular"*. (E11). Ou ainda, quando se encontram já conformados com a realidade da função: *"não tem muita emoção no meu dia, porque eu estou ali pra resolver problema, mas também não tem muita dor. Eu já estou com tanta experiência de agência que não tem o que tu não viu"*. (E12). O estagiário, apesar de dizer que está satisfeito por estar na agência, com apenas poucos meses de trabalho, já verbaliza que não se sente realizado. Analisando as informações mencionadas em diversas falas sobre o perfil dos jovens, se pode perceber uma possível confirmação do que foi mencionado, afinal, poucos meses já se mostraram suficientes para que o estudante aponte questões de desconforto com a empresa, questões que não se encaixam dentro de suas expectativas pessoais. Segundo o jovem: *"Eu estou satisfeito por estar em uma agência grande e estar aprendendo muito estas coisas que eu não aprendo na faculdade, mas, em quesito de me sentir realizado, eu não me sinto"*. (E14)

Nos relatos dos profissionais satisfeitos com a função, percebe-se muita paixão na fala: *"eu sou muito apaixonada pelo que eu faço. Eu estou satisfeita"*. (E5), *"estou bem satisfeita"*. (E6), *"meu grau de satisfação na minha função é muito bom"*. (E8), ou ainda *"estou num momento 'lua de mel', extremamente satisfeita. Até porque, ali, tem um modelo diferente de trabalho, que é trabalhar por projeto"*. (E13).

Mas se pode perceber também muita persistência, tolerância e alguns receios com o futuro das agências e da profissão. Eles estão felizes, sim, com suas funções, apesar das dificuldades vividas no dia a dia.

“Eu gosto bastante do que eu faço, senão, não estaria trabalhando há tanto tempo, já são 22 anos como atendimento. E acho que, apesar de todos os problemas de clima e essas questões de relações de trabalho que não são tão legais, tão favoráveis, eu acho que ainda faço, porque eu gosto”. (E2)

“Em relação ao cargo de atendimento, eu gosto do que eu faço, mas eu tenho receio de quanto tempo uma pessoa fica nessa profissão. Acho que o ciclo acaba sendo curto, pelo quanto que te exige”. (E4)

“Eu gosto muito do que eu faço. As coisas estão mudando muito na propaganda, então sempre fica aquele gostinho de quero fazer outras coisas, dá um medinho, porque as coisas estão mudando muito com o digital e, na produção, a gente não sabe mais o que vai acontecer”. (E9)

4.2 Quem dá mais?!

Na definição de Marras, (2001), trabalho significa uma soma de tempo, energia e dedicação pessoal prestado de uma pessoa para outra, com o objetivo de receber em troca um retorno financeiro que atenda suas necessidades pessoais e sociais. Através desta pesquisa, percebe-se que a dedicação pessoal, o tempo e a energia são amplamente oferecidos pelos profissionais, porém o quesito remuneração foi um tema que evidenciou um grande descontentamento dos entrevistados. De acordo com profissional da produção *“eu acho que pagam mal no geral. Acho que as pessoas são super exigidas, dedicam muito do seu tempo, às vezes muito mais do são contratadas pra fazer, e não recebem pra isso”. (E7)*. As principais questões apontadas foram a falta de clareza nas políticas de remuneração ou a falta total de tais políticas. A inexistência de planos de carreira e formas dos profissionais saberem como podem ganhar mais ou crescer na sua função. Fica muito claro, também, a falta de reconhecimento dos profissionais por parte da liderança, com poucos relatos de aumentos espontâneos.

O principal motivo para que o profissional ganhasse mais, foi sempre mencionado como uma postura reativa da agência, com o objetivo de manter o funcionário que recebeu uma proposta melhor de outra agência, o que alguns chamam de *“negociação salarial por leilão”*. A desigualdade de remuneração de profissionais de funções equivalentes, conquistada por afinidades pessoais, também foi uma situação apontada como frequente e motivo de grande desmotivação das equipes.

A falta de clareza sobre os critérios usados pelas agências para definir os salários dos profissionais foi frequentemente questionada. Essa situação gera uma

angústia e uma insegurança, por não saber quais seriam os passos a serem tomados quando se almeja uma remuneração superior ou, pior ainda, quando não fica claro, porque um profissional visivelmente inferior na sua entrega é gratificado por uma remuneração superior aos colegas de função equivalente e dedicação superior.

“Eu acho que, se tem uma coisa que não é clara nas agências, é a remuneração. Não existe política de plano de carreira, não existe um plano do que tu precisa fazer pra ter uma remuneração maior, ou onde é que tu tens que atingir pra chegar nesse ponto”. (E1)

“(A política de remuneração) não é clara sobre o que tu deve fazer ou quais etapas deve cumprir para ter uma remuneração maior ou até mesmo a tua dedicação, se tu trabalhar 5 ou 15 horas por dia, qual a diferença que isso dará no final?” (E8)

“Não existe um padrão, quando tu vai ser contratada perguntam quanto que tu ganha na empresa atual e fazem uma proposta de um pouco mais pra ir pra nova empresa. Não existe uma política de remuneração clara, definida, com faixas salariais, não existe isso, então dentro de uma mesma empresa tem pessoas que ganham pouquíssimo, porque vieram de agências pequenas, e pessoas que ganham salários muito mais altos, porque vem de agências maiores”. (E2)

“Eu acho abusiva, mas eu aceitei esse abuso. Antigamente, tinha um tipo de contrato verbal em que tu ias trabalhar demais, mas teria alguns benefícios legais. Hoje, a gente só tem a parte ruim desse contrato, que não é regido pela CLT. É que no mercado de publicidade tem uma CLT própria. A gente faz um contrato pra trabalhar 44 horas semanais, mas sempre se trabalhou muito mais que isso e antigamente isso não era um problema. Hoje em dia, com toda essa mudança do mercado e a mudança das pessoas, com a entrada de uma turma mais jovem, que entende mais dos seus direitos. Nunca se viu tanta gente processando as agências. Antigamente, se tu processasses uma, tu não trabalhava mais em nenhuma outra”. (E3)

A questão da escolha entre profissionais mais experientes e mais jovens, também se manifesta ao pensar na remuneração. Muitos entrevistados comentaram perceber que a mão de obra mais jovem é contratada, também, em função da possibilidade de uma remuneração inferior e que, por isso, os profissionais, depois que alcançam certo patamar, já passam a correr o risco de perder sua posição e se veem obrigados a buscar alternativas profissionais fora do ambiente de agência.

“Acontece muito, nesse momento de crise, em que as agências estão enxugando cada vez mais. Já aconteceu várias vezes de trocar um profissional super sênior por alguém mais júnior, pra pagar menos”. (E10)

“Antigamente, o que a gente via, é que a pessoa parecia que tinha grife, que mesmo que entregasse a mesma coisa que outra pessoa, ganhava muito mais porque trabalhou em tal agência. As pessoas que ganhavam mais, via de regra, saíram das agências e, agora, estão fazendo outra coisa ou tiveram que se enquadrar”. (E12)

Ao questionar a experiência pessoal em relação a negociação salarial e satisfação com a remuneração atual, as opiniões e experiências dos entrevistados foram surpreendentemente semelhantes. Praticamente todos os profissionais entrevistados mencionaram as mesmas situações, que provavelmente deixaria qualquer executivo de RH bastante impressionado. São situações quase aceitas como normais para quem está inserido neste contexto há mais tempo, em alguns casos, conformados com as práticas das relações de trabalho das agências, porém existem indícios que as gerações de profissionais mais jovens que estão entrando, já não estão mais aceitando tais relações consideradas abusivas pelos entrevistados. Propositamente, foram citados relatos bem semelhantes, justamente pra reforçar a realidade experienciada por estes profissionais.

Para receber um aumento, as entrevistas revelam que o profissional precisa, antes, receber uma proposta de trabalho de outro lugar.

“A minha experiência é muito cruel, porque o mercado publicitário é uma prostituição. Tu só ganha mais saindo da agência e passando por várias agências. É difícil ter um plano de carreira, tu vale mais, se outra pessoa te quer”. (E3)

“Aumentos significativos só aconteceram quando eu pedi demissão. Que é aquele momento em que tu avisas que recebeu uma proposta melhor de outra agência e tu vê uma movimentação da tua diretoria e do financeiro em cobrir aquela proposta”. (E4)

“De todos os lugares em que eu trabalhei, só em um recebi aumento espontâneo pelo desempenho. Só consegui uma negociação salarial porque recebi uma outra oferta de trabalho que me ofereceu praticamente o dobro do que eu ganhava e nem imaginei que eles cobririam. E essa é a política deles, as pessoas trabalham anos e não recebem aumento, acho bem ruim”. (E7)

“Nenhuma agência que eu trabalhei eu consegui um aumento que não fosse ou saindo ou quase saindo, informando que eu tenho outra proposta: irão cobrir ou posso ir? Nunca recebi aumento espontâneo.” (E8)

“Sempre foi muito difícil em todos os lugares que trabalhei, é só aumento de salário quando recebe uma proposta de outro lugar. Nunca dá, nunca dá, daí quando tu recebe proposta de outro lugar e resolve ir, eles cobrem teu salário. Isso foi em todas as agências que eu trabalhei. Nunca recebi aumento espontâneo”. (E9)

Há o relato, inclusive, de uma profissional que chegou a ter redução no próprio salário como proposta da agência para se manter no emprego, através de uma “manobra” que burlou as leis trabalhistas e, sem dúvida, prejudicou o profissional que acabou aceitando tal negociação.

“Acho que em toda a minha vida de trabalho, eu pedi aumento uma vez em 22 anos. Eu tive aumentos também umas três vezes ao todo, que meu superior me deu. Uma das vezes porque eu estava pedindo demissão pra ir pra outra agência e aumentaram meu salário pra eu ficar. Inclusive, teve uma vez que meu salário foi diminuído. Foi quando saiu um cliente que eu atendida e, para eu ficar na agência, a proposta que me fizeram foi de rebaixar o meu salário e eu passar a ser prestadora de serviço”. (E2)

Em outros casos, para profissionais mais jovens, essa situação de não esperar promoção na agência já é tão evidente, que nem se preocupam em crescer na agência em que trabalham, se acham que não vão conseguir mais evoluir, imediatamente já procuram outra oportunidade.

“Eu sempre tive pra mim que dentro da agência não se tem uma política de valorização de funcionário. Todas as vezes que eu senti que podia um pouco mais, eu sempre busquei trocar de agência. Sempre foi muito mais fácil trocar, do que buscar reconhecimento dentro da própria agência”. (E10)

Ao falar da própria remuneração, muitos profissionais se mostraram relativamente satisfeitos. E usou-se a palavra relativamente, pois quando falavam isso, logo justificavam que a remuneração era boa considerando a crise do mercado, a crise do País e da média da remuneração da maioria dos profissionais, considerada baixa.

“Pensando no momento atual, momento de crise e nos salários do mercado em geral, eu acho que meu salário é um salário bem bom”. (E2)

“Perante o mercado que está hoje, eu estou satisfeita, porque está bem difícil. Mas está longe do que eu deveria ganhar nessa altura da minha vida. Pelo tempo de empresa, pelo tempo na minha função”. (E3)

Alguns profissionais mencionaram uma situação que percebem no ambiente das agências, que é a diferenciação na remuneração de acordo com os departamentos. Consideram que criação e atendimento, são os departamentos que ganham mais e as produções e o estúdio acabam preteridos.

“O departamento de produções não é valorizado no mercado, principalmente no gaúcho. Hoje a gente tem atendimento e criação que ganham bem, o resto não ganha bem”. (E5)

“Eu acho que a criação é super valorizada, alguns cargos de atendimento são muito valorizados. Acho que tem dois departamentos que são pouco valorizados, talvez pelo perfil das pessoas que trabalham, que é produção e estúdio, por exemplo”. (E9)

“As agências não remuneram bem e ainda existe discriminação de setores. Criação, planejamento e atendimento têm melhores salários e os demais são o ‘mal necessário’ que é o estúdio e a produção”. (E11)

Visto como se dão as relações de remuneração dos profissionais, buscou-se compreender quais os principais critérios que contribuem para a escolha de uma agência para se trabalhar. A qualidade de vida, valorização profissional, respeito a jornada de trabalho, foram alguns dos quesitos mencionados como prioritários. A remuneração é mencionada também, mas não foi o item mais importante.

“Um desafio legal, num lugar que preza pela qualidade de vida dos colaboradores. Claro que salário conta, mas eu não trocaria sabendo que fosse pra um lugar ruim”. (E7)

“Possibilidade de fazer trabalhos que eu acredito e que me renderiam portfolio na área de design. Com certeza, remuneração. Uma política que respeita as pessoas, que as pessoas se ajudem quando é necessário, mas sem explorar, sem ser aquela coisa sugadora que a publicidade ficou conhecida”. (E1)

“A questão de horário de trabalho, principalmente, a questão do cargo. E o salário, obviamente”. (E2)

“Salário óbvio, clima, muito né, isso pesa muito e, pra mim, pelo meu perfil, é ter liberdade”. (E9)

“Hoje, o perfil da agência, que é uma coisa que eu percebi que preciso analisar melhor, e clientes”. (E10)

“O meu bem estar. A questão financeira é óbvio que pesa, mas em outras ocasiões a remuneração até era boa, mas não me satisfazia como qualidade de vida”. (E11)

“Eu acho que é o tipo de trabalho que eu vou fazer, se é um desafio novo”. (E12)

“Primeiro é ambiente de trabalho, se eu vou ter pessoas que me inspiram a trabalhar de uma forma melhor. Segunda coisa, é se a política da empresa tem a ver com o que eu acredito, com pessoas que eu admiro, respeito e que vou evoluir profissionalmente. Ter projeto, clientes e contas que possam proporcionar projetos desafiadores, onde tenha espaço e uma certa autonomia. Situação financeira: não vou pra ganha menos, mas já saí pra ganhar a mesma coisa”. (E13)

4.3 Sabe quando entra, não sabe quando sai

Quando se falou sobre jornada de trabalho, os entrevistados trouxeram relatos muito semelhantes entre si sobre abusos, exageros, muitas horas extras e trabalho no final de semana que não é remunerado corretamente. De acordo com afirmação de Liedke (2002) enquanto o capitalista fará o possível para obter o máximo da força de trabalho pela qual paga, o trabalhador procura resistir às tentativas de aumentar o seu esforço. No caso das agências, o capital tem conseguido mais da força de trabalho dos profissionais do que realmente paga. Um profissional da produção chegou a comentar que *“se fosse a jornada correta da CLT seria boa”*. (E11). Outra profissional relacionou essa situação com a questão já comentada que as agências estão reduzindo as equipes em função da diminuição dos investimentos por parte dos clientes: *“É uma jornada muito superior ao que deveria ser, em número de horas. Porque, cada vez mais, reduzem o número de funcionários e os que ficam tem que compensar trabalhando mais”*. (E2). O volume de trabalho superior a capacidade produtiva da equipe é apontado como um fator que determina essa necessidade frequente de realizar horas extras. Um profissional da produção, quando questionado sobre o que acha da jornada de trabalho nas agências, afirmou que: *“está errada, né! Porque, na verdade, tu tem uma pauta que pra tu conseguir atender, ou tu é muito rápida e corre o risco de errar, ou tu tem que fazer um horário extra. É um volume de trabalho descomunal”*. (E5)

A falta de gestão das rotinas e do fluxo de trabalho dentro das agências também chama a atenção e contribui para tal situação. *“Acho um absurdo, muitas vezes, as pessoas viram a noite pra fazer um trabalho burro, porque não precisaria ser assim, se tivesse uma certa organização, um certo controle”*. (E3). Uma profissional do atendimento complementa, chamando a atenção para o medo de perder o cliente, medo esse, que acaba responsabilizando os profissionais e conduzindo para uma entrega superior ao que foi contratado:

“É outro absurdo. Infelizmente, a cultura da informalidade criou uma outra cultura nos clientes que é achar que a gente é escravo, que é só ligar e dizer que é pra hoje que todo mundo tem que abrir mão de tudo na vida e ficar, e virar a noite, e comer pizza e achar tudo isso normal. Eu não consigo concordar que isso seja normal, ocasionalmente isso pode acontecer, mas quando isso se torna um hábito, como é na maioria das agências, a gente perde até a moral com o cliente, porque a gente tá sempre ali, sempre com medo de perder o cliente”. (E4)

Outra visão interessante relativa ao tema, veio no ponto de vista de profissionais da criação, mais jovens que a maioria dos entrevistados (um deles estagiário). Eles entendem que a jornada de trabalho poderia ter mais flexibilidade para atender as especificidades desta área, que é menos técnica e mais imaterial. São questões interessantes e distintas dos depoimentos vindos de profissionais de áreas mais técnicas. Esse confronto é algo relevante ao estudo e mostra que, possivelmente, essa pauta esteja longe de se esgotar dentre os profissionais das agências e que, possivelmente, seja necessário pensar essa relação de forma distinta de acordo com as características de diferentes áreas de atuação.

“Eu acho (a jornada de trabalho) muito alta e pouco flexível. Como a gente trabalha com criatividade, tem dias que tu não rende, então porque tu tem que ficar presa na agência, num dia que não está rendendo? E tem dias que está super rendendo e tu quer ficar até mais tarde porque tu está num fluxo legal e está conseguindo, mas aí tem que ir embora, porque bateu o horário”. (E10)

“Na minha jornada de trabalho, eu nem sei se precisava ser seis horas. Às vezes, eu fico lá cumprindo meu horário porque foi combinado que iam ser seis horas, mas eu acho que se eu fizesse com intensidade eu poderia fazer tudo em duas horas. Às vezes, não é tão bem aproveitada a jornada de trabalho. Acho que é um pouco desgastante ficar tanto tempo na agência”. (E15)

Pensando sobre a questão para o futuro, a geração mais jovem realmente está trazendo um novo ritmo, uma nova forma de ver o trabalho dentro da agência e alguns profissionais já perceberam isso.

“Acho que a coisa está mudando, que a agência, pra sobreviver, vai ter que mudar esse pensamento, porque ninguém mais quer ficar (depois do horário). Ainda mais com essa geração nova, a gurizada não se compromete, a gurizada é comprometida com ela mesma. Se tu mandar eles virem final de semana, eles vem no primeiro, no segundo, no terceiro, eles vão embora, se demitem”. (E12)

Quanto ao controle de entrada e saída dos funcionários da empresa, as afirmações são unânimes quanto ao fato de não haver controle e, quando tem relógio ponto, não é levado a sério, não acreditam nos dados informados. Também mencionam certa flexibilidade, mas que a cobrança não pode ser feita para que cheguem pontualmente, já que sabem que podem ficar muito além do horário, sem receber nada a mais por isso.

“É um controle difícil de fazer. Se existe uma cultura organizacional na empresa de ter uma entrega mais controlada, tem como fazer isso dentro da jornada de

trabalho, sem precisar virar a noite, mas infelizmente, as agências não são profissionalizadas, parece ser uma coisa muito mais de publicitário para publicitário, falta um pouco de tino administrativo, de mais gestão”. (E1)

“Como existe essa cultura de que ninguém sai no horário, as pessoas também não se comprometem de chegar no horário, isso eu acho errado. Teve agência que trabalhei que, com ponto ou sem ponto, às vezes são 11h da manhã e não tem ninguém, às vezes são 3h da manhã e tem gente trabalhando”. (E4)

“Acho que é meio ‘oba-oba’. Chega às 10h não tem controle, trabalha até 23h não tem controle, trabalha todo o final de semana e não tem hora extra”. (E9)

Uma das agências implantou sistema de relógio ponto para administrar as horas extras. A ação não tem sido bem vista pelos funcionários, em função da forma como é administrada. Pelos depoimentos, não levam o sistema a sério, não acreditam nos dados, não percebem nenhuma vantagem nesse tipo de controle. E, para completar a situação confusa, o departamento de atendimento não precisa registrar seus horários no relógio ponto e continua sendo um departamento sem nenhum controle para negociação de horas extras.

“Até tem uma (agência) que tem ponto, mas não tem moral, porque se tem que ficar, as pessoas realmente ficam, se precisar virar a noite, os funcionários realmente viram, se tiver que revisar um trabalho em casa, as pessoas revisam”. (E5)

“É fake, eu acho muito fake (o controle de horários). Há um controle digital, mas porque tem pessoas de outras funções que não batem ponto? Não há controle, mesmo elas estando num mesmo nível de cargo que eu”. (E8)

“Existe um relógio ponto e controle do administrativo. Mas as pessoas não acreditam, as pessoas acham que são enganadas, porque, por mais que elas trabalhem a mais muitas vezes, no final do mês vem o relatório e sempre estão faltando horas”. (E2)

“É mentiroso. Tiveram q colocar porque são cobradas pelo Ministério do Trabalho, mas elas mentem. Acharam maneiras de burlar esse controle”. (E3)

Apesar de todas as informações coletadas sobre a questão da jornada de trabalho abusiva, com realização de horas extras, falta de controle ou controles questionáveis, a pesquisadora ficou surpresa com as respostas recebidas quando foi questionado se as pessoas estavam satisfeitas com sua jornada de trabalho. Quase todos os profissionais afirmaram que sim, estavam satisfeitos ou conseguiam administrar bem sua rotina. Também informaram que costumam trabalhar em média oito a nove horas por dia, que normalmente não excedem a jornada contratada.

Frente isso, entende-se que a questão permanece aberta e que seria necessário um maior aprofundamento para entender porque há um pensamento tão afirmativo em dizer que existe uma relação considerada quase de exploração, mas que, na sua realidade, isso está sob controle.

Será que a situação vem mudando, mas a mentalidade ainda está presa a uma realidade de anos anteriores? Será que os entrevistados já possuem mais anos de experiência e isso impacta na sua doação para a empresa e sua capacidade de gestão do tempo? Acredita-se que a questão jornada de trabalho não fica completamente esclarecida. Com certeza, existe uma realidade comum ao mercado, mas porque, então, os entrevistados estão satisfeitos com a sua própria jornada diária de trabalho? A afirmação de profissional do atendimento, talvez nos dê uma pista de que as coisas, na prática, estão mudando, mas que ainda existe uma memória muito marcada de práticas mais abusivas de anos anteriores: *“Atualmente está bem melhor do que já foi um dia”*. (E2).

4.4 Faça o que eu digo, não faça o que eu NÃO faço

Uma questão importante de se compreender, para entender as relações de trabalho numa agência, é como acontecem as relações de poder e como atuam as lideranças. Muitos entrevistados entendem que a forma como se lida com o poder depende muito do perfil do profissional, porém, em alguns casos, há pessoas que ganham cargos de poder porque “caem nas graças” de diretores. Isso não é bem visto pelos entrevistados, que entendem que são pessoas obtendo privilégios sem considerar o merecimento. Entendem também, que, quanto mais tradicional for o formato de trabalho da agência, mais o poder se manifesta de forma vertical, vindo dos cargos mais altos até as áreas operacionais ou através dos clientes.

“O poder vem de cima pra baixo, muito mais da parte de negócios (atendimento). Quem manda na agência são os clientes e se eles mandam, tem que fazer. As áreas mais operacionais são as que mais obedecem”. (E3)

“Eu acho que muito funciona em como as pessoas passam a imagem, que nem sempre é verdadeira. Fazem muito marketing pessoal, principalmente, os que tem cargos maiores. Justamente por ter essa imagem, conquistam um poder maior e regalias dentro da empresa”. (E2)

“Já vivenciei brigas de poderes maiores, hoje está bem mais ameno. As pessoas respeitam as outras, conversam de forma mais horizontal entre elas. Essas

brigas de poder só tem quando alguém acha que é o dono da festa, mas esse tipo de gente não tem mais espaço”. (E11)

“Eu acho que, agora, estão tentando reduzir um pouco isso. A gente pegou uma fase muito hierarquizada, muito vertical. Mas acho que não cola, a turma que está entrando nas agências não está muito disposta a ouvir e levar ‘xingão’ ou ser humilhado, maltratado, como a gente já foi. E acho que não precisa ser escola da dor”. (E6)

Quando pensamos nos profissionais que assumem cargos de liderança o que mais foi dito nas respostas foi que se trata de pessoas competentes tecnicamente, mas, despreparadas para serem líderes, pois não sabem lidar com pessoas, não estão inteirados sobre o que acontece no dia-a-dia ou são escolhidos para este papel por critérios que não são profissionais. Foi curioso observar que, em mais de uma vez, foi mencionado que encontrar um bom líder no ambiente de agência foi uma questão de sorte.

“Eu já tive algumas lideranças que tinham um trabalho muito diferente do que tem hoje. Parceiras, de pegar junto, de se envolver, de saber o que está acontecendo. Pessoas que motivavam, trabalhavam em equipe e que atuavam como verdadeiros líderes. Mas no momento atual, é bem diferente, bem o contrário disso”. (E2)

“Muitas vezes se põe nesses cargos de liderança pessoas que são muito criativas, mas que não sabem lidar com pessoas, que não sabem gerir, acho que falta um pouco de enxergar, porque a pessoa está ali porque ela gosta de criar e não sei se ela gostaria de estar com um cargo de gestão. E também lidar com pessoas não é muito fácil. A maioria das pessoas não são fáceis de lidar”. (E6)

“No geral, a grande maioria dos líderes de agência são muito despreparados, são pessoas com conhecimento técnico bom que foram colocadas em cargos de liderança, mas elas não sabem gerir pessoas, é uma grande verdade sobre todas as agências que trabalhei”. (E10)

“Existem algumas lideranças que são muito mais floreio do que liderança, ocupam cadeiras que, na minha visão, são muito mais prejuízos financeiros pra empresa do que liderança em si”. (E11)

Uma situação curiosa, foi o relato de mais de um profissional afirmando estar sem uma liderança definida ou não saber exatamente quem é o seu líder. “Nesse momento, eu não tenho liderança. Meu diretor de criação foi demitido, então estou há dois anos sem liderança. Tem uma pessoa que só diz se o trabalho está bom ou não. Não tem capacitação nenhuma pra ser líder”. (E1).

O relato de um dos estagiários entrevistados, também demonstra que o despreparo está presente nos mais diferentes níveis e o profissional já ingressa no

ambiente profissional das agências desamparado, justamente no período em que deveria ter oportunidade de aprender.

“O meu líder é a pessoa que me contratou e que eu deveria ter uma relação mais forte, mas realmente, não tenho muito feedback dele. Eu esperava um tratamento um pouco mais personalizado e não acontece muito. Eu só falo com ele quando eu tenho que aprovar algum trabalho, ele nunca fala comigo, é muito mais uma coisa de ‘faz o teu trabalho e é isso’. Eu sinto falta de ter alguém para me inspirar, para aprender coisas novas”. (E14)

E se os líderes são despreparados, o que esperar sobre o hábito de dar *feedback*? Como se pode supor, frente a essa descrição das lideranças que, apesar de pedirem que as equipes se deem *feedback*, eles próprios não o fazem com frequência e regularidade, com método e com algo que seja construtivo para o liderado. *“O meu líder fala muito em feedback e diz que temos que dar feedback, mas ele não me deu ainda oficial. A empresa estimula essa prática no sentido ‘faça o que eu digo, não faça o que eu faço’”. (E12)*. As agências, por sua vez, não capacitam os líderes para dar *feedback*, não possuem um programa estruturado para que isso aconteça, não estimulam esse hábito e esse processo. Alguns entrevistados foram bem enfáticos quanto a essa situação: *“Não realizam. É uma falha. Nem negativo nem positivo e a empresa não estimula isso. Não sabe se tá bom ou se tá ruim e todo mundo quer saber”. (E5)*. *“É um problema grave. Ninguém dá feedback”. (E3)*. *“Isso não acontece. Eu tive feedback uma vez na minha vida”. (E10)*.

Em alguns casos, os profissionais afirmam que já tiveram *feedback* em outras ocasiões, mas sem regularidade e método. Há casos também em que a agência realizou um processo por imposição do grupo de comunicação nacional que a adquiriu, mas foi uma ação pontual e depois não se deu continuidade.

“Não teve feedback das lideranças nos últimos 2 anos, somente informal do restante da equipe. Não existe feedback, não existe alguém dizer que teu trabalho tá indo bem”. (E1)

“Ano passado começou a ser feito, mas não se seguiu, com método. Eu acho que é ruim tu não ter um retorno do que está acontecendo, dá uma desmotivada. Não teve uma continuidade, se fez, depois não se fez, acho que eles pecam um pouco nisso”. (E7)

Para os entrevistados que se disseram líderes, foi questionado qual o tipo de postura adotam quanto ao *feedback*. Muitos reconheceram uma falha pessoal. A

maior parte costuma conversar informalmente de acordo com as situações que vão acontecendo na rotina da agência, mas não possuem um método ou um formato padrão para fazer um acompanhamento do crescimento profissional de seus liderados.

Quando a questão a ser investigada foi o trabalho em equipe houve posições bastante diversas, acredita-se que baseado nas diferentes experiências profissionais, agências e setores em que os entrevistados trabalham. Alguns acreditam que o trabalho em equipe, para acontecer, depende do perfil das pessoas envolvidas e do próprio atendimento responsável pelo cliente. Os empecilhos para o trabalho em equipe foram atrelados com a dificuldade de lidar com egos, a grande rotatividade dos times em curto espaço de tempo, o trabalho muito compartimentado, estimulando que a ajuda mútua ocorra somente dentro do próprio setor, e o fato de que as pessoas não tem iniciativa de oferecer ajuda.

“Existe trabalho em equipe, mas é difícil porque tem que lidar muito com egos e com pessoas que querem fazer certas partes do trabalho e não o todo”. (E1)

“Um tempo atrás, que não tinha uma rotatividade tão grande na criação e nos outros departamentos, era uma relação bem mais tranquila, agora tá tudo muito mais difícil em função da rotatividade. Agora é muito cada um por si”. (E7)

“Acho que agora, com toda essa mudança no mercado, as pessoas estão trabalhando por si só, até um pouco pra se salvar de uma transformação que ninguém sabe o que vai acontecer”. (E3)

“Eu vejo que falta muita troca profissional entre os departamentos, prever o que vai acontecer na frente. A maioria dos problemas da agência quem cria é a própria agência”. (E8)

“Existem setores que trabalham em equipe e, outros, que atiram a bronca e esperam que todo mundo corra pra resolver”. (E11)

4.5 Reféns da informalidade

Um dos pontos interessantes para este estudo, foi compreender como ocorrem as diferentes formas de vínculo empregatício nas agências, que, como mencionado no referencial teórico, são as formas de vender a própria força de trabalho, que nestas empresas ganha formas alternativas em relação a lei vigente no País. De acordo com Faria (2009), o formato de trabalho assalariado compõe uma base para o modelo liberal capitalista, uma vez que permite ao trabalhador uma liberdade para que possa vender sua força de trabalho ao mercado, mas que

também funciona como uma referência na definição dos valores de trocas de mercadorias.

Ao investigar os diferentes vínculos de contratação, foi identificado que as agências contratam pessoas por carteira assinada, no regime CLT, como empresas terceirizadas, quando o profissional presta um serviço fixo e emite nota fiscal (no meio publicitário, se usam as expressões “nota” ou “PJ” para designar esse tipo de contratação) e como *freelancer*, quando o período é determinado e (pelo menos deveria ser) curto. Há também os estagiários, que, por lei, fazem uma carga horária diária de seis horas. Dentre os entrevistados, oito pessoas possuem vínculo empregatício através do regime de CLT, cinco são *freelancers* ou PJ e dois estagiários.

Para os entrevistados, não há diferenciação no tratamento quando todos estão dentro da agência, a única questão diferente é o fato de que, quem é remunerado como pessoa jurídica, tem um salário líquido maior. Alguns têm benefícios semelhantes aos oferecidos para funcionários contratado através da CLT, outros, não tem nenhum.

“Até em função dessa questão da crise, dos salários que estão menores, das equipes mais júnior quando tem um “bum” de trabalho é muito mais barato pra empresa contratar um free por mês, pra terminar aquele job (trabalho). É melhor ter dois contratados, e apertar esses dois, e contratar um free quando precisa, do que ter três contratados”. (E12)

“Eu não acho que isso seja relevante, que se perceba uma diferença. Não percebo isso. Aqui tem pessoas que são estagiárias e eu nem sabia, tal o envolvimento dessas pessoas com o trabalho”. (E2)

“O vínculo talvez influencie na admiração, apesar de que, acho que agora não mais tanto. Porque muita gente é freela, mas tem um estigma de que ‘freela só faz coisa ruim’ ou, se é freela, não é muito bom pra estar em agência, mas hoje, tem pessoas muito boas que estão como freela”. (E6)

Alguns profissionais entendem como uma situação injusta para o lado do trabalhador. Quando questionados sobre como percebem as práticas de contratação com diferentes vínculos, as opiniões divergem:

“Eu acho um absurdo. Eu vejo colegas meus muito competentes, ainda como PJ, pagando imposto, tendo q registrar empresa, com uma série de prejuízos, sem VR, sem FGTS, essas são coisas que eu, hoje, não aceito”. (E4)

“A cobrança quando tu és funcionário é meio discrepante, eu sempre senti que parece que tu tem uma bolinha de presidiário a partir do momento que tu tem CLT. Por mais que tu seja funcionário e te paguem em nota, eu sempre me senti um pouco mais livre. Eu sempre me senti mais presa, quando tive carteira assinada”. (E6)

Alguns profissionais optam por este formato de remuneração e preferem que continue sendo assim.

“Quando aumentei o meu salário, tive que passar pra nota. E, hoje em dia, eu dando nota, até pela crise e tal, eu estou bem tranquila, porque eu custo muito menos que uma pessoa que tem carteira”. (E9)

“É uma escolha que se eu puder fazer, vou fazer sempre. Trabalho como PJ desde 2009 porque foi a regra que as agências colocaram, não foi porque eu quis e, no fim, comecei a achar melhor. Tanto que, agora, queriam me contratar como CLT e eu disse que não queria”. (E13)

4.6 Os dias eram assim...

Como já mencionado por Sampaio (1999) no referencial teórico deste estudo, uma agência de publicidade é composta por diversos departamentos que se complementam em diferentes funções para atender as demandas dos seus clientes. Para que esta pesquisa tivesse representatividade, foram entrevistados profissionais dos principais setores que compõe essa estrutura: atendimento, criação, produção, estúdio, planejamento e coordenação. Apesar de estarem em setores diferentes, as opiniões acabam sendo semelhantes quando questionados sobre a forma como entendem que a relação entre os departamentos acontece.

Alguns entendem que depende muito da personalidade da pessoa que está conduzindo o trabalho. Há quem associe a responsabilidade pelo bom andamento do trabalho entre os departamentos aos profissionais do atendimento. *“Tem muito essa cultura que tudo é culpa do atendimento”*. (E7). Talvez porque seja o único departamento que interage com todas as áreas da agência. De acordo com Sampaio (1999), o departamento de atendimento, é o profissional que faz a interface com o cliente, sendo responsável por receber as demandas através de um *briefing*. Além disso, é responsável por administrar o andamento do trabalho e todas as demandas internamente na agência.

Os profissionais das áreas técnicas, como a produção, algumas vezes, percebem que ficam no meio de um conflito de interesses, e ainda veem essa

discussão como se fosse uma “briga” em que um dos envolvidos “vence” sobre o outro: *“Acho que é uma briga eterna entre criação e atendimento. E a gente, da parte operacional, tenta conciliar os dois lados, com a ideia da criação e o prazo do atendimento. Aqui na agência, quem acaba ganhando é o atendimento”*. (E3)

Apesar de ainda existir essa visão estereotipada da relação, há sinalizações de que as coisas não devem continuar assim, já que a tendência é das pessoas verem o trabalho como uma responsabilidade de todos, *“acho que está mudando, por esse entendimento maior que o trabalho é de todo mundo. Sem aquela ideia que o trabalho é só do atendimento”*. (E12)

A própria profissional do atendimento, tem consciência da importância de seu papel no bom andamento das relações dentro da agência, porém acredita que sem um suporte estrutural da diretoria, fica mais difícil de manter uma postura mais firme com o cliente, que sempre que puder, vai exigir o máximo da agência.

“Acho que a maneira como a gente gerencia o trabalho dentro da agência, é que vai fazer toda a diferença, mas o respaldo que precisamos ter pra isso é gigante. Se a gente não tem o poder de barrar nada, aí é ‘terra arrasada’. Quando tu diz que faz tudo, tu atrapalha tudo. Então uma boa forma de fazer tudo fluir bem é ser um bom filtro”. (E4)

Em muitos momentos da pesquisa, foi mencionado, de alguma forma, que a mentalidade das pessoas que trabalham nas agências está mudando, a forma de entender o que isso quer dizer são as sinalizações práticas de mudanças de comportamento que tendem a modificar o que se tem até o momento. No quesito relação entre departamentos, foi possível perceber que as pessoas querem, cada vez mais, fazer parte do processo, querem contribuir para o trabalho desde o momento em que entra na pauta. Também querem que se pense mais nas pessoas, que o trabalho flua melhor e que não haja desentendimento entre os departamentos. Quando questionados sobre o que pode melhorar a relação entre os departamentos, houveram muitos pontos de vista complementares:

“Ter uma equipe horizontal, um pessoal que realmente trabalhe junto, assim que entra o briefing, já falar com todas as equipes pra ver se é possível, com todos os setores, isso falta, acaba truncando o trabalho. A função da agência é orientar o cliente e não fazer só porque ele quer”. (E8)

“Participar mais, incluir mais, ter mais ideias difundidas, ouvir mais o outro, ter menos ego e mais participação”. (E1)

“Tem que ter gestão de pessoas, alguém que se interesse por pessoas, que se importe com as pessoas da agência, só se importam com o trabalho e com o resultado final. O cliente sempre tem razão, ok, mas ele pode ser melhor atendido se as pessoas estiverem mais satisfeitas e motivadas. Porque as vezes tu entrega o trabalho e o cliente está feliz, mas a equipe interna está brigando, isso não é saudável”. (E5)

“Explode e começa de novo... Sempre está num momento de transição, daí as pessoas mais velhas são mais difíceis de convencer, as mais novas entram super entusiasmadas e as mais velhas acham que não vai dar certo. Tem um choque de gerações, tem que ter grupos de lideranças, não um líder sozinho, mas um grupo que se predisponha a engajar os outros”. (E6)

Essa vontade de fazer parte do todo, de participar do trabalho desde o início também foi mencionada quando se busca compreender como entendem que o formato de trabalho das agências pode melhorar. Muito se fala que falta envolver toda equipe desde o início, falta mais conversa entre os diferentes departamentos, faltam processos mais claros e organizados, falta tempo e prazo para executar os trabalhos com mais qualidade. *“Acho que teria que ter uma cultura da agência em educar os clientes com os prazos, para não pressionar tanto a equipe”. (E3)*

Seria interessante, também, que o andamento do trabalho não fosse tão linear como é feito hoje, alguns sugerem que sejam tratados como projetos, com uma equipe multidisciplinar, para que todos possam contribuir.

“Eu sou da teoria que os trabalhos deveriam ser encarados como projetos e que cada projeto deveria ser tocado por uma equipe. Não importa se eu sou diretora de arte e dou uma ideia de planejamento. Pessoas juntas pra fazer um bom trabalho, eu sou uma pessoa que tem uma expertise e tu tem outra, mas, talvez, nesse trabalho, funcione melhor ao contrário. As pessoas mais velhas tem muito bloqueio em trabalhar dessa forma, de sentar numa sala com outros setores pra todos terem ideias juntos”. (E10)

“Eu acho que a gente ainda trabalha num formato muito linear, até existe um esforço da agência pra tentar mudar, porque o mercado mudou muito. Ainda se segue uma ordem e a produção está no final e não dá mais pra trabalhar dessa forma, porque todo mundo tem muito a contribuir desde o início nos projetos. A gente já testou alguns formatos de envolver uma equipe inteira num projeto desde o início e funciona muito melhor, mas ainda tem muito a evoluir nisso”. (E7)

“Eu sinto muita falta de experiência das pessoas, eu acho que dado a nossa realidade e os prazos, tinha que ter um processo um pouco mais claro. As pessoas tinham que se envolver mais com os estagiários, os assistentes estão assumindo responsabilidade que não são deles”. (E1)

A questão sobre a competitividade gerou opiniões bem distintas. Enquanto alguns entrevistados afirmaram que é algo presente, outros acham que não existe mais. Também relataram que os únicos departamentos que ainda manifestam competitividade são criação e atendimento. No caso da criação, sempre que se fala em competitividade, há uma associação com a propaganda destinada a premiação, mas que hoje, os profissionais estão mais interessados numa entrega que atenda aos interesses do cliente do que na propaganda de anuário.

“Acho que reduziu muito. Acho que as pessoas querem fazer o trabalho delas e ir pra casa porque a propaganda conseguiu matar todo o entusiasmo praticamente. Quem gosta disso de competir, festival, prêmio, acaba indo embora pra SP. Os festivais daqui são uma piada”. (E6)

“Eu sinto, às vezes, um pouco de medo nas relações. Medo de perder espaço, ou perder um cargo, ou de gente que está subindo, querendo mostrar trabalho e, outras, com a mesma função, acabam se protegendo, pra não perder um cargo”. (E1)

“Eu acho que é uma coisa velada, mas acho que tem. As pessoas não falam sobre isso, não demonstram, mas acho que rola”. (E9)

4.7 Acabou o glamour

Depois de conversar com os entrevistados sobre diversas questões pontuais de sua rotina na agência e falar sobre questões que permeiam as relações de trabalho dentro desse ambiente, foram trazidos três questionamentos que tinham como objetivo uma reflexão mais ampla sobre como percebem a profissão que escolheram e o trabalho que realizam todos os dias. E, de fato, os dados trazidos são muito ricos e proporcionam uma visão não tão óbvia sobre sentimentos a respeito do valor que o trabalho tem.

Questões estas que evidenciam uma realidade das relações de trabalho “o conflito capital-trabalho é inerente ao capitalismo, e, portanto, estará sempre presente, latente ou manifesto”. (CARVALHO NETO, 2001, p 22). Pensando além da própria relação conflituosa, essas últimas questões da entrevista tem muito a ver com o que nos trouxe Morin (2001, p. 9) em seus estudos a respeito do sentido que o trabalho possui na vida das pessoas.

[...] a maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e

sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade.

O primeiro deles, buscou compreender quais as vantagens de trabalhar numa agência de propaganda. A maioria dos entrevistados mencionou elementos que consideraram vantajosos, demonstrando muita paixão pelo seu trabalho. Se percebeu que, apesar de muitas dificuldades no dia a dia, a publicidade ainda desperta emoções e as pessoas se agarram a estas questões para se manter motivadas, para passar por cima de todos os problemas que vivem em outras situações. Foram poucos que não conseguiram mencionar nada de bom. Um profissional da criação, por exemplo, trouxe a questão do antigo “glamour” da propaganda, algo mencionado em outras entrevistas quase sempre relacionado ao passado da profissão: *“Eu tenho estado bem insatisfeita, porque não se tem nem aquele velho glamour de trabalhar em agência, porque até isso se perdeu, tu não consegues nem ver as coisas que tu cria na rua”*. (E10).

Dentre as vantagens de se trabalhar numa agência, uma menção recorrente chamou bastante a atenção: as pessoas. Exatamente essa foi a vantagem mais mencionada pelos entrevistados como um grande ativo das agências de publicidade. *“Eu gosto muito das pessoas, sempre gostei muito das pessoas com quem eu trabalhei. Acho que muito isso (as pessoas) que salva as agências, que mantém as agências de pé, mas elas não se dão conta disso”*. (E6). Essa informação se faz relevante uma vez que o sistema, como um todo, apresenta diversas carências para seus profissionais, mas que eles conseguem se apoiar e dar suporte mútuo para que o dia a dia fique melhor, seja para um clima mais leve, seja pela troca de informações, para se sentir renovado, para compartilhar ideias:

“Uma grande vantagem é trabalhar com pessoas que trazem informações, pessoas que te proporcionam conhecer coisas novas, com troca de informações que uma agência te proporciona, pessoas legais que vão te ensinar e que te fazem entrar de forma orgânica nesse processo”. (E11).

“Tu estás sempre em contato com pessoas novas que me renovam, com muita troca entre as pessoas, dentro de uma agência tem essa possibilidade de troca, por ser um espaço mais aberto. Eu me obrigo a me reciclar, a ser uma profissional melhor, a ler mais, a assistir filmes. Essa troca de gerações é muito legal. Um ambiente aberto que te faz pensar, tirar os preconceitos, enxergar as coisas de outras formas”. (E12)

Outra vantagem mencionada foi o ambiente informal, descontraído, com liberdade, onde se conhece pessoas novas e diferentes o tempo todo, onde se trocam experiências. Um ambiente que permite sentir “vivo”, em função da rotina atribulada e imprevisível, da atualização constante, da modernização, do networking.

“Eu considero uma vantagem a modernização, eu estou sempre atualizada, a correria te faz viver, te faz ser atual, tu está sempre em busca de coisas novas, isso é vida. A agência é vida. Tu convive com gente jovem, com gente madura, é uma troca de experiência muito legal”. (E5)

“A informalidade, a liberdade. Tem tanta empresas que não pode olhar a internet, o whatsapp, o celular, não pode vestir tais roupas, tem ponto. Na agência, o clima é mais descontraído, a gente se diverte trabalhando, por mais que seja maçante. A gente sempre está à frente nas tendências, no que vai vir, no novo. Conhece marketing, produtora, foto, veículo, acaba conhecendo de tudo um pouco”. (E9)

“Acho que tem uma coisa de estar o tempo inteiro tendo que se atualizar e se informar. É uma profissão que não deixa a gente parar, tem uma coisa de a gente estar o tempo inteiro se abastecendo de informação. Acho que nos tornamos pessoas mais inteligentes, mais ativas, mais interessantes, porque a gente está o tempo inteiro ligado em tudo que está acontecendo e uma coisa muito legal é estar o tempo todo lidando com gente”. (E13)

O ponto de vista dos estagiários, pelo fato de estarem há tão pouco tempo no ambiente de agência e por serem mais jovens, sempre traz um contraponto interessante perante o restante do perfil da amostra. Para eles, as vantagens que percebem, hoje, tem a ver com a possibilidade de adquirir conhecimento e entender como funciona uma agência tradicional, mas isso não está nem seduzindo e nem fazendo a cabeça deles para que permaneçam. Opiniões que vem de encontro com o que foi comentado em outras questões das entrevistas de que os jovens ainda não sabem bem o que querem e não se submetem a algumas práticas mais facilmente aceitas pelos profissionais mais experientes.

“Conhecer como o mercado tradicional de publicidade funciona, porque eu não me vejo trabalhando nesta agência ou em nenhuma outra agência pro resto da minha vida. Acho que a galera da minha idade não tem muito isso de querer ficar numa agência tradicional e ficar oito horas por dia e esse tipo de coisa. Acho que é mais um lance de aprendizado mesmo. Ver como funciona a publicidade tradicional”. (E15)

“Eu me sinto com vontade de fazer coisas novas, de sair um pouco da caixa. Acho que meus amigos no geral também. Eu até gosto de trabalhar aqui, mas não é algo que me estimula e não vejo me estimulando nos próximos anos, acho que é mais importante criar algo significativo pra gente”. (E14)

Apesar dos relatos sobre as vantagens de trabalhar numa agência trazerem diversos elementos importantes e que mostram que o perfil dos publicitários valoriza muito o ambiente de trabalho e as trocas que este convívio com pessoas diferentes oportuniza, quando foi questionado o que o entrevistado faria, se tivesse a oportunidade de recomeçar sua vida profissional, quase todos disseram que fariam algo diferente.

Alguns afirmam que fariam algo completamente diferente, em outro ramo de atuação, sendo que mais de um mencionou o fato de ter um negócio próprio, para ter mais liberdade, ou investir sua força de trabalho em prol de algo próprio e não para uma empresa que visa o lucro de terceiros. Outros entrevistados mencionaram que gostam da área da comunicação, mas que não seria mais em agência de propaganda que escolheriam trabalhar, seria algo mais voltado a outros projetos, sejam pessoais ou em outras frentes de atuação.

“Eu acho que eu teria um negócio meu, para usar toda essa força que eu tenho e que eu uso para ganhar dinheiro para os outros, pra mim”. (E3)

“Completamente diferente! Porque quando eu estudei, não tinha tantas opções de cursos como tem agora, é uma questão de timing da vida. Têm outros cursos que eu gostaria de fazer, acho que o mundo começou a ficar mais aberto, a pensar o trabalho de uma forma diferente”. (E13)

“Não sei se eu faria diferente, mesmo que agora esteja querendo mudar de área, acho que tudo foi uma experiência super válida. Não sei se seria propaganda”. (E7)

Alguns profissionais mencionaram, nesse momento, uma reflexão a respeito do medo de envelhecer para o perfil das agências e ficar sem trabalho. *“É uma profissão que não tem futuro longo, tu fica velho para o mercado muito cedo”. (E3)*. De fato, essa preocupação foi mencionada mais de uma vez, em meio a outras questões abordadas ao longo das entrevistas.

“Uma coisa ruim da propaganda é que a gente não vê muitas pessoas mais velhas. Eu tenho 38 anos e já sou uma das mais velhas da agência. Ou eu viro sócia, ou eu não tenho pra onde ir. Isso acontece em todas as agências, então, hoje em dia, a minha preocupação de ‘o que eu fui escolher pra minha vida’ é muito disso. Um psicólogo vai trabalhar até seus 80 anos, se quiser. Nós não, tu não vê mais pessoas tão maduras na profissão. Ou viram diretores, ou sócios ou vão ficar sempre naquela mesmice, num salário médio porque necessita trabalhar e ganhar aquele dinheiro. Nunca vai sobrar, nem tu vai ficar rica na propaganda, então eu pensaria certamente, apesar de adorar a publicidade, não sei se faria tudo de novo”. (E9)

O último questionamento do roteiro de entrevista foi considerado, pelos entrevistados, como difícil de responder. Muitos pararam para pensar e refletiram antes de responder sobre a pergunta se recomendariam a própria profissão aos filhos.

As respostas foram muito interessantes de serem analisadas e confrontadas com tudo o que já foi dito até o momento. Por mais que o objetivo deste estudo não seja quantificar as respostas, nesse caso, acredita-se ser um dado relevante: apenas dois entrevistados disseram que recomendariam a profissão aos filhos, coincidentemente, os entrevistados mais velhos da amostra. Entre os demais, além de serem categóricos em não recomendar a profissão aos filhos, alguns ainda acham que a profissão deixará de existir.

“Não, jamais. A gente brinca sempre que vem estudante conhecer a agência a gente diz ‘não! Não vem, foge enquanto é tempo’. Porque essa relação de agência, pelo menos do jeito que está hoje, eu super não recomendo pra ninguém. A gente brinca ali na agência que a gente está tocando violino e o barco está afundando”. (E10)

“Não, não recomendaria justamente por causa dessas relações injustas. Essa questão de quase uma escravidão pelo horário de trabalho e a baixa remuneração”. (E2)

“Não. Já passei por tanta coisa que não sei se é saudável. Já fiquei doente, já quase perdi marido, é tanta coisa que gente passa, não sei se vale o dinheiro, o deixar de viver as coisas e ficar sei lá quantas horas dentro de uma agência é uma coisa que não sei se recomendaria”. (E7)

“Não. Porque acho que emocionalmente é muito desgastante”. (E4)

“Não. Eu vejo muitas pessoas frustradas na nossa profissão, muita gente fazendo outras coisas. Parece meio piadinha aquela coisa que todo mundo fala no momento de stress ‘vou largar tudo e abrir uma floricultura’. Mas acabou que a maioria das pessoas está mesmo indo abrir uma floricultura, uma coisa de bolos porque não tem pra onde ir, ainda mais aqui no sul”. (E9)

Esse questionamento também despertou algumas questões relativas ao futuro da profissão, mostrando que as pessoas acham o formato de trabalho tão desgastado e passando por uma crise quase “existencial” que nem acreditam que se manterá para as próximas gerações.

“Acho que a nossa profissão meio que vai acabar. Ela teria que se reformular, acho que trabalhar com criatividade é sempre legal, mas acho que esse modelo de agência não vai mais existir”. (E6)

“Eu não sei se meus filhos vão conhecer essa profissão! Acho que essa profissão é extinta, não quero ser pessimista, mas pra mim a agência de propaganda acabou. Elas vão existir com uma questão muito mais de parceria do que de agenciamento”. (E11)

“É um modelo falido, por mais que a gente esteja tentando se reinventar. Acho que um professor de letras ou de sociologia tem muito mais valor pra sociedade que um publicitário, ou deveria ter, pelo menos”. (E12)

Para os estagiários, a questão foi reformulada, pois se entende que eles têm pouca experiência para poder responder essa questão. Portanto, a pergunta foi para entender como eles se veem daqui a cinco anos. Ambos afirmaram que ainda não sabem exatamente o que estarão fazendo efetivamente, apesar de ainda se verem envolvidos com a criatividade. Querem trabalhar com algo que faça sentido para o propósito pessoal e, de preferência, que não seja engessado num formato de trabalho tradicional. Como se veem em cinco anos: “Morar fora, fazer MBA fora. Me vejo trabalhando com criatividade, mas não sei ainda de que maneira, porque eu ainda não sei o que eu realmente gosto na comunicação e o que é realmente significativo pra mim”. (E14).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema das relações de trabalho é muito amplo e complexo, pois permeia, também, outras esferas da vida como pessoal e social. Neste estudo, o objetivo foi entender como essas relações acontecem no ambiente das agências de publicidade de Porto Alegre, um espaço de práticas muito particulares, se comparadas ao ambiente corporativo tradicional, e bem pouco estudado, sob o ponto de vista do trabalho.

Inclusive, essa percepção de que falta falar mais sobre como se organiza o trabalho dentro das agências se manifestou nos entrevistados, que se mostraram bastante carentes em expor suas opiniões e anseios a respeito do trabalho e agradeceram por terem a oportunidade de participar de um estudo nesse sentido, em que pudessem falar a respeito de suas angústias, dúvidas e insatisfações.

O que se identificou, através desse estudo, foi que os profissionais das agências, realmente, estão muito desassistidos pelas empresas em que trabalham. Relatos de jornada de trabalho abusiva, sem controle e remuneração das horas extras, líderes omissos que não tem o hábito de dar *feedback* são apenas algumas das reclamações recorrentes entre os entrevistados, que estão desmotivados e sem conseguir ver um futuro longo para a profissão.

A agência, enquanto empregadora, de certa forma responsável por estes profissionais, permite que essa cultura se perpetue e não manifesta nenhuma intenção de implantar um formato diferente de trabalho. Os que trabalham lá, por sua vez, buscam formas de amenizar a pressão diária a que são submetidos e tornar o ambiente de trabalho algo melhor para todos. As pessoas, na opinião dos entrevistados (e também da pesquisadora), realmente são o maior “tesouro”, o maior ativo de uma agência de propaganda, porém, como uma profissional da criação mencionou, as agências não se dão conta disso. “Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o capital intelectual”. (CHIAVENATO, 2012, p. 424).

A constatação que se faz é que as agências estão indo na contramão do que os estudos apontam, quando se trata de relações de trabalho. De acordo com Morin (2001), a forma como se organiza o trabalho, deve possibilitar aos indivíduos a realização de um tarefa que tenha sentido, além de permitir se desenvolver em suas competências, exercitar avaliações e ter contato com a evolução de seu

desempenho. “O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas que dão um sentido ao trabalho”. (MORIN, 2001, p. 11).

Os entrevistados mencionam que os colegas de trabalho são uma das maiores vantagens de se trabalhar numa agência de propaganda. A ajuda mútua acaba acontecendo dentro das próprias equipes que brincam e deixam o ambiente descontraído buscando amenizar a pressão, a cobrança e o stress do dia a dia.

Se sentem felizes em poder trocar informações, referências, ideias, estar atento ao que é novo, ao que é tendência, ao que inspira. Eles respiram inspiração, se alimentam dessa troca, seja de gerações, seja de cultura, seja de experiências. Uma rotina que não seja padronizada e repetitiva também é importante para um ambiente tão estimulante e vivo, eles querem ser os primeiros. Os publicitários têm prazer em ver o trabalho na rua, em estar juntos, em discutir e fazer parte da solução dos problemas dos clientes. Eles têm uma energia em potencial que não vem sendo completamente aproveitada pelas agências, justamente pelo fato de que elas não dão as condições ideais para que executem o melhor do trabalho e sejam recompensadas por isso. A verdade é que as pessoas estão comprometidas com o que fazem e, de acordo com Morin (2001, p. 09), “é o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz”.

A informalidade do ambiente de trabalho é também uma vantagem, porém, é preciso ficar atento sobre o quanto essa forma de se relacionar com o trabalho pode não estar sendo usada a favor das pessoas. A informalidade acaba virando justificativa para muitas situações abusivas que acontecem dentro da agência, coisas que acabam sendo aceitas como normal, cultural, mas que, no fundo, ninguém mais quer que sejam dessa forma. Um profissional do atendimento comentou que a informalidade é confundida com falta de respeito e, de fato, essa pode ser uma armadilha perigosa para um ambiente de trabalho que deveria privilegiar as pessoas.

O que chama a atenção, porém, é que, apesar de trabalharem num ambiente que não privilegia relações de trabalho justas, os profissionais tem muita paixão pela publicidade. Eles se agarram a pequenos prazeres para justificar e relevar a falta de valorização profissional, a falta de reconhecimento por remuneração, a falta de compromisso com os horários e o impacto disso na própria vida pessoal.

Algumas pessoas já perceberam, por exemplo, o mecanismo das agências para a promoção dos funcionários. Algo que só acontece quando a pessoa recebe

uma proposta de outra agência e decide sair. Nesses momentos, o aumento salarial é concedido para que a pessoa permaneça na equipe. Obviamente, isso gera desconforto, pois as pessoas já nem esperam mais um reconhecimento espontâneo, uma valorização por parte da empresa.

Isso contribui, também, para a rotatividade dos profissionais que quando querem crescer, quando querem mais reconhecimento ou aumento salarial, só veem essa possibilidade com a troca de agência. As agências não estão percebendo que, com essa postura, perdem bons profissionais que poderiam estar contribuindo para o trabalho e para o negócio, pessoas que já estão integradas na empresa, já tem conhecimento sobre o trabalho e que poderiam dar resultados se fossem devidamente valorizadas e reconhecidas. Entende-se que essa cultura não faz bem nem para os trabalhadores e nem para o próprio negócio das agências.

Outra coisa que se viu, ao longo da pesquisa, foi uma situação que vem impactando a forma como as agências são remuneradas pelos clientes e, conseqüentemente, o trabalho, nos últimos anos. As mídias digitais, as novas formas de se fazer comunicação, os novos formatos de compra de mídia já não são tão rentáveis como as tradicionais como TV, jornal e revistas. De acordo com Bersch e Rodrigues (2011) a evolução contínua dos novos meios de comunicação direta e plataformas de comunicação a distância força o indivíduo a se adaptar a uma realidade de multiplicidade e fluidez, modificando sua relação e compreensão da comunicação e consumo. De fato, essa nova realidade, juntamente com as verbas cada vez mais enxutas dos anunciantes, estão impactando o faturamento das agências.

Mas o fato da mídia ter mudado, não significa que o trabalho diminuiu, pelo contrário, o trabalho segue grande, intenso, sem prazo e, agora, sem verba! Com esse cenário, as agências estão precisando mudar o perfil de suas equipes para continuar atendendo as demandas de seus clientes com um investimento menor. O que ocorreu foi que muitos profissionais mais sêniores foram substituídos por jovens, alguns ainda estudantes que, tendo talento ou não, ainda são inexperientes para assumir algumas responsabilidades que estão sendo delegadas a eles, sobrecarregando os mais velhos que permanecem na agência. Essa situação foi relatada por diversas vezes e tem gerado um conflito entre esses diferentes perfis dentro da empresa. Percebe-se que as agências ou não estão dando a devida atenção ou não estão preparadas para lidar de forma adequada com o convívio

entre profissionais de perfis tão diferentes entre si, pois o conflito já está estabelecido.

A parte boa da entrada de um perfil de profissionais mais jovens é a postura que estão demonstrando ter em relação às práticas trabalhistas consideradas comuns na publicidade. O que os entrevistados trouxeram foi de que eles não se submetem mais a algumas coisas, a algumas regras muito mais culturais do que escritas, que antes ninguém questionava. Vê-se aí uma “luz no fim do túnel” para o início da mudança, para uma revisão de um sistema que já não preenche, não realiza e não motiva os profissionais. Ao mesmo tempo em que há um movimento de renovação e entrada de novos profissionais, os mais experientes começam a perder espaço em um mercado que não vê com bons olhos quem envelhece. Tiveram relatos de pessoas que não querem ser promovidas para não ter salários e cargos mais altos e não serem os primeiros demitidos quando a agência precisa cortar, ou seja, mais uma vez, as práticas da agência inibem a vontade de crescer, inibem a ambição de profissionais mais sêniores que preferem ficar onde estão, a crescer e contribuir mais para o negócio.

O que impressiona, pela quantidade de menções, apesar de já ser um pensamento da pesquisadora, foi a previsão de algumas pessoas em relação ao futuro das agências. Acreditam que o modelo atual está falido e que não deve existir dessa forma nos próximos anos. Literalmente, disseram que essa profissão deve acabar ou mudar de tal forma, que quase não será reconhecida como acontece hoje. O que muitos percebem é que esse movimento já vem acontecendo, por isso, inclusive que a grande maioria foi bem categórica em afirmar que não recomendariam a sua própria profissão aos filhos.

A pergunta que fica é, o que mais falta para que os gestores das agências percebam tudo isso que acontece logo abaixo de seus olhos? Até quando vão esperar para que seja tomada uma providência? Quem vai ser o primeiro a ter a coragem necessária para mudar uma cultura tão forte, mas que já vem sendo questionada pelas gerações mais jovens que começam a ocupar lugares nesse ambiente? A conclusão disso tudo é que é urgente uma mudança de paradigma, uma revisão do trabalho, que as pessoas sejam escutadas e sejam respondidas. Se há uma intenção de manter algo próximo ao que se entende hoje como agência de publicidade, deve-se dizer que já estão atrasados, mas sempre é tempo de

recomeçar. Ou restará, como mencionou uma profissional da criação, ficar tocando violino, enquanto o barco está afundando.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Diego Marocco. Relações de trabalho: (conceitos, reflexões e sua relevância em gestão de pessoas). São Leopoldo: UNISINOS, 2011.
- BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de Pessoas nas Organizações: A Evolução do Ser Humano na Vida e na Carreira. Atlas, 2014.
- BERSCH, Judite Inês; RODRIGUES, André Iribure. Comunicação Publicitária No Cenário Pós-Moderno – O Exemplo Da Campanha Life's For Sharing. Publicado em: Comunicação, Mídia e Consumo, março, 2011, Vol.8.
- CAPPA, Josmar Gilberto. Passado e presente do sistema de relações de trabalho no Brasil. São Paulo : LTr, 2000.
- CARVALHO NETO, Antonio. Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CATTANI, Antônio David. Trabalho e autonomia. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Vozes, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. São Paulo: Manole, 2009.
- CHILDS, Harwod L. Relações públicas, propaganda e opinião pública. FGV, Rio de Janeiro, 1967.
- FARIA, José de. Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações. Atlas, 2009.
- GIACOMINI FILHO, Gino. Agências, publicitários e anunciantes: uma relação bem apimentada. Publicado em: Comunicação, Mídia e Consumo, março, 2011, Vol.8.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- INVESTIMENTO em publicidade digital cresce 26% em 2016. Disponível em: <http://adnews.com.br/internet/investimento-em-publicidade-digital-cresce-26-em-2016.html>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- JONES, John Philip; SANT'AGOSTINO, Lúcia Helena. A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas. São Paulo: Nobel, 2002.
- KOTLER, Philip. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2012.

LIEDKE, Elidia R. Trabalho. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Vozes, 2002.

MALANGA, Eugênio. Publicidade: Uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humano. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jul./Set. 2001

NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antonio. Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte: PUC/MG, 1999.

O FUTURO DO TRABALHO. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP-FGV) e pela PwC. 2014.

PEREZ, Clotilde. Comunicação & Marketing: teorias da comunicação e novas mídias: um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002.

PESQUISA CARREIRA DOS SONHOS: Grupo DMRH e Cia de Talentos. Disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/>. Acesso em: 17 junho 2017.

RABAÇA, Carlos A. e BARBOSA, Gustavo. Dicionário de comunicação. Ática, São Paulo, 1987.

ROESCH, Sylvia Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria de. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Rafael. Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

VELOSO, Henrique Maia. In: MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

<p>Nome:</p> <p>Idade:</p> <p>Formação/escolaridade:</p> <p>Empresa:</p> <p>Qtos funcionários: até 50 / de 50 a 100 / mais de 100</p> <p>Tempo de empresa:</p> <p>Tipo de contrato:</p> <p>Média de horas trabalhadas na última semana:</p> <p>Setor/área:</p> <p>Cargo:</p> <p>Cargo de liderança? Qtos liderados na equipe?</p>
<p>Analisar de que forma são praticadas as relações de trabalho no ramo publicitário (agências de propaganda) de Porto Alegre, na percepção dos trabalhadores.</p>
<p>Qual a sua percepção sobre as relações de trabalho que ocorrem dentro de uma agência de propaganda?</p> <p>Qual o perfil do trabalho dentro de uma agência de propaganda?</p> <p>Qual o perfil dos profissionais que trabalham nas agências?</p> <p>Me conte sobre como você se sente em relação ao ambiente de trabalho da agência</p> <p>Qual a seu grau de satisfação em relação a função atualmente desempenhada? Porque?</p>
<p>Verificar como se dão as relações de remuneração e jornada de trabalho</p>
<p>Qual a sua percepção sobre a política de remuneração praticada nas agências de Porto Alegre?</p> <p>Qual a sua experiência em relação a negociação salarial?</p> <p>Está satisfeito com sua remuneração atual? Porque?</p> <p>Supondo que hoje você recebeu uma proposta de trabalho de outra agência. Me fale sobre quais são os critérios que mais pesariam para a tomada de decisão em aceitar ou não?</p> <p>Qual a sua percepção sobre a jornada de trabalho praticada nas agências?</p> <p>Como você percebe a política das agências em relação ao controle dos horários de entrada e saída dos funcionários?</p> <p>Está satisfeito com jornada de trabalho que tem realizado? Porque?</p>
<p>Analisar as relações de poder e relações entre liderança e liderados</p>

<p>Como você percebe que ocorrem as relações de poder dentro das agências?</p> <p>Me fale sobre a atuação das lideranças ligadas atualmente a você.</p> <p>Comente sobre como as lideranças realizam feedback com seus liderados.</p> <p>Me fale sobre o que você sente falta na atuação de suas lideranças.</p> <p>Comente sobre o trabalho em equipe dentro das agências.</p>
<p>Verificar quais as formas de vínculo empregatício praticadas pelas agências de propaganda</p>
<p>Como você percebe que ocorrem as relações de diferentes vínculos empregatícios dentro do ambiente das agências?</p> <p>Você acha que existe alguma diferenciação de tratamento entre diferentes vínculos?</p> <p>Percebes alguma precarização do trabalhador por causa do vínculo?</p> <p>Você acha que o formato de remuneração varia conforme o vínculo?</p>
<p>Compreender, de forma geral, como se dá a organização do trabalho no setor</p>
<p>Qual a sua percepção sobre a relação entre os diferentes departamentos dentro da agência?</p> <p>O que você acha que pode ser feito para melhorar a relação entre os diferentes departamentos?</p> <p>Do que você sente falta na organização do formato de trabalho das agências?</p> <p>Como você percebe a competitividade no ambiente de trabalho das agências?</p> <p>Quais as vantagens de se trabalhar numa agência de propaganda?</p> <p>Se você pudesse recomeçar a vida profissional hoje, que escolhas faria?</p> <p>Você recomendaria a sua profissão para seus filhos? Porquê?</p>