DANIELA FERREIRA DE OLIVEIRA

**TRABALHO E CULTURA EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DO BRASIL
ANALISADOS SOB PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

São Paulo
2014

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

COMISSÃO EXAMINADORA

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de Mestrado **“Trabalho e Cultura em Agências de Publicidade do Brasil analisados sob a perspectiva da Sustentabilidade Organizacional”**, elaborada por Daniela Ferreira de Oliveira, como exigência parcial à obtenção de título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Banca Examinadora:

Nome

Assinatura

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

São Paulo, 04 de novembro de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação de mestrado ao Leandro, meu companheiro inseparável nesta jornada. Aos meus pais, José Carlos (*in memoriam*) e Elizabete, aos meus irmãos Fabiani e Ramil e ao meu afilhado Eduardo, por todo amor e apoio incondicionais nesta vida.

AGRADECIMENTOS

Muitos me apoiaram durante os quase três anos de mestrado. Portanto, seguem alguns agradecimentos.

Primeiramente, agradeço à Universidade de São Paulo e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por oportunizar o desenvolvimento da ciência brasileira.

À Escola de Comunicações e Artes, especialmente à equipe do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM).

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mitsuru Yanaze, por compreender minhas falhas me orientar em direção ao conhecimento; por sanar minhas dúvidas e me acolher com afeto, mesmo nos momentos difíceis.

Ao Prof. Dr. Paulo Nassar e ao Prof. Dr. Belio Antonio, pelos inestimáveis apontamentos na banca de qualificação, bem como ao Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, que acompanhou de perto meu processo de orientação.

À professora Maria Aparecida Ferrari, que contribuiu sobremaneira com o referencial teórico sobre cultura, bem como, ensinou-me, a partir da leitura e apresentação de sua tese¹, a importância das diferentes abordagens dos estudos culturais em todo o mundo.

À querida Prof. Dra. Sidinéia Gomes Freitas, pela agradável companhia e inestimável contribuição na reta final de dissertação.

Aos colegas pesquisadores participantes do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP 2014) e do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM 2014) pelos questionamentos e fragilidades apontados.

Aos colegas e professores da Universidade da Flórida (EUA) e da Universidade Sorbonne (França) pelas experiências e trocas culturais vivenciadas nesses centros de saberes tão importantes!

A todos os participantes da pesquisa social, pelos valiosos aportes de informações e confiança. Este trabalho só foi possível graças à sua contribuição.

Aos meus amigos Juliana, Júnia, Luísa e Samuel pela alegria dos bons momentos, que impulsionaram minhas forças, diversas vezes, durante o cumprimento deste desafio.

Aos meus colegas de trabalho e ao diretor Mauro Gut, pela sincera compreensão e apoio, em todos os momentos.

Por fim, a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação de mestrado, meu muito obrigada!

¹ Ver FERRARI, 2000.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
REFERENCIAL TEÓRICO	20
1. MUDANÇAS DO TRABALHO NA ATUALIDADE	22
1.1 A QUESTÃO DA SAÚDE E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	32
2. O TRABALHO PUBLICITÁRIO	36
2.1 O TRABALHO PUBLICITÁRIO NO BRASIL	44
2.1.1 A ótica do consumidor, a internacionalização e avanço da criatividade brasileira	52
2.1.2 Publicidade não é venda!	58
2.1.3 Globalização e informatização das agências	61
2.1.4 Trabalho publicitário no novo milênio	65
3. SUSTENTABILIDADE, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO	67
3.1 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	70
3.2.1 O paradigma da complexidade no campo de estudos da comunicação	83
3.2.2.1 <i>Cultura Organizacional Brasileira</i>	89
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	95
4.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	98
4.1.1 Observação participante	98
4.1.2 Entrevistas em profundidade não estruturadas	99
4.1.3 Entrevistas semiestruturadas.....	99
4.1.4 Questionário em escalas <i>Likert</i>	100
4.2 ESQUEMA DE PESQUISA	101
5. ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	104
6. DIA DO MÍDIA	110

6.1 ATIVIDADE DO MÍDIA	114
6.2 ATENÇÃO AOS MÍDIAS	119
7. TRABALHO EM GRANDES AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DO BRASIL.....	129
7.1 PUBLICITÁRIOS: UMA CATEGORIA DIFERENCIADA	137
7.2 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO E RH ESTRATÉGICO	143
8. ASPECTOS DA CULTURA E DO TRABALHO EM GRANDES AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE	150
8.1 RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA OU CORRESPONDÊNCIA ENTRE ASPECTOS CULTURAIS E AS LONGAS JORNADAS PUBLICITÁRIAS	153
9. <i>INSIGHTS</i> SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE BRASIL	156
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	175
BIBLIOGRAFIA	181

RESUMO

O propósito da presente dissertação de mestrado é o de investigar o trabalho e a cultura em agências de publicidade brasileiras, a partir da perspectiva da sustentabilidade organizacional. Tal perspectiva preconiza que as empresas considerem seus colaboradores como um importante público, com o qual devem manter relações éticas, justas e transparentes. Por sua vez, as agências de publicidade, que são o *corpus* da presente pesquisa, apresentam vícios organizacionais e profissionais, que foram observados durante vivência de nove anos da pesquisadora como publicitária do mercado brasileiro. Os principais questionamentos advindos dessa prévia observação participante, giram em torno dos fatores que originam, influenciam, mantêm ou legitimam tais vícios. Mais especificamente, enfoca-se as grandes agências de publicidade, pois, tidas como “cristais” do mercado publicitário - em faturamento, clientes, prêmios etc. - infere-se que sirvam de exemplo às demais agências - pequenas e médias -, bem como a empresas de outros setores da indústria da publicidade brasileira, como produtoras e fornecedores. Diante da variedade influências que tecem a realidade social do trabalho em grandes agências, recorre-se à abordagem interdisciplinar para composição do referencial teórico que considera os aportes do campo de estudos da comunicação, cultura e sustentabilidade organizacionais; como os da sociologia histórica, da antropologia, da psicologia do trabalho e da gestão antropológica. Dessa forma, faz-se presente o paradigma complexo nesta obra. Para cumprir o objetivo de pesquisa, recorre-se ao inventário e análise de nuances culturais e de práticas organizacionais e profissionais em agências de publicidade, a partir de pesquisa social exploratória, realizada na cidade de São Paulo entre maio de 2012 e maio de 2014, com visitas a seis grandes agências, ao Sindicato dos Publicitários de São Paulo e conta 36 participantes, de diferentes perfis e cargos. A pluralidade da amostragem é composta por dois critérios: inclusão progressiva e aleatoriedade. Os participantes contribuem em entrevistas em profundidade não estruturadas e semiestruturadas e no preenchimento de questionário em escalas *Likert*, técnica e instrumento selecionados para atingir o objetivo da pesquisa. A partir da correlação entre aspectos inventariados da cultura e do trabalho em grandes agências, é possível realizar análises que desvelam como se dá o trabalho no *ethos* da produção publicitária nacional. Muitos aspectos analisados divergem da noção da sustentabilidade organizacional. Neste contexto, o papel primordial da comunicação organizacional é debatido: o de captar e interpretar aspectos dissonantes dos preceitos sustentáveis, para possibilitar aos gestores tomadas de decisões direcionadas a um (re)tecer cultural que considere o trabalho como um valor sustentável.

Palavras-chaves: Agências de Publicidade; Sustentabilidade Organizacional; Cultura Publicitária; Trabalho Publicitário; Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this master thesis is to investigate the work and culture in Brazilian advertising agencies, from the perspective of organizational sustainability. This perspective recommends that companies consider their employees as an important public with which they must maintain ethical, fair and transparent relations. Besides, advertising agencies, which are the corpus of this research, present organizational and labor vices, which were observed during nine years of experience as a researcher in the Brazilian advertising market. The main questions arising from this previous participant observation revolve around the factors that lead, influence, maintain or legitimize such vices. More specifically, it focuses on the big advertising agencies known as "crystals" of the advertising market - in sales, customers, awards etc. - It appears that they serve as an example to other agencies - small and medium - as well as companies in other sectors of the Brazilian advertising industry, as producers and suppliers. Regardless of the variety influences that weave the social reality of working in large agencies, refers to the interdisciplinary approach to get the composition of the theoretical framework that considers the contributions of the communication studies, organizational culture and sustainability; as the historical sociology, anthropology, psychology of work and anthropological management. Thus, there is the complex paradigm shown in this scientific study. To fulfill the objective of research, it is through the identification and analysis of cultural nuances and organizational practices and professionals in advertising agencies, from exploratory social survey conducted in São Paulo between May 2012 and May 2014, with visits to six major agencies, to the Advertisers Union of São Paulo and has 36 participants from different profiles and positions. The plurality of sampling consists of two criteria: progressive inclusion and randomness. Participants contribute in-depth interviews unstructured and semi-structured questionnaire and fill in Likert scales, technical and selected instrument to achieve the objective of the research. From the correlation between inventory aspects of culture and work in large agencies, it is possible to perform analyzes that reveal how is the work ethos of the national advertising production. Many aspects analyzed diverge from the notion of organizational sustainability. In this context, the primary role of organizational communication is discussed: how to capture and to interpret dissonant aspects of sustainable principles, to enable managers making decisions directed to a cultural *(re)weave* that considers work as a sustainable value.

Keywords: Advertising Agencies; Organizational sustainability; Advertising Culture; Advertiser work; Organizational Communications.

INTRODUÇÃO

Trabalhar, ser produtivo, conviver socialmente, tecer em conjunto uma cultura: a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos evidencia o teor de sua importância. E foi a partir de diferentes experiências de trabalho em grandes agências de publicidade do mercado brasileiro que surgiram as questões - na verdade, inquietações - que motivaram a presente dissertação de mestrado. Motivou também a possibilidade de ampliar os debates sobre a profissão publicitária, principalmente entre os jovens que futuramente estarão trabalhando e (re)tecendo novas culturas, tendo em vista que trabalhar em grandes agências de publicidade é o sonho de muitos jovens que cursam ou pretendem cursar Publicidade e Propaganda.

De fato, publicidade é uma profissão muito atraente, digna do sonho profissional desses jovens: o trabalho publicitário, historicamente associado à arte, tem como marca principal a criatividade e muitos artistas passaram pelo ofício da publicidade², entre ilustradores, compositores, escritores e desenhistas³. Mais ainda, há o *glamour* das premiações nacionais e internacionais, festas e outros eventos.

As grandes agências de publicidade, por sua vez, costumam ser ambientes bem aprazíveis, usando um termo modesto. Seus escritórios ficam em endereços privilegiados de São Paulo, onde há cuidados com a arquitetura e decoração, com a beleza e o trato das recepcionistas, com o café, com as poltronas de *designers* famosos e obras de arte. É perceptível a busca por uma atmosfera de estímulo à criatividade e à liberdade. As cores que estampam paredes e móveis ornaram com a vida jovem e pulsante distribuída entre mesas coletivas. Existe ainda a moda e o estilo, muito evidentes na aparência dos publicitários. Por fim, a fama dos altos salários completa a idealização do trabalho publicitário por quem está do lado de fora das agências.

² Interessante, neste sentido, observar que “o labor publicitário contou com poetas como Casimiro de Abreu, Olavo Bilac, Emílio de Menezes e Guilherme Almeida (na época em que a publicidade era apenas verbal) e, na parte visual, mais tarde, sobretudo, a partir das duas primeiras décadas do século XX, com ilustradores e artistas gráficos como Fúlvio Pennachi, Julião Machado, Belmiro de Almeida, Raul e K. Listo, que desenvolvem logomarcas, cartazes, anúncios, marcando o “‘*prelúdio art-novau*’ da nossa publicidade”. Mais adiante, “*compositores, como Lamartine Babo, e cantores, como Carmen Miranda, cedem seu talento para jingles veiculados nas rádios brasileiras, inaugurando a segunda fase de grande afluxo de artistas na elaboração de peças criativas para a nossa propaganda.*” (CARRASCOZA, 2011, p.p. 4-7)

³ O trabalho de Maria Cristina Dias Alves (2012) aborda alguns conceitos de “*cotidianidade, identidade e a produção de sentidos no interior do trabalho dos criativos publicitários face à imprevisibilidade de interação com um consumidor cada vez mais disperso, produtor e propagador de narrativas*”. In: ALVES, Maria C. D. **Eram os criativos publicitários artistas?** Identidade, cotidiano e discurso. Revista Signos do consumo. v.4, n.2, 2012. p. 180-196.

Sob esta perspectiva, o mundo da publicidade pode ser bastante sedutor. Contudo, outra face da publicidade se revela no lado de dentro de grandes agências. O trabalho criativo e inspirador precisa sê-lo em curtíssimo prazo. Há pressão constante por metas a serem alcançadas rapidamente, além da satisfação diária dos clientes. A rotina em grandes agências é dura, por vezes, exaustiva e se mantém distante da aura de *glamour* que envolve a profissão.

Trata-se aqui do *tempo do trabalho* e sua *intensidade*. Tendo em vista que o tempo consagrado ao trabalho ocupa atualmente na vida dos sujeitos um lugar central, “em torno do qual se organizam todos os outros tempos de nossa existência social” (PROVONOST, 1986 apud CHANLAT, 2007, p. 192)⁴, é possível afirmar que:

Hoje em dia, o tempo dos atores nas organizações contemporâneas, como podemos ver no trabalho, assume muitas formas: a da urgência, a da compressão, a da flexibilidade, a da reação e a de curto prazo (...) estrategicamente, em um contexto profissional em que o objetivo é produzir mais em tempo cada vez menor, os profissionais vão a viver em um ritmo tenso, e terão grande dificuldade de distinguir o essencial do supérfluo (...) Não se trata de ir rápido, mas de ir *mais* rápido, colocando cada vez menos tempo entre o momento em que nasce uma ideia e quando essa ideia é colocada no mercado, o que a literatura em gestão chama de *time to market*.” (Jean-Michel Saussois, 2006, p.198)(...) Em muitos universos [*como o da publicidade*] observa-se o fato de termos passado ao “muito urgente” para quase tudo, para alguns até mesmo no reinado de imediato, o que leva pessoas envolvidas com tal pressão a perderem de vista as distinções entre os problemas que surgem (...) Agimos como se tudo fosse urgente e importante, como se nos sentíssemos obrigados a operar sempre em situações de emergência, independentemente dos problemas reais. (...) Esse sentimento de urgência hoje é reforçado pela utilização de tecnologias de informação e de virtualização (...) Uma era do imediatismo, onde tudo quer se tornar líquido (CHANLAT, 2011, p. 35-38, grifo nosso).

É um axioma os prejuízos aos sujeitos do trabalho. Diversos estudos advogam que trabalhar sob constante estado de alerta coloca o organismo humano em estado de estresse e desgaste. Os prejuízos mais evidentes são os relacionados à saúde e à qualidade de vida, mas há outros, mais sutis e complexos (DOLAN, 2006)⁵. Contudo, menos debate-se sobre os prejuízos que rotinas de trabalho exaustivas causam às organizações e às suas imagens. Em uma rotina de trabalho vertiginosa como a dos dias atuais, vícios passam muitas vezes despercebidos nas empresas.

Situações de pressão e urgência são comuns nos mais diversos setores da economia na atualidade; de forma mais ampla, são características do próprio universo corporativo e que refletem-se de forma particular em agências de publicidade. Entretanto, o *trabalho publicitário*

⁴ CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

⁵ DOLAN, Simon. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

em grandes agências⁶, está inserido em um contexto de contornos ainda mais frágeis. Especificamente, trata-se aqui de jornadas extenuantes, que muitas vezes superam a 60 horas semanais e a 10 horas diárias⁷. Tais excessos acabam não sendo remunerados com horas extras, ou compensados por banco de horas⁸. O tempo de trabalho em grandes agências do Brasil, dessa forma, passa-se ao arrepio da lei⁹.

Em relação à *intensidade* do trabalho publicitário supracitada, a escritora e roteirista Tati Bernardi¹⁰ em entrevista ao *Programa do Jô*¹¹, ilustrou a rotina de trabalho em agências. Ex-redatora publicitária, Bernardi trabalhou durante nove anos em grandes agências de publicidade do Brasil e falou sobre os principais dilemas e motivações e que a fizeram abandonar definitivamente a profissão de publicitária:

Eu estava um dia na agência onde eu trabalhava, às 4h da manhã, fazendo um comercial para um banco... então eu decidi deixar aquela vida maluca, mesmo ganhando bem na época, e me dedicar à carreira de escritora. Eu já não aguentava mais e resolvi largar, mesmo correndo o risco de ficar sem dinheiro. Porque publicidade tem muito uma coisa assim: você já fez 50 títulos para uma campanha, mas é uma escola que te diz “faça mais 480”. O Diretor de Criação nem vai ter saco para ler, porque ele é um cara super ocupado. Mas agência tem essa coisa de “se matar”, que a TV Globo, com todo o seu padrão de qualidade, não tem. Na Globo, eles gostam do que você faz. Afinal, eles te contrataram, eles confiam em você, então eles respeitam o seu trabalho, não precisa fazer um milhão de vezes. Eles sabem que o seu trabalho é bom, então não tem essa coisa de ‘matar’ o funcionário. E em agência tem muito isso. (sic).

O depoimento acima não carece explicações, pois o discurso de Bernardi é claro. Ainda sobre depoimentos, as “confissões” do herói publicitário David Ogilvy (2013)¹² feitas em originalmente em 1963 manifestam um pensamento que parece ter se perpetuado nas longas

⁶ Considera-se, para definição de grandes agências na presente pesquisa o *ranking* “Maiores Agências – Dez/2013”, divulgado pelo IBOPE. O mesmo está disponível em Ranking de Agências: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/rankingdeagencias/Paginas/AGÊNCIAS-50-MAIORES-%20JUNHO%20-2013.aspx> Consulta em: 19/05/2014.

⁷ São direitos do trabalhador: Jornada de trabalho normal de 8 horas por dia e 44 horas semanais, podendo ser fixado limite inferior ao normal. Trabalho extraordinário limite de 2 horas extras com adicional de 50%. Compensação de horário, desde que não ultrapasse o prazo máximo de 1 ano e o limite de 10 horas diárias. Trabalho noturno (realizado entre 22h de um dia e as 5h do dia seguinte) tem hora diferenciada de 52 minutos e 30 segundos e pagamento de adicional de 20%. Adaptado de MARTINS FILHO, Ives G. S. **Manual de Direito e Processo do Trabalho**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

⁸ O ponto de partida dessas observações é a própria vivência da pesquisadora de nove anos no mercado publicitário brasileiro, em um veículo de comunicação e quatro grandes agências de publicidade.

⁹ As conquistas trabalhistas, bem como, as organizações sindicais, conselhos e ordens regionais que devem garantir a manutenção dos direitos básicos dos trabalhadores no Brasil, *per se*, seriam suficientes justificativas da atenção ao trabalho publicitário nas agências de publicidade. Mesmo na atual época de *flexibilização* das relações de trabalho, o Direito Trabalhista, atento a tais mudanças, permite que os vínculos sejam modificados e “moldados” (ou *flexibilizados*) de acordo com novas regras, mas as determinações da lei que dizem respeito à duração do trabalho (MARTINS FILHO, 2009, p. 139-146), mais exatamente sobre a quantidade de horas semanais às quais um trabalhador deve se submeter, continuam inmutavelmente asseguradas a todo e qualquer trabalhador brasileiro.

¹⁰ Tati Bernardi é roteirista do seriado *Aline*, da novela *A Vida da Gente* e do programa *Amor e Sexo* da TV Globo. N. A.

¹¹ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=jBwmwiauIC4> Consulta em 10/10/2011.

¹² OGILVY, David. *Confissões de um publicitário*. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

jornadas em grandes agências do mercado brasileiro: “Descobri que o pessoal que trabalha na minha agência extrai uma energia (...) em ocasiões especiais. Quando uma crise os mantém trabalhando a noite inteira, o moral fica alto por semanas a fio”. Além disso, Ogilvy (2013) advoga que para se fazer a melhor publicidade, sacrifícios pessoais devem ser feitos com abnegação e honra, essa é a condição. Como líder, usa a estratégia do exemplo a ser seguido, encontrando em si a imagem da vida de um publicitário, que trabalha 80 horas por semanas, mas jamais se queixa: “Mais ou menos assim são meus esquemas hoje em dia. Imagino que meu *staff* relutará menos em fazer serão, se eu mesmo trabalhar mais horas do que eles”. Em uma espécie de contrato psicológico, Ogilvy (2013) professa a primazia do cliente no negócio e no trabalho publicitários: a pressão é inerente ao *modus operandi* da publicidade. E diz que, enquanto publicitário:

(...) você estará à disposição dia e noite, sete dias por semana. Essa pressão constante sobre todos os executivos publicitários cobra um preço alto em desgaste físico e psicológico – opressão que o executivo transmite ao diretor de contas, ao supervisor, e eles, por sua vez, colocam sobre o pessoal criativo. E aí vêm, acima de tudo, as pressões dos clientes sobre eles e sobre você. (OGILVY, 2013, p. 36)

Percebe-se assim, a oportunidade de contextualizar / atualizar o perfil-estereótipo organizacional (das agências) e profissional (os publicitários) - que alguns chamam de “DNA publicitário” - e que supostamente “funciona melhor” sob pressão em um mundo que clama pelo equilíbrio e transparência nas atuações organizacionais e profissionais. Afinal, muitas mudanças ocorreram no mundo e na consciência dos homens desde que Ogilvy se pôs a confessar no longínquo 1963. Especialmente a partir dos anos 1970, começou a tomar forma em escala mundial a consciência sobre a sustentabilidade¹³, que transformou - crê-se, para sempre - a forma como as empresas, governos, sociedade e meio ambiente se relacionam.

Neste sentido, a sustentabilidade organizacional ganhou força sobrepujante nos últimos 20 anos e preconiza que as *relações* entre organizações e todos os seu *públicos* (YANAZE, 2011) ou *stakeholders* (FREEMAN, 1999) sejam éticas, justas e transparentes. Diante disso, ao analisar o trabalho e a cultura em agências de publicidade, a partir da perspectiva da sustentabilidade organizacional, coloca-se em xeque a ética, a justiça e a transparência nas *relações* mantidas entre agências e publicitários.

¹³ Nesta época, a sustentabilidade era chamada de consciência ecológica. Lester Brown, fundador do Instituto Worldwatch, no início da década de 1980 - “que definiu a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (CAPRA, 2002, p. 237)

Bendassolli et al (2009)¹⁴ destacam que nas empresas que fazem parte da Indústria Criativa¹⁵, como as agências de publicidade, “o capital tem base intelectual, fundamentando-se no indivíduo, em seus recursos intelectuais, na capacidade de formação de redes sociais e na troca de conhecimentos.” (BENDASSOLLI et al, 2009, p. 25). Se em outros setores de atividade econômica os recursos humanos representam a valorosa força de trabalho, nas Indústrias Criativas eles representam a própria matéria prima da produção. Portanto, o trabalho em agências de publicidade faz parte de uma problemática mais ampla que envolve o trabalho intelectual e criativo.

É oportuno considerar ainda que grandes agências de publicidade, *corpus* da presente pesquisa, ao agirem em desacordo com a sustentabilidade organizacional, desfavorecem não apenas os seus colaboradores publicitários, mas colocam em risco a própria continuidade dos seus negócios. Pois o produto final das agências de publicidade é criativo e conceitual, logo, o capital intelectual de que necessitam para sobreviver em mundo cada vez mais competitivo, é investimento a ser feito a longo prazo, a fim de evitar os transtornos e custos da alta rotatividade, da circulação de informação estratégicas a empresa e seus clientes, além de outros malefícios, como ambientes de trabalho onde pairam insegurança e insatisfação.

Objeto

Cabe aqui a crença no papel da comunicação, especialmente da comunicação organizacional, para investigar aspectos dissonantes dos preceitos sustentáveis, com objetivo de orientação à uma nova cultura: a cultura do trabalho como um valor sustentável para as empresas. Dessa forma, *o trabalho e a cultura em grandes agências de publicidade* é objeto de estudo da presente pesquisa, *analisado a partir da perspectiva da sustentabilidade organizacional*.

O trabalho é o *ethos* da publicidade e *ethos* dos publicitários. Assim, as questões de pesquisa que surgem se relacionam com a “casa” do trabalho publicitário e sua organização:

- De que forma são mantidas e legitimadas as relações de trabalho em desequilíbrio nas agências de publicidade?

¹⁴ BENDASSOLLI, Pedro F.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel P.; WOOD, Thomas Jr. **Compreendendo as indústrias criativas**. In: BENDASSOLLI; KIRSCHBAUM; CUNHA; WOOD Jr. (coords.). *Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 24-35.

¹⁵ Segundo Bendassolli (2009), na década de 1990, o termo *indústria criativa* passou a ganhar importância, devido a “mudanças econômicas e sociais que fizeram com que se deslocasse o foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, localizadas no setor de serviços”. Dentre as atividades que fazem parte da indústria criativa, estão a publicidade, design, design de moda, cinema, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e atividades relacionadas às tradições culturais, além de arquitetura, mercado de artes e antiguidades e artesanato. (BENDASSOLLI et al, 2009, p. 24).

- Por que as agências mantêm nos dias atuais um *modus operandi* que promove o desgaste, mesmo sendo dependentes de seus publicitários para criar e produzir a publicidade que vendem?
- Os publicitários, por sua vez, percebem os desequilíbrios nessas relações? Se sim, de que forma percebem?
- A cultura publicitária influencia de alguma forma as jornadas irregulares?
- Como os publicitários lidam e justificam essa questão?
- E os dirigentes das agências?
- E o Sindicato dos Publicitários?

Justificativa

Os recentes casos envolvendo marcas famosas, como Zara¹⁶, C&A¹⁷ e Odebrecht¹⁸, que estamparam os noticiários com manchetes de trabalho escravo e análogo ao escravo, revelam o quão nevrálgica é a questão do trabalho na atualidade, para empresas, indivíduos e sociedade em geral. Da mesma forma, revelam que não vinga nos dias de hoje a ideia de lucro advindo da exploração humana ou do meio ambiente, mesmo quando trata-se de marcas poderosas e admiradas, porque a sociedade rejeita.

Em termos comunicacionais, agigantam-se as mídias sociais como plataformas capazes de promover o protagonismo do *consumidor-cidadão* (CANCLINI, 2001)¹⁹, que compartilha informações em rápida velocidade e expõe os casos más atuações das empresas, governos, políticos etc. Neste contexto, as organizações precisam andar na linha e ainda lidar com os mais diversos públicos e grupos ativistas incluindo, às vezes, o complexo comportamento de *haters*.²⁰

a C&A obrigava o trabalho em feriados sem autorização em convenção coletiva, não homologava rescisões no sindicato dos trabalhadores, não concedia intervalo de 15 minutos quando a duração do trabalho ultrapassava quatro horas, impedia o intervalo para repouso e alimentação em situações diversas, prorrogava a jornada de

¹⁶ BERTAO, Naiara I. Zara admite que havia trabalho escravo em sua cadeia produtiva. **Revista Veja**, 21/05/2014. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/zara-admite-que-havia-trabalho-escravo-em-sua-cadeia-produtiva> Consulta em 09/07/2014.

¹⁷ MELO, Luísa. C&A pagará R\$ 100 mil por trabalho escravo em lojas de Goiás. **Revista Exame**, 13/05/2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/c-a-pagara-r-100-mil-por-trabalho-escravo-em-lojas-de-goias> Consulta em: 09/07/2014.

¹⁸ FELLET, João. MP denuncia Odebrecht por trabalho escravo e tráfico internacional de pessoas. **BBC**. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/06/140616_mp_denuncia_odebrecht_jf.shtml Consulta em: 09/07/2014.

¹⁹ GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Consumidores e cidadãos** : conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

²⁰ Do inglês *hate*: ódio. O termo *haters* é atualmente utilizado para designar comportamentos de ódio de indivíduos e grupos na Internet, em especial, nas redes sociais virtuais. Interessante, neste sentido, os estudos do pesquisador Massimo di Felice, sobre comunicação em redes, no Centro de Pesquisa Átopos, na ECA-USP. N.A.

trabalho além do limite legal de duas horas diárias e não pagava horas extras no mês seguinte à prestação dos serviços. (ESTADO DE SÃO PAULO, 12/05/2014)²¹

Na visão de Margarida Kunsch²², as mudanças de pensamento no ambiente empresarial ocorridas até o momento, não deram-se por acaso, mas “em razão das novas exigências da sociedade” (2009, p. 62-64). Outrossim, o próprio mercado nacional e internacional, atento a essas novas demandas, também atuou nos últimos anos de forma a conferir à sustentabilidade lugar de destaque nas estratégias de gestão organizacional das empresas, a partir da criação e implementação de diversas certificações e indicadores²³ que contemplam aquelas que adotam a sustentabilidade na condução de seus negócios. À vista disso, o interesse das organizações pelo tema tem aumentado, fazendo com que a apropriação do posicionamento sustentável deixe de ser um entrave econômico, ou mesmo um temor, e passe a ser visto como fator de vantagem competitiva no mundo empresarial.

É possível a compreensão e adoção da sustentabilidade organizacional pelas empresas, a partir de diferentes preceitos. A noção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) é um deles, e diz que:

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a disposição de ouvir os interesses dos diferentes públicos com os quais interage (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, comunidade, governo e organizações não governamentais) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (...) a RSE é um comportamento que as empresas adotam voluntariamente, indo além dos requisitos legais, porque consideram ser este o seu interesse de longo prazo. (YANAZE, 2011, p. 618)²⁴.

Da mesma forma, é possível a compreensão da sustentabilidade organizacional a partir da Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por R. Edward Freeman (1984)²⁵ que considera que “a gestão das empresas deve considerar um conjunto amplo de relações, contemplando todos os públicos ou atores que afetam e são afetados por suas atividades” (SCHOMMER, 2008, p. 26)²⁶. Destarte, tem-se duas correntes que advogam que as relações entre empresa e todos os

²¹ Decisão do Tribunal Superior do Trabalho (TST) quando da condenação da rede de lojas C&A por trabalho análogo ao escravo em Goiás. Segundo o jornal O Estado de São Paulo, o Ministério Público do Trabalho (MPT) constatou as infrações praticadas.

Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,tst-condena-lojas-cea-por-trabalho-escravo-em-goias,184573e>
Consulta em: 14/06/2014.

²² KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

²³ São alguns exemplos de Indicadores e Certificações de Sustentabilidade: ISO 14000, GRI - Global Reporting Initiative, IDSJ Dow Jones, ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial BM&F Bovespa, CDP - Carbon Disclosure Project, Forest Stewardship Council (FSC) e Indicadores Ethos. Uma análise crítica sobre cada um dos indicadores e certificações citados pode ser encontrada em <http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/?cat=60>. Consulta realizada em 06/09/2013.

²⁴ YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

²⁵ FREEMAN, Edward. Divergent stakeholder theory. **The Academy of Management Review**. Apr. 1999; vol. 24, n. 2, p.p. 233-236.

²⁶ SCHOMMER, Paula C. **Responsabilidade Socioambiental**. Brasília: INEPAD, 2008.

seus públicos - incluindo-se os colaboradores e não apenas acionistas e clientes - devem primar pela ética, justiça e transparência.

Apesar de jovem e da aura de simplicidade, a sustentabilidade é em si, complexa. E, segundo Rudimar Baldissera (2009)²⁷ a *polissemia* do termo sustentabilidade, é um dos principais fatores que interfere no seu entendimento²⁸.

O termo “sustentabilidade” é da qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções (...) são várias as formas e as intenções pelas quais o termo “sustentabilidade” é mistificado, expropriado e/ou explorado. (BALDISSERA, 2009, p. 36)

Para o autor, somente quando a sustentabilidade fizer sentido para os diferentes sujeitos, poderá se tornar central para a sociedade (BALDISSERA, 2009, p. 33-36). Tal mudança cultural pede que a comunicação, enquanto processo, possibilite a desestruturação (ou desorganização) do atual sistema de significação dominante, “de modo a exigir/gerar nova organização” dos significados – uma nova organização que esteja atenta à sustentabilidade. O autor destaca a necessidade de (re)tecer a cultura em direção à sustentabilidade e a importância da linguagem, logo, da comunicação nesse caminho. “Isto é, a comunicação como processo que sustenta a cultura em sua permanente (re)construção/transformação” (BALDISSERA, 2009, p. 39).

Trata-se, portanto, da comunicação como processo que opera a construção de sentidos e não apenas no repasse de informações. Neste sentido, a comunicação organizacional enfrenta desafios inéditos. Enquanto a sustentabilidade transforma-se, a cada dia mais, em valor para as empresas, Kunsch (2009, p. 70) lembra do papel imprescindível da comunicação, “tanto dos meios, quanto de toda a convergência midiática” para o trabalho contínuo de conscientização e educação da sociedade em geral para a sustentabilidade.

Objetivos

Isto posto, objetiva-se de forma geral:

²⁷ BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs.). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

²⁸ De acordo com o estudo divulgado pelo Ministério do Meio Ambiente uma semana antes da Rio+20, época em que o tema da sustentabilidade estava bastante em voga na mídia, seja pela extensa cobertura jornalística, seja pelas grande quantidade de campanhas publicitárias, mais da metade dos brasileiros (53%) não tinha noção do significado de *desenvolvimento sustentável*. E dos 47% que tinham algum conhecimento, apenas 74% relacionavam o assunto somente ao cuidado com o meio ambiente, desconsiderando outras esferas da sustentabilidade, como a social e econômica. Dessa forma, fica evidente a confusão conceitual que impregna a sociedade. FONTE: Pesquisa realizada pelo Instituto CP2 de Belo Horizonte (MG) para o Ministério do Meio Ambiente (MMA). Disponível em: http://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/pdf/releasedepesquisaquantimma.pdf Consulta em: 12/06/2012.

- *Investigar o trabalho em agências de publicidade*, a fim de desvendar aspectos envolvidos na geração e manutenção dos desequilíbrios observados.

Para tanto, identifica e analisa práticas organizacionais e valores que orientam o trabalho publicitário, a fim de apreender mais sobre esses ambientes de trabalho e suas culturas. Especificamente, tem-se o objetivo de:

- *Desvendar aspectos culturais da publicidade* que influenciam ou agem como legitimadores das jornadas irregulares.

Parte-se do pressuposto que situações de vício organizacional, como as observadas em cenários de trabalho de grandes agências, perduram enquanto legitimadas culturalmente.

O campo de estudos da comunicação permite a análise de processos comunicacionais a partir de diversas abordagens e linhas de estudo. Na presente dissertação, identifica-se a perspectiva da comunicação organizacional, com foco na gestão *para a sustentabilidade* (KUNSCH, 2009)²⁹, (YANAZE, 2011) e na cultura organizacional brasileira (FLEURY, 2009; FREITAS, 1996; BARROS & PRATES, 1997) para análise da atuação das agências e suas relações com seus colaboradores. Ainda, analisa-se práticas profissionais de publicitários, que são a outra face da mesma questão. Neste sentido, considera-se como apoio e reforço teóricos, a psicologia do trabalho (CLOT, 2007³⁰; DOLAN, 2006³¹; SOUTO, 2007³²), a sociologia histórica (BAUMAN, 2001³³; SENNET, 2008³⁴) e a gestão antropológica (CHANLAT, 19962011³⁵).

O caráter interdisciplinar que se evidencia no referencial teórico, revela a Teoria da Complexidade de Edgar Morin (2011)³⁶, que oferece paradigma ao presente estudo. Segundo o autor, “a complexidade envolve um tipo de relação de complementariedade”³⁷, assim, no lugar da simples exclusão de abordagens - o que resultaria em uma análise fracionada da realidade -, opta-se pelo pensamento complexo que não ambiciona o “controle da realidade” para que esta seja estudada. Nas palavras do autor, “trata-se de exercer um pensamento capaz de lidar com o real, de com ele dialogar e negociar”. Isso implica carregar em si o princípio de incompletude

²⁹ KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone L. (orgs.). **A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

³⁰ CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

³¹ DOLAN, Simon. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

³² SOUTO, Daphnis F. **Saúde no trabalho: uma revolução em andamento**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

³³ BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

³⁴ SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

³⁵ CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

³⁶ MORIN, Edgar. **La complexité humaine: textes rassemblés avec Edgar Morin et présentés par Heinz Weinmann**. Paris: Flammarion, 2011.

³⁷ MORIN, Edgar. **Cycle de séminaires fondamentaux et orientations de la pensée écologique contemporaine II: Écologie & Crise**. Paris: Université Paris Descartes Sorbonne, 2012. (Comunicação oral).

e de incerteza. “Mas traz também em seu princípio o reconhecimento dos laços entre as entidades que nosso pensamento deve necessariamente distinguir, mas não isolar umas das outras”. Resgatando Adorno³⁸: “A totalidade não é a verdade” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985 apud MORIN, 2005³⁹, p. 7).

O todo é a soma das partes, mas é mais que a simples adição das partes. Isso significa a complexidade (...) assim como cada célula contém a totalidade do patrimônio genético do todo no qual se encontra parte (...) e a décima terceira hora, volta a ser a primeira (...). Ser uma pessoa individual, fazer parte da sociedade humana e também de um espécie biológica: são três elementos, individual, social e biológico, porém, não somos um terço de cada. Somos 100% cada um deles.” (sic). Edgar Morin⁴⁰

Portanto, a realidade social estudada no cenário de trabalho de grandes agências de publicidade é complexa e viva. Crê-se que o presente estudo possa contribuir ao campo de estudos da comunicação, em especial, da comunicação organizacional, ao aceitar a multiplicidade de abordagens, linhas de estudos e, até mesmo, áreas de conhecimento que se inter cruzam com diferentes enfoques sobre o mesmo tema.

Metodologia

Conforme visto, são diversos fenômenos sociais que se articulam em redes de significados, a partir das relações de interconexão e interdependência, que ocorrem entre cada “parte” ou sujeito social que compõe o “todo”. Assim, para alcançar os objetivos da presente dissertação, a metodologia conta com pesquisa social qualitativa, com 36 participantes, visitas a seis grandes agências instaladas no Brasil e visita ao Sindicato dos Publicitários de São Paulo. A amostra mista do mercado é selecionada por dois critérios: inclusão progressiva, com foco em públicos que oferecem informações qualificadas sobre o trabalho nas agências, e aleatoriedade. São eles: publicitários atuantes em agências, ex-publicitário, presidente de uma grande agência, presidente do Sindicato dos Publicitários, executivo comercial de veículo de comunicação, gerentes e diretores de RH de três grandes agências do país. No total, a pesquisa contempla, entre técnicas e instrumentos de pesquisa, a observação participante, as entrevistas em profundidade e o questionário em escala *Likert*.

Por fim, a delimitação do *corpus* de pesquisa justifica-se porque, tidas como “cristais” do mercado publicitário brasileiro, infere-se que as grandes agências sejam exemplos de sucesso para as demais agências – pequenas e médias – e até mesmo, para outras empresas do mercado

³⁸ ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

³⁹ MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4a ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

⁴⁰ Ibidem 26.

publicitário, exercendo assim, influência sobre práticas e valores, expressos em diferentes culturas organizacionais. Dessa forma, espera-se que os resultados da apresentados nesta dissertação de mestrado sejam úteis aos mais diversos cenários de trabalho da indústria publicitária brasileira, promovendo-se, dessa forma, a cultura da sustentabilidade e do trabalho como um valor sustentável nessas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na ciência não basta apenas o indivíduo saber, mas considera-se de grande importância que seu conhecimento seja constituído por *conceitos adequados, claros e distintos*. Um conceito é *adequado* quando nele se encontram todas as características próprias, que o compõem. Caso contrário, é *inadequado*". (ECO, 1978, p. 22, grifo do autor)

Em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos ocupa-se em limitar condições irrevogáveis ao trabalho, que garantem a dignidade humana global, expressa nos artigos IV, XXIII e XXIV.

Artigo IV

Ninguém será mantido em escravidão ou servidão, a escravidão e o tráfico de escravos serão proibidos em todas as suas formas.

Artigo XXIII

1. Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
2. Toda pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.
3. Toda pessoa que trabalhe tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.
4. Toda pessoa tem direito a organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses.

Artigo XXIV

Toda pessoa tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas.⁴¹

Dessa forma, percebe-se que a questão do trabalho dentro de limites consideráveis dignos e saudáveis é histórico tema de preocupação internacional. Na atualidade, a questão do trabalho está inserida em um contexto amplo de velozes mudanças tecnológicas, políticas e econômicas, em nível mundial, que vem ocorrendo desde o final da Segunda Guerra Mundial. A *era da informação*, que teve início no final dos anos 1950, teve como marco uma superação: pela primeira vez na história, o número de trabalhadores nos escritórios ultrapassou o número de trabalhadores nas fábricas (NAISBITT, 1990, apud TAICHZAWA & SCAICO, 2008, p. 3)⁴².

Por sua vez, as inovações tecnológicas e a globalização propiciaram, no final do século passado, o surgimento de uma nova forma social: *a sociedade em rede de informações*.

⁴¹ FONTE: Ministério da Justiça. Disponível em: http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm
Acesso em: 27/07/2014.

⁴² TAICHZAWA, T. ; SCAICO, O. **Organização Flexível**: qualidade na gestão de processos. São Paulo: Atlas, 2008.

Segundo Castells (1997;)⁴³, “a emergência de uma nova concepção de desenvolvimento, historicamente formada pela reestruturação do modo de produção capitalista”, caracteriza-se nas empresas por:

- enorme flexibilização em gerenciamento;
 - descentralização das redes de trabalho das empresas, tanto internamente como em relação a outras empresas;
 - considerável reforço do capital perante o trabalho, com um declínio da influência do movimento dos trabalhadores;
 - crescimento individualizado e diversificado dos relacionamentos do trabalho;
 - incorporação massiva da mulher na força de trabalho, geralmente sob condições discriminatórias;
 - intervenção do Estado em desregular mercados seletivamente, com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças políticas e instituições de cada sociedade;
 - crescimento global da competição econômica, em um contexto geográfico e diferenciação da cultura determinados pela acumulação de capital e gerenciamento.
- (CASTELLS, 1997 apud MARCHIORI, 2001, p. 17)⁴⁴

Dessa forma, é possível perceber que as mudanças no trabalho se dão decorrências de uma modificação na estrutura do próprio sistema capitalista e seu modo de produção. Esta nova estrutura das organizações, novas ou velhas, em redes flexíveis ou frouxas, segundo Sennett (2004, p. 25) também pode afrouxar laços sociais. A nova política econômica mundial modificou o compromisso bilateral de outrora entre capital e trabalho. Se antes o acordo era recíproco, “o desengajamento agora é unilateral”, pois um dos lados da parceria tornou-se autônomo e independente. O crescimento do capital, da sua reprodução, dos lucros e a “satisfação dos acionistas”, romperam a dependência e o comprometimento do capital com o local de trabalho. Diferentemente do trabalho, que ficou a deriva, o capital, “tendo se livrado do maquinário volumoso e das enormes equipes de fábrica (...) viaja leve, apenas com a bagagem de mão” pelas principais cidades do mundo. (BAUMAN, 2001, p. 173)

⁴³ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação**. Volume I. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005;

⁴⁴ MARCHIORI, M. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados**. 29/01/2002. 247 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

1. MUDANÇAS DO TRABALHO NA ATUALIDADE

“Vamos acabar com os chefes!” é o título da matéria de capa da Revista Você S/A⁴⁵, edição de abril de 2014. A matéria celebra o fim da hierarquia e outras “6 propostas inovadoras que estão mudando a forma de trabalhar”. Nesse sentido, são apresentadas mudanças na gestão de pessoas que vêm sendo implementadas por empresas pioneiras no Brasil e no mundo, como Google, Mercur, Riot, Twitter, Unilever e Vagas. Entre as novas políticas, a revista destaca o adeus aos chefes (a partir da *horizontalização* hierárquica), com colegas que aprovam contratações de novos colegas; assim como a permissão para levar bichos de estimação para o escritório e deixar os bebês nas baias com as mães. Fazer do “trabalho uma balada” e de todos os funcionários investidores da empresa, são outras formas de *flexibilizações* do trabalho que pretensamente dão mais liberdade às pessoas, segundo a manuais e revistas de negócios da atualidade. (p. 32-43)

Essas novas “práticas-experimentos” organizacionais inculcam aos sujeitos do trabalho fazerem da organização a sua própria casa⁴⁶, e lá morar, agendar manicure, massagem, beber, fazer baladas... é possível perceber que essas inovadoras práticas organizacionais tratam essencialmente da questão do tempo de trabalho dos indivíduos, comprimindo outras esferas da vida particular. Assim, o tempo dos sujeitos do trabalho na atualidade⁴⁷, reduzido e cada vez mais escasso e a quebra constante da rotina parece ser o foco das empresas.

Segundo Richard Sennett (2005)⁴⁸, diz-se que, ao dar fim a burocracia rígida e enfatizar o risco, o trabalho flexível proporciona mais liberdade para que as pessoas moldem as suas vidas. Contudo, o autor chama esta ênfase inclinadamente positiva ao trabalho flexível

⁴⁵ TOZZI, E. Vamos acabar com os chefes: o fim da hierarquia e outras 6 propostas inovadoras que estão mudando a forma de trabalhar. [Editorial]. Trabalho, carreira e gestão de pessoas. Revista Você S/A, n. 191, pp. 32-43, abril/2014.

⁴⁶ Interessante notar que uma das fotos da matéria mostra um funcionária trabalhando em um ambiente de trabalho flexível, com pufe, poltronas coloridas e pequenos nichos de apoio ao computador portátil. A partir da ergonomia e da postura laboral, a imagem evidencia prejuízos à saúde no trabalho.

⁴⁷ Diversos autores estudam a contemporaneidade, altamente complexa e instável. Hall (1992)⁴⁷ analisa a questão das identidades individuais e coletivas, a partir da proposição de que a fragmentação do sujeito pós-moderno, que decorre do fato de que o indivíduo não dispõe mais de instituições sólidas nas quais possa confiar e se guiar. As instituições tidas como portadoras de significados estruturantes, como a família, o estado e organizações - dissolveram-se e não representam mais a segurança e a estabilidade de outrora. Sobre a pós-modernidade, o autor a define: “a questão da identidade está sendo extensamente discutida na teoria social. Em essência, o argumento é o seguinte: as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como unificado. A assim chamada “crise de identidade” é vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social” (HALL, 2007, p. 7).

⁴⁸ SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

de “máscaras da flexibilização”. Os efeitos das constantes reestruturas, mudanças e enxugamentos desorientam ainda mais o sujeito pós-moderno, já fragmentado em virtude da crise de identidades culturais que vivencia na pós-modernidade (HALL, 2004⁴⁹). A flexibilidade, a partir deste ponto de vista, pode potencializar a ansiedade já presente nos ambientes organizacionais, porque não há certezas. “As pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir (...) receiam estar a ponto de perder o controle de suas vidas. Esse medo está embutido em suas histórias de trabalho”. Nesse contexto, Sennett (2004) questiona: a flexibilidade, com todos os riscos e incertezas que implica, é capaz de “remediar de fato o mal humano que ataca?”

Uma das afirmações em favor da nova organização do trabalho é que descentraliza o poder, quer dizer, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades. Certamente é uma afirmação falsa, em termos das técnicas empregadas para desmontar os velhos colossos burocráticos. Os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de uma forma que deixa a indivíduos em qualquer parte da rede pouco espaço para esconder-se (...) São tudo, menos processos descentralizantes. (SENNETT, 2004, p. 63-64)

As relações entre os meios de produção e sua exploração socioeconômica foram vastamente tratadas por estudos de Adam Smith, Marx e Keynes. Tratam-se das visões de mundo que determinam a interpretação da realidade sob panoramas de capital, mais-valia e suas variações. Na história, a sociedade manteve diferentes posturas frente à relação capital, meios de produção e trabalho. Ou seja, o modo de produção adaptou-se ao longo do tempo de acordo com as forças de mercado e seus fatores conjunturais. Um grande exemplo da utilização social do trabalho para fins econômicos foi o auge dos estudos tecnicistas de produção, os quais visavam otimizar o lucro, baseado em economia de tempo, material e energia, possibilitados pela *racionalização do trabalho*, mediante teorias conhecidas como *Taylorismo* e *Fayolismo*, ainda presentes na cultura ocidental, mormente em meios fabris e operacionais.

O capitalismo do século dezenove tropeçou de desastre em desastre nas bolsas de valores e nos investimentos empresariais irracionais; as loucas oscilações do ciclo comercial pouca segurança ofereciam às pessoas (...). Após a Segunda Guerra Mundial, essa desordem foi de algum modo posta sob controle na maioria das economias avançadas; sindicatos fortes, garantias do estado assistencialista e empresas em grande escala combinaram-se e produziram uma era de relativa estabilidade. Esse período de mais ou menos trinta anos define o “passado estável” hoje contestado por um novo regime. (SENNETT, 2004, p. 23)

É o capitalismo flexível, com seus planos provisórios e comprometimento a curto prazo. Assim, Bauman (2001) e Sennett (2005) abordam o trabalho na contemporaneidade como lugar

⁴⁹ HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

e tempo da insegurança. Os autores buscam a lógica para suas explicações a partir de um paralelo temporal traçado entre o atual capitalismo e o capitalismo industrial. A contraposição de sistemas econômicos de diferentes épocas descortina as principais características que marcam as mudanças no mundo do trabalho na atualidade.

Apesar de ainda central para os sujeitos, o trabalho não é mais um eixo seguro em torno do qual é possível fixar auto definições, identidades e projetos de vida, como era no antigo capitalismo; nem pode ser concebido facilmente como fundamento ético da sociedade ou como eixo ético da vida individual. (BAUMAN, 2001 p. 160). O autor observa que no antigo capitalismo existia uma relação de mútua dependência entre o capital e o trabalho. A necessidade e o comprometimento eram alimentados por ambas as partes que uniam capital e trabalho em uma relação séria, estável e de longa data. “Os trabalhadores dependiam do emprego para a sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para a sua reprodução e crescimento. Seu lugar de encontro tinha endereço fixo; nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte (...)”.

Como em um casamento à moda antiga, havia o compromisso maior de ficarem juntos, “até que a morte os separassem”. Outrossim, havia tempo e espaço para as negociações e revisões de obrigações. “A fábrica era seu *habitat* comum - simultaneamente o campo de batalha para a guerra de trincheiras e lar natural para esperanças e sonhos.” (BAUMAN, 2001, p.167)

Enquanto se manteve a mútua dependência, mesmo as jornadas impessoais odiadas (...) nas antigas fábricas capitalista (...) e ainda mais suas últimas versões ‘novas e aperfeiçoadas’ na forma das infames medições de tempo de Frederic Taylor, esses atos (...) em benefício do crescimento da gigantesca organização industrial tinham se tornado uma arena em que os trabalhadores podiam afirmar suas próprias demandas, uma arena que dava poder (BAUMAN, 2001, p. 169).

Se no passado “manter-se juntos era uma questão de acordo recíproco e de mútua dependência, hoje o desengajamento é unilateral: um dos lados da configuração adquiriu uma autonomia que talvez sempre tenha desejado secretamente, mas que nunca havia manifestado seriamente antes (...)”. Tendo se livrado do maquinário volumoso e das enormes equipes de fábrica, o capital viaja leve, apenas com a bagagem de mão - pasta, computador portátil e telefone celular. (BAUMAN, 2001, p. 171)

Como toda relação séria, o vínculo entre capital e trabalho era caracterizado por fortes laços de confiança e lealdade. Para Sennett (2008), tais laços fortes constituem-se verdadeiros traços de caráter. A visão de longo prazo, traduzida no compromisso de longa data, fazia dos laços as “raízes fundas” que orientavam relação entre capital e trabalho, pois a persistência e manutenção no tempo são o solo fértil para o desenvolvimento da confiança e da lealdade.

Contudo, o esquema de curto prazo das organizações e do trabalho no atual capitalismo, limita o amadurecimento da confiança informal, que não está relacionada à assinatura de contratos de trabalho, é mais sutil e fundamental para o estabelecimento de laços.

A confiança pode, claro, ser uma questão puramente formal, como quando as pessoas concordam numa transação comercial ou dependem de que outras observem as regras de um jogo. Mas em geral, as experiências mais profundas de confiança são informais, como quando as pessoas aprendem em quem podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições (SENNETT, 2008, p. 24).

Assim, no antigo capitalismo industrial, o trabalho era uma conquista cumulativa, que se dava ao longo dos anos, em uma narrativa linear que fazia sentido ao sujeito; contava com a proteção de sindicatos fortes e tinha como objetivo único e perene de servir à família. A confiança era “a característica mais importante, e mesmo constitutiva” da sociedade: “confiança em si mesmo, nos outros e nas instituições”. E a empresa era o lugar seguro onde esta confiança podia se desenvolver e se fortalecer, transformando-se em lealdade. “A empresa gera empregos como o lugar por excelência para a disseminação e o cultivo da confiança.” (PEYREFITTE, apud BAUMAN, 2001, p. 190).

O atual *capitalismo flexível* é fruto das mudanças velozes que acentuam o desenvolvimento desigual entre diferentes setores da economia, bem como entre diferentes localidades geográficas; aumentando assim, o volume e movimentações de emprego no chamado setor de serviços. Encontram-se aqui as agências de publicidade. Além disso, em nível estratégico empresarial, o pensamento de curto prazo dominante na economia e finanças mundiais, faz comprimir o espaço-tempo da tomada de decisões de gestores e executivos, enquanto que a tecnologia da informação torna possível a disseminação em escala global dessas decisões imediatamente. Assim, o regime de capitalismo flexível, em decorrência da aceleração do intercâmbio comercial e tecnológico interno (dentro de cada país) e principalmente na economia internacional, concede maior flexibilização e mobilidade, induzindo as empresas a adotarem “empregos flexíveis constituídos de empregados em tempo parcial, empregados casuais [ou *freelancers*], pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratados e treinandos com subsídio governamental, tendo ainda menos segurança de emprego” do que em outrora. As mudanças que seguem o caminho de subcontratações ou de trabalhos temporários encontram padrão correspondente no Japão, onde a subcontratação de empresas menores para executar grande parte do trabalho operacional das organizações, “age

como um protetor das grandes corporações do custo das flutuações do mercado”. (TAICHZAWA & SAICO, 2008, p. 21)⁵⁰

A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é desligada sem custos quando a conjuntura fica adversa (TAICHZAWA; SAICO, 2006, p. 20-21).

Na visão de Sennett (2005), as discussões sobre capitalismo flexível são um debate sobre um velho tema, em um cenário diferente. A onda das fusões e aquisições que marcaram o final do século XX, seguida por reengenharias, enxugamentos e redesenhos estruturais constantes neste início de século, segundo o autor, são formas de “reescrever” as organizações, ou partes delas e se configuram como marcas do novo capitalismo. Para Sennett (ibidem), a atual estrutura dos modos de produção capitalista serve à máxima “não há longo prazo”. “As empresas buscaram eliminar camadas de burocracia, tornar-se organizações mais planas e flexíveis. Em vez de organizações do tipo pirâmide, a administração quer agora apenas pensar nas organizações como redes”.

Segundo anunciada nos manuais e revistas negócios, a flexibilidade do trabalho traz muitas liberdades às pessoas. Contudo, nesse contexto em que a rede redefine constantemente a estrutura de trabalho, a confiança e a lealdade acabam sendo corroídas. A fragmentação do trabalho e a urgência do curto prazo não possibilitam tempo necessário ao desenvolvimento e ao amadurecimento da “confiança informal” entre trabalhadores e empresas. O estabelecimento de “laços fortes”, dependem da associação em longo prazo e qualidades de caráter como lealdade, compromisso, propósito e resolução, que são de longo prazo, por natureza (SENNETT, 2005, p. 23).

O resultado é que a confiança que os trabalhadores nutriam pelas instituições esmoreceu. Laços fortes dependem da associação a longo prazo e, “mais pessoalmente, da disposição de estabelecer compromissos com os outros”. Mas o pensamento de curto prazo dominante nas decisões financeiras e administrativas das empresas limita o amadurecimento da confiança. O “capital impaciente” deseja o retorno rápido e as bolsas de valores do mundo, diariamente, dão provas dessa impaciência. Porém, o mais importante, é que “o mercado acredita que o rápido retorno é mais bem gerado pela rápida mudança institucional”. Adaptar, redesenhar e reestruturar as organizações, ou parte delas, parece ser a regra no mundo dos negócios dos novos tempos. Assim palavra *mudança* torna-se falada e repetida como nunca na cena empresarial, cabendo aos trabalhadores adaptarem-se a ela. Aos trabalhadores, por outro lado, é solicitado que “sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos

⁵⁰ TAICHZAWA, T. ; SAICO, O. **Organização Flexível**: qualidade na gestão de processos. São Paulo: Atlas, 2008)

continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais” (SENNETT, 2008, p.9).

Esse é o trabalho flexível, o fim do “emprego como o conhecemos”: trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem registros formais, mas com cláusulas que marcam a instabilidade das relações, como a expressão “até nova ordem”. Para Bauman, “a vida do trabalho está saturada de incertezas”. (BAUMAN, 2001, P. 169).

Entre outras consequências do “afrouxamento” dos laços que antes uniam capital e trabalho, pode-se citar:

- **Distanciamento e a cooperatividade superficial** nos ambientes organizacionais, que servem como “uma blindagem para melhor lidar com as atuais realidades” que marcam a relação entre indivíduo e organização. Para Sennett (2008), é esta dimensão do novo capitalismo, “e não a transmissão de dados high-tech, os mercados de ação globais ou o livre comércio, que mais diretamente afeta a vida emocional das pessoas” dentro e fora do local de trabalho (SENNETT, 2005, p. 25);
- **Mudança de sentido de termos como carreira e progresso.** “O emprego não é mais garantido e o tempo do trabalho adapta-se aos contornos de novos empregos. É o tempo do nomadismo profissional contínuo” (CHANLAT, 2011, p. 137). Segundo Sennett (2004, p. 9), em razão da mentalidade de curto prazo, a noção de carreira está desaparecendo: “O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro”. Da mesma forma, está desaparecendo o senso de que um conjunto único de habilidades e qualificações no decorrer de uma vida de trabalho, seja suficiente para o que o trabalhador dê conta das novas demandas do trabalho flexível. Contudo, na visão do autor, “a narrativa de vida de uma carreira é uma história de desenvolvimento interior, que se desenrola por habilidade e luta” e tem influência direta no desenvolvimento de traços do caráter, como confiança e lealdade (SENNETT, 2008, p. 144).

A pessoa que segue uma carreira define objetivos de longo prazo, padrões de comportamento profissional ou não profissional, e o senso de responsabilidade por sua conduta (...) a importância do trabalho como narrativa e o desenvolvimento de caráter só é possível pelo esforço organizado, a longo prazo (LIPPMANN, Walter apud SENNETT, 2008, p. 144).

Duas crenças que se inter-relacionam construíam o sentido mais profundo do progresso no antigo capitalismo: a crença de que “o tempo está do nosso lado” e de que “somos nós que fazemos acontecer”. Essas duas crenças eram bastante comuns, compartilhadas por todos e moviam a sociedade no capitalismo industrial. O progresso era um sentimento coletivo de que

juntos, e pelo trabalho, era possível dominar o futuro. “O futuro era a criação do trabalho e o trabalho era a fonte de toda a criação” (ibidem, 2001, p. 151).

Foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro (...) Ao trabalho foram atribuídas muitas virtudes e efeitos benéficos, como, por exemplo, o aumento da riqueza [através do trabalho; o trabalho como veículo] e a eliminação da miséria (BAUMAN, 2001, p. 157, grifo nosso)

Enquanto o progresso na *modernidade sólida* era tido como um esforço coletivo, na *modernidade líquida* de Bauman (2001), o progresso é individualizado, mais especificamente “desregulado e privatizado”. A natureza ora cumulativa e de longo prazo do progresso cedeu lugar a um progresso de “demandas dirigidas a cada episódio em separado”. No ambiente profissional do capitalismo flexível, “o mérito de cada episódio deve ser revelado e consumido inteiramente antes mesmo que ele termine e que o próximo comece. Numa vida guiada pelo preceito da flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo” (BAUMAN, 2001, p.153-158).

Desta forma, expressões como “estou progredindo na carreira” sofreram uma alteração semântica brutal - quando não, foram totalmente esvaziadas de sentido - no atual cenário de trabalho flexível.

- **O fim da rotina:** A sociedade “está em revolta contra a rotina” (SENNETT, 2005). Diz-se que a rotina embota o espírito e que o tempo rotineiro pode paralisar o trabalho. Porém, isso não significa uma verdade absoluta, pois “na aurora do capitalismo industrial, não era tão evidente assim que a rotina fosse um mal”. As novas dinâmicas aumentaram ainda mais as incertezas dos sujeitos do trabalho. A rotina, enquanto continuidade do trabalho, conferia linearidade e sentido às narrativas pessoais de vida. Segundo o autor, “(...) a rotina pode diminuir, mas pode também proteger; a rotina pode decompor o trabalho, mas também pode compor uma vida”. (SENNETT apud BAUMAN, 2001, p.169).

De fato, o *trabalho* hoje é em si *mudança*, sendo comum o desempenho de múltiplas funções e tarefas. O adjetivo *multitasking* transformou-se em expectativa profissional definidora de uma nova habilidade particular: a de ter e administrar várias habilidades ao mesmo tempo. Além da fragmentação do trabalho, o sujeito “passa” por várias empresas durante a vida de trabalho, construindo assim, diversas micronarrativas profissionais.

As organizações por sua vez, não representam, em si, segurança já que

não são elas próprias rígidas e claramente definidas; a incerteza delas resulta em atacar a rotina, embora enfatizando atividades de curto prazo, pela criação de redes amorfas, altamente complexas (...) no regime flexível, as dificuldades cristalizam-se num determinado ato, o ato de correr riscos”. (SENNETT, 2004, p. 99).

- **Cultura do risco:** O problema, segundo o autor, está no fato de que arriscar-se não é de uma opção dos indivíduos nas organizações, mas “o risco vai se tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas (...). A teoria é que rejuvenescemos nossas energias correndo riscos, e nos recarregamos continuamente (...) o risco torna-se comum”. Apesar disso, correr riscos sempre deixa o sujeito em constante estado de alerta.

Inerente a todo risco, está a regressão à média. Cada rolar dos dados é aleatório. Posto em outros termos, falta matematicamente ao risco a qualidade de uma narrativa, em que um acontecimento leva ao seguinte (...) Estar continuamente exposto ao risco pode assim corroer nosso senso de caráter. Não há narrativa que supere a regressão à média, estamos “sempre começando de novo” (SENNETT, 2004, p. 98).

- **Novos controles:** Além disso, a flexibilização das relações de trabalho, apesar da aparência enganadora de mais liberdade, surge com *novos controles*, em vez de simplesmente abolir as regras do passado, como muitas vezes é propagado. Os novos controles são difíceis de entender, pois não são sempre claros. Por exemplo, o trabalho remoto, também conhecido como *home office*, vem com regras severas de vigilância de telefones e e-mails, além de exigir que se trabalhe com diretivas formais escritas. Tais controles se apresentam de forma bastante insidiosa: “os trabalhadores (...) trocam uma forma de submissão ao poder - cara a cara - por outra, eletrônica”:

Exige-se que as pessoas telefonem regularmente para o escritório, ou usam-se controles de intra-rede para monitorar o trabalho ausente; os e-mails são frequentemente abertos pelos supervisores. Poucas organizações que montam esquemas de flexitempo⁵¹ dizem a seus trabalhadores: “Aqui está a tarefa; faça-a como quiser, contanto que seja feita”. (SENNETT, 2004, p. 68)

Dessa forma, as regras no trabalho flexível não foram abolidas, mas foram instituídas outras formas de controle, muito sutis, que passam despercebidas nos cenários de trabalho na atualidade. O monitoramento completo das atividades do indivíduo dentro da organização, a partir de câmeras e redes, por si só, constitui-se em gigantesco aparato de controle psicológico dos sujeitos do trabalho.

Além disso, o controle pode ser estabelecido “instituindo-se metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, que cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada”. Sennett (2008) adverte, entretanto, que essa liberdade é especiosa, porque é raro que uma organização flexível estabeleça metas de fácil cumprimento :

⁵¹ Segundo Sennett, “o flexitempo não é como um calendário de folgas, em que os trabalhadores sabem o que esperar; tampouco é comparável com o simples total de horas semanais de trabalho que uma empresa pode estabelecer para seus empregados de nível inferior. A programação flexível do tempo é mais um benefício concedido a trabalhadores favorecidos do que um direito trabalhista; é um benefício distribuído de maneira desigual e estrategicamente racionado” (SENNETT, 2008, p. 67)

em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas. As realidades de oferta e procura raramente estão em sincronia com essas metas; o esforço é para forçar cada vez mais as unidades, apesar dessas realidades, uma pressão que vem da alta administração da instituição. (SENNETT, 2008, p. 65)

- **Metáfora do jogo:** Sennett (2005) alega que a atual ética do trabalho está orientada ao trabalho de equipe, que serve a uma economia política flexível, como nas agências de publicidade. O autor explica que as realidades das equipes em locais de trabalho flexíveis são caracterizadas pela enganadora metáfora esportiva: “Os jogadores fazem as regras à medida que prosseguem”, considerando que somente o jogo atual conta. Assim, o desempenho passado não serve como referência para recompensas e reconhecimentos presentes. A cada ‘jogo’ no escritório as pessoas precisam recomeçar do começo. Elas precisam provar suas habilidades e competências de novo, a cada novo trabalho que iniciam.

A apreensão é uma ansiedade sobre o que pode acontecer; é criada num clima que enfatiza o risco constante, e aumenta quando as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente” (...) é uma maneira de dar a entender que a antiguidade conta cada vez menos no moderno local de trabalho” (SENNETT, 2005, p.115-132).

- **A antiguidade não conta:** a antiguidade, de fato, não é facilmente encontrada nos cenários de trabalho das agências de publicidade. Espaço de poucos mais experientes, pelos corredores das agências circula a “lenda do publicitário aposentado”. Afinal, diz a lenda, “quem conhece um publicitário que tenha se aposentado dentro da agência de publicidade?” Ninguém. Quem envelhece nas agências geralmente são os sócios e donos, não tanto publicitários; os empresários e não os trabalhadores.

Sennett (2008), observa que a agência de publicidade dá “ênfase na juventude e na boa aparência - as mais fugidias, ai!, das qualidades humanas” – o que significa que a experiência acumulada de vida tem pouco valor.

Para os trabalhadores mais velhos, os preconceitos contra a idade mandam um poderoso recado: a medida que se acumula a experiência da pessoa vai perdendo valor. O que um trabalhador mais velho aprendeu no correr dos anos sobre uma determinada empresa ou profissão pode atrapalhar novas mudanças ditadas pelos superiores. Do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata. Contudo, esse poderoso recado tem um significado mais pessoal para os trabalhadores, além dos preconceitos de poder. (SENNETT, 2008, p. 112)

Por fim, Chanlat (2011) advoga, a partir da perspectiva antropológica da gestão, que as diversas formas de flexibilização do trabalho resultam, no final, em um aumento da carga de trabalho, porque “(...) várias tarefas devem ser realizadas mais rapidamente para satisfazer os termos do contrato (...)” com o cliente. Além disso, há um expressivo “aumento da quantidade

de coisas a serem feitas em um tempo reduzido. O resultado é um crescente nível de estresse que se manifesta por diversos sintomas e muitos transtornos à saúde” (CHANLAT, 2011, p. 139).

1.1 A QUESTÃO DA SAÚDE E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Yves Clot (2007), o trabalho tem duas funções: a social e a psicológica. Portanto, a função do trabalho tem uma “vida dupla”, porque a função psicológica na atividade dos sujeitos não está contida em potência na sua função social.

A vida social dessa função não explica sua vida psicológica. É a segunda que se explica – em todos os sentidos do termo – pela primeira, numa repetição sem repetição (CLOT, 2002). Persuadido de que existe aí um domínio comum para a psicologia e a sociologia (CLOT, 2007, p. 9).

A capa do caderno Eu & Fim de Semana, do jornal Valor Econômico de maio de 2012, trouxe a chamada “Doping mental: drogas e estímulos elétricos são usados para melhorar a capacidade do cérebro de quem busca mais eficiência profissional”⁵². Segundo a matéria, depois da era dos psicotrópicos e ansiolíticos nos ambientes corporativos competitivos, desponta a era dos nootrópicos, medicamentos inicialmente descobertos nas pesquisas contra o Alzheimer.

A vasta maioria das substâncias que realçam a percepção, a memória, a vigilância e o raciocínio é comercializada pela indústria farmacêutica com fins terapêuticos bastante precisos (...) mas pessoas saudáveis e que enxergam nessas drogas possibilidades mais amplas não se detêm por determinações regulatórias. Estudantes e profissionais que buscam o aprimoramento cognitivo se valem de encomendas ao exterior via internet – na esperança de que a correspondência não seja examinada –, ou de viagens para outros países, sobretudo os EUA – também na esperança de que a bagagem não seja inspecionada ao chegar no aeroporto. (Jornal Valor Econômico, 2012)⁵³

É preciso decifrar e mensurar os riscos⁵⁴, pois este é o “trabalho medicalizado”, prática que teve início nos anos 1990. Envolvem para além de questões de saúde e legais, questões éticas, porque “uma receita de nootrópico” seria o meio mais fácil de vencer uma concorrência” (ibidem, 2012). A matéria cita casos do Vale do Silício e choques elétricos no crânio para melhorar a performance cerebral, deixando claro que o trabalho pode tomar proporções sérias e com resultados desconhecidos. Um tratamento médico contra uma insanidade que o sujeito não desenvolveu, torna-o mentalmente superior e mais rápido enquanto concorrente profissional que burla as regras do jogo. É o doping profissional, versão corporativa do doping esportivo.

Para além das reflexões éticas que o tema possa (e deva) gerar, a psicologia, assim como a medicina do trabalho, deparam-se com questões inéditas nos ambientes empresariais. Para

⁵² FONTE: Jornal Valor Econômico. Ano 13, n. 601, 11, 12 e 13 de maio de 2012.

⁵³ VIANA, Diego. TAVARES, Flávia. **A cabeça infatigável**. Valor Econômico. Ano 13, n. 601, 11, 12 e 13 de maio de 2012.

⁵⁴ PRATA, Pedro R.; SPINOLA, Ademário G. **A medicalização do risco na medicina do trabalho**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. Volume 7. São Paulo: 2009.

ambas as áreas que cuidam da saúde e bem-estar dos profissionais, não restam dúvidas de que a saúde e qualidade de vida no trabalho são favoráveis à motivação e satisfação profissional. Contudo, tanto a definição da qualidade de vida no trabalho, quanto a sua mensuração, são tarefas difíceis. Para Simon Dolan (2006)⁵⁵, a qualidade de vida no trabalho está ligada, principalmente, à possibilidade de participação dos membros da organização naquelas decisões que atingem suas próprias funções, bem como, no entorno do seu ambiente de trabalho. A participação dos empregados lhes dá uma sensação positiva de posse, autocontrole, responsabilidade e amor próprio.

O atual contexto oscilante das empresas, a incerteza do mercado de trabalho e a aleatoriedade com que é preciso administrar as empresas competitivas a fim de garantir sua existência atingem diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores. (DOLAN, 2006, p. 15)

Para tanto, são necessários canais de comunicação “abertos e apropriados”, e o resultado, segundo o autor, é um envolvimento maior por parte dos empregados, além de aumento da satisfação com o emprego e diminuição dos níveis de estresse e exaustão. Dolan relaciona a qualidade de vida com a cultura da democracia organizacional.

Em essência, a qualidade de vida no trabalho representa uma cultura institucional (...) em que os empregados têm uma sensação de segurança, que têm voz no que acontece, responsabilidade e dignidade. Em geral, a empresa que se caracteriza pela alta qualidade de vida no trabalho promove a democracia empresarial: as sugestões, dúvidas e críticas são vistas como possibilidades de melhorias em um sentido ou outro. Em um ambiente como esse, a discordância construtiva é considerada manifestação de interesse pela empresa, em vez de ser vista como reclamação destrutiva. (DOLAN, 2006, p. 3)

Assim, a visão positiva sobre o conflito na organização é apresentada na obra de Dolan (2006). O autor chama de “descontentamento criativo” as manifestações de interesse construtivo pela empresa e não as considera como provocações destrutivas. “Quando a administração incentiva esse sentido de envolvimento, é comum surgirem ideias e atividades para aumentar a eficiência”. (DOLAN, 2006, p. 4)

Daphnis Ferreira Souto⁵⁶, em seu livro *Saúde no trabalho: uma revolução em andamento*, aborda a importância da valorização da saúde dos empregados pelas empresas, a partir da perspectiva econômica produtiva. O autor considera a saúde do homem um investimento reprodutivo sobre o qual se pode esperar retorno. Além disso, segundo o autor, a educação para a saúde é a melhor estratégia organizacional com vistas no aumento da produtividade e da qualidade de vida.

⁵⁵ DOLAN, Simon. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

⁵⁶ SOUTO, Daphnis F. **Saúde no trabalho: uma revolução em andamento**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

É antieconômico permitir que indivíduos que tenham alcançado a fase produtiva se tornem improdutivos em razão de doença ou acidentes, em especial os do trabalho, ou tenham seus anos de produtividade limitados por uma expectativa de vida curta. (SOUTO, 2007, p. 30)

É importante que a saúde seja entendida como um capital à disposição do homem. Tal entendimento é condição não somente para o crescimento próprio e organizacional, mas principalmente, para o desenvolvimento econômico mundial. “O homem sadio passa a gastar menos com a assistência médica (..) e mais com medidas de proteção à sua saúde (...) que são investimentos reprodutivos, resultando daí um nível de saúde cada vez melhor e o aumento de produção.” (SOUTO, 2007, p. 30-31)

Por sua vez, o autor propõe que *educação para a saúde* é o principal instrumento de para levar as pessoas, por suas próprias consciência, atitudes e responsabilidades, a buscar uma melhoria ou manutenção dos seus estados de saúde mental, física e emocional, no trabalho, na família e na comunidade. “A educação para a saúde surge como um instrumento capaz de valorizar o homem e colocá-lo em condições de produzir e de trabalhar para um futuro mais esperançoso e de maior compreensão humana” (SOUTO, 2007, p. 34).

Em todos os níveis, a vida nas últimas décadas acelerou e vem impondo pressões cada vez maiores aos indivíduos. No ambiente de trabalho, espera-se que os empregados produzam mais qualidade e mais trabalho em menos tempo e empregando menos recursos. (DOLAN, 2006, p. 9)

Dessa forma, a aceleração e o aumento da pressão devem ser medidos e considerados ao avaliar a saúde do trabalhador e os esforços da organização na busca da promoção e manutenção da mesma. Além disso, a instabilidade e insegurança organizacionais, característica dos tempos atuais, é causadora de ansiedade no sujeito do trabalho, prejudicando seu desempenho e produtividade, aumentando, assim, o seu custo para a empresa. Diferentemente do *fordismo* e do *taylorismo*, quando a saúde física era profundamente debilitada pelo trabalho repetitivo e não pensante, no atual modo de produção capitalista, é o psicológico dos trabalhadores que deve receber maior atenção por parte da alta administração das empresas.

Segundo Dolan (2006) este é o grande paradoxo do século XXI: conquistou-se, de fato, melhores condições físicas no local de trabalho, porém, pioraram as condições psicológicas e aumentou o estresse relacionado ao trabalho. Assim, o autor propõe uma revisão integral do conceito de saúde ocupacional. A mesma deve ser considerada para além do bem-estar físico que ambientes de trabalho modernos, aconchegantes ou criativos possam proporcionar, passando a considerar, principalmente, o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

A pressão constante pela produtividade e a cultura da alta competitividade, performance e desempenho, apresentam-se como riscos à saúde do trabalhador das agências de publicidade. Naturalmente, são riscos diferentes dos riscos físicos aos quais estão expostos os trabalhadores da construção civil, por exemplo. Contudo, isso não quer dizer que sejam riscos “menos reais”. A tensão do ambiente de trabalho estende-se para além da porta do escritório, pois “apesar do fato de termos [hoje] mais tempo livre para o lazer, a pressão das empresas e as lutas econômicas são tão prementes, que nos sentimos culpados por tirar férias ou não levar trabalho para casa no final de semana ou à noite”. (DOLAN, 2006, p. 18)

Assim, o autor apresenta quatro motivos para que as empresas comecem a dar atenção ao psicológico e emocional dos seus colaboradores, manifestos comumente em estresse e tensão (DOLAN, 2006, p. 15-16).

- 1) Os trabalhadores sentem-se mais satisfeitos quando o ambiente de trabalho é seguro e confortável, o que aumenta a qualidade do seu trabalho;
- 2) O estresse ocupacional produz resultados negativos que prejudicam o desempenho e a produtividade;
- 3) O estresse produz altos custos econômicos para a empresa;
- 4) As empresas começam a ser consideradas juridicamente corresponsáveis (...) pelos estresses dos empregados e pelas consequências que o estresse possa ter na vida deles.

Considerando a maior permeabilidade entre a vida pessoal e profissional na atualidade, somada às instabilidades estruturais da atualidade, o local de trabalho é onde “os indivíduos tem a oportunidade de interagir, de fazer uso de suas habilidades e contribuir para os objetivos comuns” (DOLAN, 2006, p. 17). Torna-se assim, um local produtor de sentido e, muitas vezes, significados de vidas, daí a importância da sua valorização.

2. O TRABALHO PUBLICITÁRIO

Não conte à minha mãe que eu trabalho numa agência de publicidade: ela pensa que toco piano num bordel. (OGILVY, 1985, p. 44-45 apud CASAQUI, LIMA & RIEGEL, 2011)

Tendo em vista o objetivo geral da presente pesquisa - investigar o trabalho e a cultura em grandes agências de publicidade, torna-se oportuno o resgate histórico da atividade publicitária. Fleury (2009) aponta que o histórico das organizações é essencial para o desvendar de suas culturas. Do mesmo modo, crê-se que a história do desenvolvimento da atividade publicitária, possa revelar aspectos do trabalho e da cultura do mercado publicitário que, historicamente, seguem arraigados a essa atividade profissional. Para tanto, são considerados os aportes teóricos advindos dos campos de estudo da comunicação, da antropologia e da sociologia. Neste sentido, os apontamentos sobre as transformações no trabalho publicitário feitos por Carrascoza (2011)⁵⁷, a “Sociologia da Publicidade” realizada por Lagneau (1981)⁵⁸ e o estudo antropológico da publicidade feito por Rocha (1985)⁵⁹ são obras que são utilizadas como “pano de fundo” para compor os principais fatos que marcam o desenvolvimento da atividade publicitária e sua profissionalização.

Marlene Marchiori (2001)⁶⁰ chama, a atenção para a importância dos conhecimentos da sociologia, não apenas para a produção teórica, acadêmica e científica no campo de estudos da comunicação, mas também para a prática dos profissionais da comunicação. Pois é necessário que os comunicadores detenham saberes sociológicos e antropológicos a fim de que interpretem o mundo fenomênico, os indivíduos e grupos sociais com os quais dialogam através das comunicações que intencionalmente transmitem.

Esta estrutura social é baseada nas relações de produção, consumo, experiência e poder, nas quais os significados são produzidos e reproduzidos. Ocorre ainda a interação simbólica entre atores afetando a estrutura social para agir para a mudança e produzir a mudança. Aqui já se apresenta um dos primeiros pontos relativos à importância e dinâmica da comunicação entre os indivíduos e a justificativa para que os profissionais de comunicação desta área conheçam mais sobre sociologia, pois necessariamente envolve o desempenho de suas atividades. (MARCHIORI, 2001, p. 21)

⁵⁷ CARRASCOZA, João A. **E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário**. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda. São Paulo: Atlas, 2011.

⁵⁸ LAGNEAU, Gerard. **A Sociologia da Publicidade**. São Paulo: Cultrix, 1981

⁵⁹ ROCHA, Everardo P. Guimarães. **Magia e Capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Brasiliense S.A, 1985

⁶⁰ MARCHIORI, M. Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados. 29/01/2002. 247 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

Rocha (1985), a fim de “entender, conhecer e discutir o grupo de pessoas que produzem as chamadas ‘mensagens publicitárias’”, aborda a “lógica dessas mensagens e sua relação com a sociedade” - motivo central do livro - e investiga o “grupo de produtores da publicidade” (ROCHA, 1985, p. 37). Essa obra contribui sobremaneira ao entendimento de alguns aspectos socioculturais dos publicitários da época; da mesma forma, em contraposição com o trabalho nas agências de publicidade na atualidade, pode revelar atualizações socioculturais do mesmo grupo.

(...) Assim, temos um grupo profissional que se ocupa de produzir publicidade, sobrevive dessa produção e pensa nela na medida em que pensa sua própria trajetória de vida. As pessoas que vivem de uma determinada atividade profissional, usualmente, possuem hipóteses, teorias e conhecimentos sobre ela. Fazem de sua prática campo para uma atividade reflexiva. (ROCHA, 1985, p. 37)

O autor aponta que um dos principais mecanismos de legitimação que compõe a imagem do publicitário para si mesmo, para o grupo e para a sociedade está relacionado com a história da profissão. Uma espécie de *status* é conferido ao ofício da publicidade a partir da sua história. Da mesma forma, é facilmente encontrada vasta biografia que confere *glamour* à profissão a partir de “nomes que fizeram a história da publicidade”; os “heróis publicitários”. De acordo com o autor, enquanto profissão, a publicidade

procura construir uma espécie “genealogia heroica” para si própria. Dessa forma, alguns autores de compêndios de publicidade abrem seus manuais com capítulos do tipo “História da propaganda e da publicidade”. Um dos livros consultados fala da publicidade na Grécia, no Fórum Romano e na China. Fala dos símbolos das casas comerciais do século XVI na Inglaterra, como a peruca para barbearia e a cabeça de boi para um açougue, que como diz o autor, “são formas de publicidade evocativa” (Malanga, 1976:18). Fala-se até, este mesmo autor, de um papiro do Museu de Londres sobre a fuga de um escravo. Para ele, este papiro é o primeiro anúncio escrito na história da civilização e acha que “quem redigiu aquela mensagem parece ter sido o primeiro redator de publicidade do mundo”. E completa seu esforço de releitura publicitária da história afirmando que “esse fragmento de papiro, segundo os historiadores, é do ano de 1.000 a. C. Assim, há três milênios já havia o que se poderia chamar de publicidade”. (ROCHA, 1985, p. 49)

Lagneau (1981) lembra que a originalmente, a atividade publicitária “vai buscar suas características principais no comércio, do qual ela se constitui uma serva” (LAGNEAU, 1981, p. 4). Ainda, que conhecimento a prática do *intercâmbio mercante*, que pode ser visto em qualquer grupo humano, “dá aos indivíduos a possibilidade de subsistir, cedendo o excedente de sua produção em troca do excedente dos outros”. Trata-se aqui de uma necessidade universal humana de *comerciar*. Essa necessidade, segundo o autor, “surge como um progresso decisivo com relação aos modos primitivos e violentos de apropriação dos bens, por rapto ou conquista”. Contudo, *comerciar* é diferente de *valorizar simbolicamente*, que é o fundamento basilar da

atividade publicitária. O autor retoma à mitologia para interpretar o “nascimento” da publicidade:

segundo parece, é realmente a lição contida no mito de Hermes, tal como nos foi transmitida pelo hino homérico consagrado a esse deus: punido por ter roubado o gado confiado a Apolo, ele só conseguirá ser admitido entre os Olímpicos mediante um entendimento graças ao qual ele entrega ao irmão uma lira que acaba de fabricar. (LAGNEAU, p. 5)

Figura 01: A valorização simbólica

	Primeiro dia	Segundo dia
Manhã	Nascimento de Hermes, filho ilegítimo de Zeus e de Maia.	Julgamento de Zeus, que condena Hermes.
Tarde	Invenção da Música: Hermes fabrica a primeira lira, a partir de uma tartaruga.	Troca: Hermes cede sua lira a Apolo, em troca de alguns atributos divinos, como a adivinhação.
Noite	Roubo: Hermes furta um rebanho entregue à guarda de seu meio-irmão Apolo.	Reconhecimento: Hermes fica autorizado a assumir um lugar entre os Olímpicos.

FONTE: LAGNEAU, 1981, p. 6

Assim, nos primeiros registros da atividade publicitária na mitologia grega, a publicidade é um meio de valorizar a produção humana, em troca de benefícios. Lagneau (1981) aponta que “mais próximos de nós, os charlatães organizavam verdadeiros espetáculos para proclamar aos basbaques as virtudes de remédios mais ou menos eficazes, que eles apresentavam como panaceias⁶¹”. Tem-se aí “um caso extremo de valorização publicitária cuja lembrança conferiu à palavra charlatanismo o sentido de uma publicidade enganosa, ou mesmo desonesta”. Assim,

encontra-se um resquício dessa péssima reputação no conceito de *reclamo* ou propaganda que ainda designa os procedimentos grosseiros, muitas vezes utilizados pelos publicitários do século passado, e aos quais os de hoje ainda recorrem de quando em quando (LAGNEAU, 1981, p. 8)

Apesar de excessiva e rude, essas “práticas sociais de valorização não deixam de esclarecer a dificuldade peculiar à profissão de publicitário e que consiste em *modificar a relação que estabelecemos com um objeto qualquer*”. Segundo Lagneau (1981), pode-se atribuir a um objeto três opções de valores: o valor instrumental, ao avaliar exatamente o seu preço em função dos serviços que dele se espera; valor nulo ou negativo caso “se tratar de um refugio e se ele nos estorvar”; bem como, valor de “virtudes inestimáveis, se ele despertar em nós doces reminiscências ou simbolizar nossas melhores esperanças” (ibidem, p. 9).

⁶¹ O mais célebre desses charlatães se fazia denominar Tabarin e a pequena história literária conservou o texto dos sainetes que ele habitualmente representava com seu compadre Montdor. Cf. Mondredien, *Bibliographie tabarinique*.

O charlatão maneja tipicamente essas três relações possíveis entre os homens e as coisas; sua meta consiste em suscitar em nós o desejo premente de um objeto que, para ele, representa um valor mínimo. Mas vai aí apenas uma exacerbação do procedimento através do qual todo anúncio tem em mira convencer-nos dos méritos de um produto qualquer, levando-nos a pensar que sua aquisição equivalerá à realização de um bom negócio. Para que o comprador e o vendedor fiquem igualmente satisfeitos com a operação, é mister que o ato comercial assuma uma certa aparência de dom gratuito, prometa uma recompensa indefinida que vá além do preço precisamente combinado. De modo que a publicidade jamais poupou sua imaginação ao adornar as marcas comerciais com uma aura de *generosidade*, através de jogos, festas, concursos, prêmios etc.⁶² (LAGNEAU, 1981, p. 9)

Lagneau (1981) observa que “entre o charlatanismo da era clássica e o reclamo de pouco tempo atrás, surgiu a revolução industrial para dar à publicidade moderna seu significado econômico”. A partir de então, segundo o autor,

já não se deve buscar a vocação do publicitário nos lances espetaculares dos charlatões e sim no escoamento regular dos produtos normalizados e fabricados em séries nas oficinas, na distribuição em grande escala das novidades que vão aos poucos obstruindo nossas paisagens (LAGNEAU, 1981, p. 10)

“Novidade e *massa*” foram suficientes para caracterizar a irrupção, no século XIX do fenômeno industrial no mundo tradicional do comércio. Ao analisar as mudanças ocorridas em virtude do capitalismo industrial, Lagneau (1981) apresenta o novo papel da publicidade na sociedade: o de escoar a produção em série. Um marco da publicidade, neste sentido, pode ser colhido em 1886 na Inglaterra vitoriana, com a pintura *Bubbles*, do pintor e ilustrador inglês John Everett Millais. Inicialmente denominada “*A Child’s World*”, a pintura foi utilizada pelo promotor dos Sabonetes Pears, Thomas J. Barratt. A utilização da pintura para promover a marca de sabonetes gerou debates sobre o relacionamento entre a arte e a publicidade. Segundo Lagneau (1981) o recurso declarado era “tatuá-los *Pears Soup* no subconsciente do público”, e “as técnicas mais frequentemente empregadas relacionavam-se, segundo dizem os observadores da época, com a hipnose: cartazes elaborados em torno de ilusões de ótica, anúncios em jornais baseados na repetição (como o slogan *Good morning, have you used Pears Soap today?*, cuja saturação chegou a tal ponto que os ingleses, durante muito tempo, já não se atreviam a desejar um bom-dia a ninguém”. (LAGNEAU, 1981, p. 11)

⁶² Em passado recente, mais especificamente de 2008 a meados de 2013, foi vista uma verdadeira explosão dos concursos culturais em redes sociais virtuais, onde as marcas faziam diversas promoções, como sorteios de viagens para grupos de amigos, carros, empregos dos sonhos e outras incontáveis premiações. Tal uso indiscriminado do termo “concurso cultural”, levou o Ministério da Fazenda, em 18 de julho de 2013, a Portaria 422, que endurece as regras para as marcas e suas premiações, exigindo a apresentação dos mesmos à “Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda ou à Caixa Econômica Federal, nos termos do disposto no art. 15 da Portaria MF nº 41, de 19 de fevereiro de 2008”. FONTE: Ministério da Fazenda. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/institucional/legislacao/2013/portaria-no.-422-de-18-de-julho-de-2013> Consulta em: 06/09/2013.

Imagem 01: Anúncio *Pears Soap* – Publicidade Vitoriana

FONTE: Google Images

Para criar um consumo que corresponda às capacidades de produção autorizadas pelo carvão e pelo ferro, o reclamo fundamenta no duplo ideal do progresso a preços módicos uma prática da informação econômica em que se alteram a *surpresa* e a *redundância*. Esse paradoxo, que transforma o anúncio em mensagem sempre nova e sempre repetida, decorre necessariamente da vocação industrial para constantemente alimentar-se de inovações e multiplicar as mesmas. Para alterar os hábitos dos consumidores e passar para trás os concorrentes, todo produto novo deve lançar-se no mercado impondo-se à opinião pública por arrombamento, por

assim dizer: daí a exageração do impacto visual (...), a inflação gráfica que bem depressa há de disparar, até chegar aos anúncios monstruosos que explodem em páginas inteiras os fogos de artifício de letras garrafais e ilustrações espalhafatosas. Mas, uma vez lançada, é mister que a novidade se mantenha graças a receitas empiricamente experimentadas para reter a atenção e que na maioria das vezes se reduzem a variações sobre o tema da repetição. Todos os “slogans” acreditam na célebre frase “Meta isso na cabeça” e lançam *ad nauseam* os mesmos argumentos, quando não se limitam a repetir incansavelmente o simples nome da marca. (LAGNEAU, 1981, p. 10)

Segundo o autor, na época, apesar das discussões pró ou contra a liberdade de imprensa, ou entre o artístico e o publicitário, são as *resistências culturais* à invasão da publicidade que marcam de fato o período. “Até mesmo em Londres, capital mundial do comércio, considerou-se durante muito tempo indigno de um ‘gentleman’ imiscuir-se com a publicidade”. Dessa forma, fica assinalada a “*ilegitimidade social do reclamo*” que durante muito tempo “reduziu o publicitário à condição de pária nessa sociedade industrial que suscitava obrigatoriamente o seu aparecimento”. Entre outros efeitos, essa ilegitimidade social reduziu durante muito tempo o “‘corretor de anúncios’ ao simples papel de intermediário, mais ou menos confiável, entre um produtor orgulhoso de sua produção e um veículo preocupado com suas receitas”. Outra consequência, segundo o autor, “ou talvez, a causa essencial desse descrédito persistente com relação à propaganda, é o anúncio, ao qual não foi possível fornecer uma prova de sua eficácia”. A antiga frase ‘quando gasto um dólar com a publicidade, sei perfeitamente que metade não servirá para nada; infelizmente não sei qual delas’ era carregada na época pelos publicitários como um estigma profissional. Em contrapartida,

(...) para convencer de seu zelo incondicional os anunciantes recalcitrantes, o único recurso de que dispõem os publicitários é esgoelarem-se o mais que puderem, conferindo à sua profissão, graças às suas astúcias inéditas e escandalosas, uma reputação cada vez pior⁶³ (LAGNEAU, 1981, p.p. 13-14)

Nos Estados Unidos, entretanto, “as condições para a propaganda se revelaram mais favoráveis (...) onde a dupla ideologia liberal, política e religiosa, encontrava menos obstáculos (...)”. Dessa forma, foi a América que surgiu como pioneira da publicidade, com jornais diários repletos de anúncios desde 1832, e com agências de publicidade, o novo *ethos* profissional do publicitário, a partir de 1840⁶⁴. “Lá floresceram muitas audácias e (...), mas também se firmou a propaganda como instituição capaz de se metamorfosear” (LAGNEAU, 1981, p. 14).

⁶³ O autor referencia: “uma história vivaz e documentada do reclamo foi publicada em Londres, em meados do nosso século, por um jornalista chamado E. S. Turner, sob o título significativo de: *The shocking history of advertising* (Penguin)”.

⁶⁴ A imprensa como meio de comunicação de massa reconhece geralmente, como pai, James Gordon Bennett, arauto de Nova Iorque (ele lançou o *New York Herald* segundo as receitas do jornalismo sensacionalista que hão de fazer escola). A primeira agência de publicidade digna desse nome seria um produto do espírito empreendedor do pennsylvaniano N. W. Ayer.

Como resultados do próspero crescimento da publicidade na sociedade americana, no início do século XX o economista e sociólogo americano Thorstein Veblen (1914)⁶⁵ já constata os efeitos visíveis da publicidade na sociedade, principalmente no *comportamento* das pessoas, ao ver uma “sociedade modelada em grande parte pelo reclamo”. Registrou “a ‘standardização’ dos gostos e das condutas (...)”; notando, entretanto, que “essa democracia igualitarista em princípio, na prática se estrutura contrapondo a *massa* e a *elite*”. Interessante, neste sentido, a análise que o autor faz sobre o “deslizamento dos símbolos de uma camada social para outra”, afirmando que dessa forma “as camadas superiores não conseguem manter o significante de sua superioridade, a não ser pelo intermédio da quantidade” (VEBLEN, 1914 apud LAGNEAU, 1981, p. 15).

Os aportes de Veblen (1914) afetam diretamente a noção do alcance da publicidade e da atividade publicitária. Os conhecimentos agora detidos pelos publicitários sobre uma elite, que, cada vez mais afortunada pelas riquezas produzidas pela industrialização capitalista, estabelece a sua identidade, mantendo-se constantemente à distância necessária para situar-se como classe superior; faz com que os publicitários passem a manipular “simbolicamente signos sempre renovados, já que sempre frágeis e de ‘consumo ostentatório’”.

As formas sociais, o vestuário, o critério estético, tudo aquilo por cujo intermédio os homens se exprimem conferindo a si mesmos um estilo, isto tudo é constantemente modelado pela moda, mas de tal forma que esta só afete as classes superiores. Assim que começam a copiar esse estilo, as classes inferiores violam as fronteiras estabelecidas pelas classes altas para preservar a coerência conferida pela uniformidade. De modo que a elite abandona então o estilo por ela mesma lançado e adota um outro que lhe permitirá distinguir-se das massas; e assim por diante vai prosseguindo o jogo alegremente. (VEBLEN, 1914 apud LAGNEAU, 1981, p. 15-16)

Segundo Lagneau (1981) “a elite nos fornece, assim, a chave do modelo cultural em que a propaganda desempenha cabalmente o seu papel social: o da moda”. A teoria da moda ilustra o aspecto cíclico do escoamento da produção capitalista que “obedece um modelo de difusão dos bens através do corpo social seguindo um movimento vertical descendente das classes superiores para as inferiores, ao tempo em que um movimento inverso de promoção social dos indivíduos” (LAGNEAU, 1981, p. 15).

⁶⁵ VEBLEN, Thorstein. **The instinct of workmanship and the state of industrial arts**. New York: B. W. Huebsch, 1918. Disponível em Open Library: https://openlibrary.org/books/OL19344723M/The_instinct_of_workmanship Acesso em: 02/06/2014.

Figura 02: a moda como efeito da publicidade na produção capitalista

O modelo funciona obedecendo a um duplo movimento vertical, simbólico e real. A flecha maior ascendente representa a aspiração geral à promoção social; as flechas pequenas, descendentes, indicam o “escoamento” dos bens manufaturados através do corpo social, representado aqui por uma colina cujo pico é ocupado pelos indivíduos melhor situados (do ponto de vista da riqueza, do poderio, do prestígio etc.) e que se empenham continuamente em constituir-se em elites, edificando uma barreira cultural que os separe das massas.

FONTE: LAGNEAU, 1981, p. 16

A moda “é um fenômeno *diacrônico* que afeta as camadas sociais hierarquizadas em sucessivos intervalos de tempo” (LAGNEAU, 1981, p. 17). O modelo da moda - a partir de então francamente acolhido pelos publicitários no exercício da publicidade - por um lado, passa a ditar o ritmo da produção industrial, e por outro “dita” os comportamentos sociais e individuais.

2.1 O TRABALHO PUBLICITÁRIO NO BRASIL

A publicidade brasileira e seu *modus operandi* foi fortemente influenciada pelo modelo de *advertising* americano, a partir da década de 1930. Antes disso, é possível encontrar os primórdios da atividade publicitária nacional no ano de 1808, quando surge o primeiro jornal impresso do Brasil: a Gazeta do Rio de Janeiro⁶⁶. O primeiro anúncio, de um imóvel, inaugura o formato de classificados⁶⁷.

Imagem 02: Primeiro anúncio brasileiro

FONTE: Google Images

Surge a oportunidade para artistas, em especial, escritores, fazerem anúncios publicitários, aproximando o trabalho artístico ao ofício publicitário. O labor publicitário contou com poetas como Casimiro de Abreu, Olavo Bilac, Emílio de Menezes e Guilherme Almeida (na época em que a publicidade era apenas verbal) e, na parte visual, mais tarde, a partir das duas primeiras décadas do século XX, com ilustradores e artistas gráficos como Fúlvio Pennachi, Julião Machado, Belmiro de Almeida, Raul e K. Listo, que desenvolvem logomarcas, cartazes, anúncios, marcando o “‘prelúdio *art-nouveau*’ da nossa publicidade”.

Própria do trabalho publicitário (...) é a questão, que atravessa décadas sem consenso, acerca do seu caráter artístico. Polêmicas se sucederam e continuam a suceder, ampliadas pelo fato de que a publicidade, desde seus primórdios vem – no auge da *Belle Époque* francesa, quando, de fato, a atividade se consolida como prática de divulgação de produtos –, recrutando na classe artística um expressivo contingente de talentos (escritores, pintores, músicos, etc.). (CARRASCOZA, 2011, p. 4)

⁶⁶ Recebe destaque o trabalho de MEIRELLES, Juliana G. A *Gazeta do Rio de Janeiro*: o jornal oficial da Corte de D. João VI no Brasil (1808-1821). In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. V Congresso Nacional de História da Mídia – São Paulo – 31 maio a 02 de junho de 2007. Disponível em Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/5o-encontro-2007-1/A%20Gazeta%20do%20Rio%20de%20Janeiro%20o%20jornal%20oficial%20da%20Corte%20de%20D.%20Joao%20VI%20no%20Brasil.pdf> Consulta em: 02/06/2014.

⁶⁷ A partir de então, os negócios de compra, venda e aluguel pelo jornal se consolidaram: de escravos a carruagens, tudo se vendia e o texto e a ilustração publicitárias já marcavam presença, como forma de destaque ao que se queria anunciar (MARCONDES, 2001).

Carrascoza (2011) alega que sempre houve por parte dos artistas em questão uma certa indiferença em relação ao seu trabalho na publicidade. Como um trabalho menor que por dinheiro realizavam, para custear suas verdadeiras artes, não faziam questão de associar seu nome a atividade publicitária, talvez porque não vissem “no produto publicitário sua marca pessoal, - pareciam (e continuam) não se importar com o seu anonimato (...)” enquanto publicitários.

(...) como é o caso, entre tantos outros, de Clarice Lispector. Em 1959, a convite do jornal *Correio da manhã*, ela passa a escrever uma coluna de beleza com o nome de Helen Palmer, através da qual deveria dar conselhos às leitoras, para que usassem cremes faciais da Pondes. (CARRASCOZA, 2011, p. 19)

O escritor Orígenes Lessa⁶⁸ iniciou suas atividades como redator na década de 1930, passando por várias agências, durante mais de quarenta anos. Carrascoza (2011) aponta um cenário romântico da atividade nesta época. Segundo o autor,

(...) os criativos eram vistos como artistas intocáveis, atuantes numa pequena parte do dia e folgando nas horas seguintes. Questionado sobre quantas horas, em média, trabalhava por dia, Orígenes Lessa respondeu: “enquanto é preciso”. Sobre o que fazia nas outras horas do expediente, rebateu: “leio, bate-papo, escrevo outras coisas, dou uma fugida...” (CARRASCOZA, 2011, p. 12)

A publicidade brasileira partiu rumo à sua profissionalização⁶⁹ ao adotar modelo de publicidade americano, devido à chegada das primeiras grandes agências internacionais. Teve início assim uma nova era para a publicidade brasileira. A JWT em 1929 e McCann Erickson, em 1935, trouxeram consigo o “*American way of work*” ou o “*American way of advertising*”, influenciando drasticamente desenvolvimento da atividade publicitária no Brasil. O Departamento de Propaganda da General Motors do Brasil, por sua vez, no modelo *House Agency*, tinha as orientações e execuções das peças publicitárias rigorosamente alinhadas com as diretrizes na sede americana, e assim, também contribui para consagrar o modelo americano. Por aqui, em 1937 nasce uma das mais antigas associações de publicitários da América do Sul, a Associação Paulista de Propaganda, que mais tarde, trocou seu nome para Associação dos Profissionais de Propaganda (APP). Em 1949 são fixadas as normas-padrão da atividade publicitária, assinadas pelas principais agências, que logo em seguida, fundariam a Associação Brasileira das Agências de Propaganda (ABAP)⁷⁰. Surgem também nesta década, as primeiras revistas especializadas na cobertura do mercado publicitário. Também é desta época a criação

⁶⁸ Foi funcionário do Departamento de Propaganda da GM do Brasil, de 1928 a 1931. Em 1932, assumiu o cargo de redator na agência N. Y. Ayer & Son, desenvolvendo, a partir de então, a atividade de publicitário. Fonte: Orígenes Lessa, Wikipedia. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Or%C3%ADgenes_Lessa Consulta em 10/04/2014.

⁶⁹ O cenário era incerto: o mundo enfrentava a duras penas a sua primeira grande crise capitalista, marcada pela quebra da bolsa de Nova York em 1929. Além disso, era o prelúdio da segunda grande guerra, deflagrada em 1939. O Brasil, de modo bastante particular, vivia uma transição social, deixando de ser uma sociedade dominada pelas oligarquias rurais para se tornar uma sociedade urbano-industrial.

⁷⁰ Fonte: Site ABAP. Disponível em: <http://www.abapnacional.com.br/index.cfm> Consulta em: 02/06/2014.

do IBOPE, que passa a contribuir sobremaneira com o desenvolvimento da atividade publicitária brasileira, a partir das suas pesquisas. O modelo de trabalho nas agências, nesta época, segue o modelo Taylor-fordista de produção, com subsequente divisão de trabalho em linha de montagem (CARRASCOZA, 2011, p. 7).

Esta é a época de ouro do rádio⁷¹: os artistas, desta vez representados por músicos e compositores, voltam à cena publicitária. Apesar do cinema ter atingido o *status* de meio propício para a divulgação de campanhas publicitárias, é a chegada e a penetração dos aparelhos de rádios nas casas brasileiras que cria um universo de expansão dos formatos publicitários: os *jingles* surgem com força e se popularizam, com uma linguagem fortemente influenciada pelo modernismo e pelo nacionalismo getulista. Patrocínios, como a radionovela Gessy⁷² são exemplos de como a publicidade se inseria no contexto dos programas de rádio.

Compositores, como Lamartine Babo, e cantores, como Carmen Miranda, cedem seu talento para *jingles* veiculados nas rádios brasileiras, inaugurando a segunda fase de grande afluxo de artistas na elaboração de peças criativas para a nossa propaganda. (CARRASCOZA, 2011, p. 7)

Com o fim da guerra, o mundo começa a vislumbrar o florescimento da sociedade de consumo e da Guerra Fria. Na década de 1950 os países precisavam se reerguer, surgindo então a cultura de vender, e não apenas de produzir, como antes. Ocorre, dessa forma, uma grande diversificação dos produtos e marcas, aumentando consideravelmente a quantidade de trabalho para os publicitários. Pela primeira vez na história, os consumidores encontraram nas prateleiras mais de uma opção de escolha para o mesmo produto. Assim, dava os primeiros passos “a ótica do consumidor”, que afetará drasticamente o trabalho publicitário.

A gestão de empresas, por sua vez, com foco nos resultados dos negócios dá seus primeiros passos com Peter Drucker, que, em seu livro *A prática da administração* (1954), aponta a especialização e a segmentação como estratégia para alavancar as vendas: o produto certo, para o cliente certo, no momento certo. Começa assim, a se ampliar a atuação da atividade publicitária, que se torna cada vez mais complexa e difícil.

Nos Estados Unidos da década de 1950, os estudos do psicólogo prussiano Kurt Lewin⁷³, baseados na “dinâmica dos grupos, isto é, pelas relações humanas no seio da coletividade estruturada que se acha, por sua vez, em comunicação com outras, num ‘campo social’”,

⁷¹ Destaca-se aqui também o programa Repórter Esso, programa de jornalismo patrocinado pela marca Esso do Brasil, que seguia a versão americana do “*Your Esso Reporter*”. Primeiramente criado para fazer propaganda da guerra direcionada ao povo brasileiro, de acordo com a visão americana, o Repórter Esso especializou-se, em divulgar notícias relacionadas ao estilo de vida americano, ou o “*American way of life*”. Realizou ampla cobertura da Segunda Guerra, anunciando em 08 de maio de 1945 o seu fim⁷¹ ao povo brasileiro.

⁷² Fonte: YouTube. Propagandas antigas de rádio II. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Lv9VLm9Ufaw> Consulta em: 10/04/2014.

⁷³ LEWIN, Kurt. *A Dynamic Theory of Personality*. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company, 1935.

contribuíram de forma definitiva para a ligação até hoje imperecível entre a Psicologia e a Publicidade. Lewin dedicou-se a estudar “por que as pessoas comem o que comem?”; o que as leva a tirar um produto da prateleira e leva-lo para casa; decidindo que era preciso saber quem era o comprador (o marido, a esposa, a empregada). “Sendo a dona de casa, cabe então estudar a psicologia da dona-de-casa e, particularmente, suas atitudes e seu comportamento na situação de compra” (LEWIN, K. 1959 apud LAGNEAU, 1981, p. 17-18).

Lewin também desenvolveu o conceito de *gatekeepers*, ou formadores de opinião. É a identificação dos diferentes influenciadores de cada grupo de consumo específico, que promove a mudança do reclamo para a publicidade e resulta, acima de tudo, em “uma inversão das perspectivas dentro das quais trabalham os publicitários e os anunciantes: a ideologia produtivista dá lugar a *ótica do consumidor* e a propaganda, ao *marketing*.”

O conceito de “porteiro” desempenhou um papel fundamental na elaboração da teoria da comunicação em dois tempos⁷⁴. De acordo com essa teoria, as opiniões e gostos propostos pelos meios de comunicação de massa são aceitos, recusados ou modificados por “relés”, que seriam como que monitores políticos e culturais, que servem de caução para os receptores das mensagens (...) essa nova análise da comunicação social forçava a inverter radicalmente a perspectiva do reclamo do século XIX: em lugar de um modelo vertical de sociedade regularmente estratificada, temos hoje uma articulação de grupos com consumos diferenciados e cujas chaves deveremos encontrar para poder exercer uma influência sobre os mesmos. A publicidade não pode lançar mão em todas as oportunidades, como fazia o reclamo, das duas motivações inversas e complementares: imitação das classes superiores, distinção das classes inferiores. Ela precisa deixar de lado a visão de um público homogêneo e analisar os mercados reais que pretende convencer. (LAGNEAU, 1981, p. 19)

Neste contexto, a atividade publicitário assume um novo sentido, afastando-se cada vez mais dos procedimentos grosseiros, que valiam à publicidade a mancha de “violação das multidões”, assumindo um novo papel: o de começar a examinar os seus públicos.

Agradava aos publicitários assumirem o papel de impulsionadores dessa revolução: especialistas em comunicação, eles estavam bem qualificados para aliciar seus clientes, atraindo-os para a análise sistemática de seus mercados. Ao tempo em que atendia melhor aos interesses do anunciante, a *ótica do consumidor* ampliava com efeito o campo de ação da publicidade, dando-lhe a possibilidade de escapar às limitações impostas à antiga propaganda. (LAGNEAU, 1981, p. 19)

A publicidade então deixa de ser *informativa* “para se fazer *sugestiva*” e “encontrava justificação nas vendas suplementares que acarretava para o anunciante, deparando-se entretanto, com dificuldades extremas para avaliar os resultados de sua ação” (ibidem, p. 20).

⁷⁴ Referindo-se a Katz E. e Lazarsfeld, P. F. **Personal influence**. Free Press, 1955.

Quando chegam ao Brasil nos anos 1950⁷⁵ os fundamentos de Marketing, aumenta a preocupação com os resultados da publicidade.

Por sua vez, nas agências é consolidado o modelo dos departamentos tradicionais: atendimento, mídia, criação e produção. Seguindo esses mesmos moldes, é criado, pelos mesmos profissionais que mais tarde fundariam Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), o primeiro curso de publicidade do país, ministrado nas dependências do Museu de Artes de São Paulo (MASP). Percebe-se assim, o contínuo da atividade publicitária na direção de sua legitimação profissional.

Uma grande mudança na atividade se deu com a chegada da televisão, que trouxe consigo um grande desafio aos profissionais da área: o de contar histórias, ao invés de apenas adaptar os jingles e spots de rádio para o novo meio:

A linguagem publicitária passa, então, a incorporar as liberdades e a sensação de progresso que toda a sociedade nacional está respirando. O tom ufanista e a tônica da modernização se fazem presentes em praticamente todas as mensagens que a propaganda emite nessa época. A publicidade começa a ter na sociedade o papel que exerce tão bem hoje: de espelho no qual todos nos olhamos e onde temos uma referência aceita e comum de quem somos, o que andamos fazendo de bom, o que é moderno e o que não devemos perder de jeito nenhum, sob o risco de ficarmos por fora dos avanços da história (MARCONDES, 2001).

Entretanto, as revoluções políticas e culturais em todo o mundo marcaram os anos 1960 e, novamente, a legitimidade do ofício dos publicitários é questionada socialmente. Contudo, o questionamento dessa vez, não diziam respeito ao *status* da profissão e às barreiras culturais à publicidade, mas à tomada de *consciência coletiva* sobre os efeitos da publicidade na sociedade de modo geral e do seu poder de manipulação das massas.

As contestações da década de 60 irão denunciar o condicionamento dos consumidores falsamente apresentados como soberanos, tanto quanto, e talvez até mesmo mais, que a exploração dos trabalhadores, pseudamente livres; deixarão bem patente que a publicidade nos manipula tanto melhor quanto menos impressão nos dá de nos estar a coagir; endossarão a ideia de um “sistema” de gostos, de opiniões e de condutas, que envolve insidiosamente nossa existência, transformando cada um de nós em vítima e cúmplice de um processo de alienação do qual o brilho colorido e cambiante dos anúncios publicitários constitui tão somente a expressão visível.⁷⁶ (LAGNEAU, 1981, p. 21)

Não foram encontrados registros sobre “abalos de consciência” por parte dos publicitários em relação às contestações sociais. Pelo contrário, ampliou-se a consciência de que “vender e

⁷⁵ O modelo econômico brasileiro fortemente desenvolvimentista teve início nesta década e encontrou sua expressão máxima na figura do então presidente Juscelino Kubitschek, cujo arrojo e pressa (ou velocidade) marcaram não só a construção de Brasília, mas todo o plano de desenvolvimento brasileiro desta e das décadas futuras. É do presidente JK a famosa frase: “50 anos em cinco”.

⁷⁶ O autor referencia que são encontrados inúmeros exemplos dessa ideologia antipublicitária in: Marcuse, H. *Le’homme unidimensionnel*. Minuit, 1968.

produzir são objetivos de igual importância, organicamente associados, como cara e coroa (ibidem, 1981, p. 22). Assim, foi fundamental

organizar campanhas articuladas e coerentes, baseadas numa análise dos mercados (um estudo de hábitos, de seus recursos, dos veículos adequados para atingi-los), *concebidas* à maneira de variações de argumentos moduladas em torno de um tema central (o “eixo” da campanha, escolhido em função dos “alvos” visados), e finalmente prolongadas através de ações “promocionais” (junto aos “líderes” do gosto e da opinião, dos críticos e censores, dos jornalistas ou figuras de proa). (LAGNEAU, 1981, p. 21)

Enquanto sistema de comunicação “regulado”, a publicidade continuava imperfeita, “já que era unilateral”. Era possível a um anunciante voluntarioso tentar “impor sua marca emitindo uma mensagem impressionante que a imaginação publicitária ornamentava em cores insólitas”. Contudo, “a reação dos receptores diante desses valores de impacto continuava a ser aleatória; em matéria publicitária, o veredito era dado pelas curvas de vendas que serviam de resposta para o anúncio, condenava irrevogavelmente um ‘slogan’ ou então o alçavam à categoria de panaceia comercial universal e não-utilizável”. (LAGNEAU, 1981, p. 22). A publicidade

obrigava a austera sociedade industrial a viver de acordo com o ritmo trepidante e pitoresco do mundo da canção: as ‘fórmulas’ publicitárias acompanhavam os ‘furos’ da novidade até o ponto de saturação, e o desenvolvimento econômico vinha assinalado por golpes retumbantes. O marketing acarretará antes de mais nada o abandono dessa estratégia que visava a ‘um golpe isolado’ (*hit and run*, como dizem os publicitários americanos). Ele vai incorporar o anúncio a um circuito sistemático de informações simétricas e inversas, no qual os produtores e consumidores desempenharão alternativamente os papéis de emissor e receptor. A análise dos mercados informará a oferta quanto à estrutura da demanda e esta última será por vez informada da estrutura da oferta pelas campanhas publicitárias. Assim por diante, e através de ajustamentos sucessivos, pode-se esperar, pelo menos, teoricamente, uma adequação progressiva da comunicação entre os parceiros do jogo econômico. O modelo mecanicista do mercado em regime concorrencial é substituído por um sistema cibernético que funciona por um fluxo de informação e que regula os mecanismos do mercado na sociedade industrial liberal, onde impera a concorrência monopolística (cf. fig. 05). (LAGNEAU, 1981, p. 23)

Figura 03: Propaganda e Publicidade - O processo da propaganda

FONTE: LAGNEAU, 1981, p. 24

Quanto ao fruto da produção publicitária, o anúncio “limitava-se essencialmente a repetir o alto conceito em que o anunciante tinha os seus produtos” e muitas vezes de si mesmo, “atraindo a atenção através da clarinada do slogan e embelezando-se por meio de uma decoração gráfica eventualmente pertinente à argumentação apresentada”. Não que isso não ocorra nos dias de hoje; pelo contrário, frequentemente encontram-se peças publicitárias que visivelmente destinam-se a atender aos desmandes do cliente mais inseguro. Chama atenção aqui ao labor publicitário, que “a confecção dessa obra heteróclita podia ser empreitada sem inconvenientes por especialistas, tipógrafos, pintores, gravadores, artistas ou simples executores”. (LAGNEAU, 1981, p. 15).

Como a publicidade se desenvolveu de forma rápida e anárquica depois da Segunda Guerra Mundial, em 1960, a Câmara Internacional de Comércio, percebendo a necessidade de impor uma certa ordem, delimitou pelo nome *full service* o conceito de serviço completo de agência de publicidade, válido até os dias de hoje. Ainda, em virtude do crescimento contínuo das economias industriais, foram definidas e analisadas as funções publicitárias: “a agência normalizada passou então a abranger cinco ‘serviços completos’, de marketing, criação, veículos, fabricação e relações públicas”. De acordo com Lagneau (1981), “essa tentativa de impor uma definição universal da profissão de agente teve, como resultado mais insofismável, a eliminação da tentação do *conselho puro* que ainda atormenta muitos publicitários. (...)”. Interessante a observação do autor de que, “seja como for, o desenvolvimento lógico e cronológico da agência (...) depende essencialmente da relação de forças entre anunciantes e veículos” (LAGNEAU, 1981, p. 28).

A noção de serviço completo só foi reconhecida internacionalmente em meados deste século, e o marketing só começou a ser levado um pouco a sério pelos industriais europeus depois do plano Marshall. Juntamente com seus dólares, a América levou para a Europa o seu *know-how*, na análise do consumo aperfeiçoada

durante a década de 30 por teóricos como Link e práticos como Gallup. Aliás, foi somente um caso de devolução de um empréstimo: os papas da pesquisa publicitária depois da Segunda Guerra Mundial, Dichter e Lazarsfeld, são dois vienenses exilados nos Estados Unidos. São ambos, ainda hoje, os inspiradores de duas grandes correntes, quantitativa e qualitativa, de uma pesquisa publicitária que se esteia cada vez mais nas ciências humanas (...) (LAGNEAU, 1981, p. 28)

No Brasil, a década de 1960 é a década do reconhecimento da publicidade enquanto negócio e do publicitário, enquanto profissão. Em 1965, a promulgação da Lei nº 4.680⁷⁷, normatiza a atividade da publicidade brasileira e o trabalho publicitário, além de aumentar a comissão concedida pelos veículos às agências de 17,65% para 20% (CARRASCOZA, 2011, p. 24). A esta altura, a rotina de trabalho dos publicitários nas agências já está longe do ambiente de trabalho digno de artistas e *bons vivants* de outrora. Pelo contrário, começam a aparecer sintomas de exaustão por pressão e longas jornadas. Tais excessos são ofuscados por uma autoimagem de requinte e sofisticação profissional, expresso em depoimentos de “heróis” publicitários. Segundo Carrascoza, a década de 1960 é decisiva para a glamourização da profissão:

(...) contribuem para reforçar essa ideia, de alto padrão de vida dos profissionais de propaganda, os relatos autobiográficos de grandes nomes da publicidade internacional, como Confissões de um Publicitário, de David Ogilvy, clássico mundial desse tipo de obra que reúne a história do autor e seus cases famosos; ou, para ficarmos na literatura nacional, proliferam livros como Fazer acontecer, de Julio Ribeiro, com o sugestivo subtítulo. Algumas coisas que aprendi em propaganda investindo 1 bilhão de dólares de grandes empresas, Propaganda Ilimitada de Francesc Petit, Mais vale o que você aprende do que te ensinam, de Alex Periscinoto, Layoutman de José Zaragoza, Criação sem pistolão, de Carlos Domingos, entre outros. Nessas obras, os publicitários não apenas engrossam, num plano geral, os traços que delineiam a “imagem” de sua profissão, mas fazem, no plano específico, a divulgação de sua própria empresa. Cada livro é, em suma, uma peça publicitária da agência à qual o seu autor está associado. Isso sem contar a quantidade de livros técnicos, tipo manual de criação publicitária ou obra de autoajuda profissional, que, direta ou indiretamente, descrevem o dia a dia nas agências de propaganda com uma aura de sofisticação (CARRASCOZA, 2011, p. 10)

Ogilvy (2013) sinaliza ainda outras formas de formas de recompensas corporativas ao sacrifício publicitário no cotidiano das agências, superlativando o prazer de conquistas estritamente profissionais, como clientes e contas: “Além da sorte, a fertilidade e as noites mal dormidas são as melhores ferramentas para usar na caça de novos negócios” (OGILVY, 2013, p. 68). Revela também expectativas e admirações em relação aos altos níveis de exigências da profissão de publicitário. Ao mesmo tempo em que defende o trabalho duro, incluindo os excessos de dedicação - eleva o ego dos publicitários, colocando-os em uma categoria de

⁷⁷ Fonte: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4680.htm Consulta em: 03/06/2014.

peessoas altamente refinadas e muito inteligentes: pessoas “com cérebro de primeira classe, porque não se pode administrar uma grande agência de publicidade, sem pessoas inteligentes”. Sobretudo, o Ogilvy (2013) valoriza a elegância, a gentileza e o cavalheirismo quase aristocrático como diferenciais daqueles que estão aptos a trabalhar em agências de publicidade.

É mais divertido estar com excesso de trabalho do que com trabalho de menos. Existe um fator econômico inerente ao trabalho duro: quanto mais você trabalha, de menos empregados precisamos e mais lucro realizamos. Quanto mais lucro realizamos, mais dinheiro haverá para todos nós. (OGILVY, 2013, p. 40)

Por fim, Ogilvy chama a atenção para a necessária força do publicitário: caso seja sensível demais a ponto de não suportar a rejeição de três clientes da agência em um ano, é melhor que procure outra coisa para fazer da vida.

2.1.1 A ótica do consumidor, a internacionalização e avanço da criatividade brasileira

Embora oferecesse à publicidade uma oportunidade para se legitimar renegando suas velhas práticas, a chegada do marketing lhe impôs ao mesmo tempo, a obrigação de pesquisar e progredir”. Segundo Lagneau (1981), a mentalidade da publicidade dizia que não era necessário estudar o consumo, tendo em vista que este era dado como já conhecido.

Na teoria clássica da economia liberal, os mecanismos de mercado só reconheciam como comportamentos humanos os ditados pelo cálculo racional do máximo interesse individual. O empresário racional raciocinava a partir do modelo ideal do *homo oeconomicus* proposto pela teoria, comprimia os custos, vigiava a qualidade de seus produtos e não via nenhuma vantagem em fazer publicidade, a não ser informativa. O anunciante que usava e abusava do reclamo ruidoso “posicionava-se”, pelo contrário, como capitalista aventureiro; negando-se a basear sua ação em modelos, ele se fiava no virtuosismo dos *magos do anúncio* e jogava a própria vida como uma série de paradas em que ele poderia dobrar ou perder todos os seus lucros (LAGNEAU, 1981, p. 29, grifo nosso).

Martineau (1959)⁷⁸ considerava que era preciso “modificar por completo o ponto de vista da publicidade. Em lugar de olhar para o consumidor a partir do produto, devemos ver o produto com os olhos do consumidor.”⁷⁹ (MARTINEAU, 1959 apud LAGNEAU, 1981, p. 29). Esse ponto é fundamental para a evolução da publicidade: a partir daí, a *ótica do consumidor* força o anunciante à investigação dos gostos e preferências dos seus públicos, podendo realizar essa investigação de três maneiras, que se sucedem “ao mesmo tempo logicamente e

⁷⁸ MARTINEAU, Pierre. *The personality of the retail store*. Harvard Business Review, [S.l.], v. 36, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.

⁷⁹ MARTINEAU, Pierre. *Motivation et publicite: un guide de la stratégie publicitaire*. Paris: Éditions Hommes et techniques, 1959.

cronologicamente, e qualificadas por Marcus-Steiff de especular, direta e indireta⁸⁰”. O primeiro tipo de pesquisa – especular - é aquele no qual a publicidade se fia na intuição, boa ou má, dos que tomam as decisões. Nenhum estudo se impõe, então, apenas alguns “testes de anúncios” que permitem controlar o impacto do slogan ou das figuras escolhidos, submetendo-os a uma experimentação.

A “verdadeira pesquisa publicitária” (LAGNEAU, 1981, p. 30) tem início com a atitude de se interrogar o mercado diretamente para descobrir seus gostos e opiniões, tomando as respostas obtidas como base para a construção da publicidade de cada cliente. O conhecimento sobre o público passa a orientar o *fazer* publicidade.

(...) acima de tudo, inverteu-se a perspectiva e *adotou-se o ponto de vista do consumidor de publicidade*; as perguntas que se impõem então são bem diferentes e muito mais fecundas: o consumo de anúncios pertence ao mesmo tipo que os outros? Qual a relação existente entre o acolhimento dado ao discurso publicitário, aos veículos por ele adotados, e aos produtos a que ele se refere? Em que situação se encontra o comprador antes de comprar, e depois da compra? Que problemas deve ele resolver, e o que têm em comum esses problemas e os que se propõem ao anunciante? Em que sentido e em que medida estão os receptores implicados na mensagem que lhes é destinada? Por trás dessas interrogações tornamos a encontrar a segunda dimensão do conceito de comunicação (que a propaganda ocultava), vale dizer a participação. É ela que estabelece a grande distinção introduzida por McLuhan entre “mídias quentes” e mensagens “frias”; os primeiros se limitam a transmitir, as segundas levam o seu destinatário a contribuir ele próprio para a elaboração do conteúdo veiculado. Esse ressurgimento do conceito da comunicação em sentido integral faz com que se conceda uma atenção cada vez maior aos fenômenos sociais do *boato* e à forma mais antiga da publicidade, a que passa de “boca em boca” e que está reconquistando hoje seu prestígio. (LAGNEAU, 1981, p. 30-31)

A prática publicitária, partir de então, é impregnada pela ótica do consumidor, “insinuando-se até em suas preocupações aparentemente mais mercantis e menos científicas”. Para aumentar a performance dos anúncios e transformá-lo em uma resposta que atenda as expectativas do mercado, “desempenhando ao mesmo tempo o seu papel de incitador”, é necessário que a pesquisa publicitária atue complementarmente em dois pontos simétricos do sistema:

- para analisar a demanda de modo que ela tenha um sentido para os anunciantes; e
- para traduzir a oferta em termos que tenham um sentido para o mercado.

A ditadura militar, por sua vez, muito se utilizou da expertise dos publicitários brasileiros, então aparelhados com refinadas pesquisas comportamentais e técnicas de persuasão. Pertinente, neste sentido, a observação de Carrascoza (2011) sobre o silêncio da publicidade em relação a

⁸⁰ MARCUS-STEIFF, Joachim. **Les études de motivation**. Paris: Hermann, 1961.

sua vital contribuição à implementação e manutenção da ditadura no Brasil. O governo militar⁸¹ foi o maior anunciante do país, o que significou uma intensa e longa campanha ideológica

para, inicialmente, legitimar o regime imposto, e, depois, estimular o sentimento nacionalista, e, assim, contar com a anuência da população e sua força de trabalho. Quem reivindica a criação dos anúncios hiperbólicos ou eufemistas que divulgavam as realizações do governo daquela época? Quem salvaria a pátria dos publicitários, assumindo a autoria de slogans, como “Brasil, ame-o ou deixe-o”, “Este é um país que vai pra frente”, “Nunca fomos tão felizes”? A história (oficial) é escrita pelos vitoriosos. Mas, às vezes, eles nem se dão ao trabalho, ou à coragem, de assumir a sua autoria. (CARRASCOZA, 2011, p. 20)

A primeira metade da década de 1970 foi marcada pela crise do petróleo, em nível mundial e pela estagnação econômica brasileira, além do endividamento externo feito nas décadas anteriores para promover o ‘milagre’ econômico. Contudo, indiferente aos percalços econômicos e políticos, no período há um grande e rápido crescimento técnico e profissional da atividade publicitária. Especificamente em relação à produção publicitária, a novidade seria o *video tape* (VT), que permitiu que as agências de publicidade criassem e produzissem uma publicidade muito mais sofisticada⁸², já que não havia mais a necessidade de se fazer publicidade ao vivo na TV.

A publicidade nacional, já “vigiada” pelo Comar⁸³, consolida a sua reputação como uma das mais criativas do mundo, apresentando comerciais antológicos como “Primeiro Sutiã” (Valisère) e “Hitler” (Folha de S. Paulo). A voz do consumidor ascende, apoiada num conjunto de leis que garantem os seus direitos. Essas novas condições de produção vão estimular a criatividade de toda uma geração de publicitários, que, então, passariam a seguir de fato uma regra corrente em sua área: “a necessidade é a mãe da criação (...) Os anos 1970 vão trazer à nossa publicidade os primeiros “clips” de Nova York e “leões” de Cannes, fruto do amadurecimento técnico da televisão brasileira e da nova sistemática de trabalho implantada aqui nas agências de propaganda – as duplas de criação. (CARRASCOZA, 2011, p. 22)

O mercado publicitário brasileiro cresce nesta década e atrai os grandes grupos estrangeiros: Leo Burnett, Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, entre outros. Gera, assim, um movimento associativo tanto da parte dos anunciantes e veículos, e também dos profissionais de propaganda. Segundo Carrascoza (2011), “é dessa época o surgimento da Fenapro (Federação

⁸¹ Interessante, nesse sentido, o artigo de AUGUSTO, Regina. As relações da publicidade com a ditadura. **Meio e Mensagem**. Mar/2014. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2014/03/31/As-relacoes-da-publicidade-com-a-ditadura.html> Consulta em: 04/06/2014.

⁸² CASTRO, Ludmila. **Publicidade na década de 70**. Disponível em: <http://prezi.com/d4pxmewl3d9y/publicidade-na-decada-de-70/> Consulta em 03/06/2014.

⁸³ O Conselho Nacional da Autorregulamentação Publicitária nasceu no final dos anos 1970, fruto de uma “ameaça ao setor da publicidade: o governo federal pensava em sancionar uma lei criando uma espécie de censura prévia à propaganda”. Hoje, o Conar “atende a denúncias de consumidores, autoridades, dos seus associados ou ainda formuladas pela própria diretoria. Feita a denúncia, o Conselho de Ética do Conar - o órgão soberano na fiscalização, julgamento e deliberação no que se relaciona à obediência e cumprimento do disposto no Código - se reúne e a julga, garantindo amplo direito de defesa ao acusado. Se a denúncia tiver procedência, o Conar recomenda aos veículos de comunicação a suspensão da exibição da peça ou sugere correções à propaganda. Pode ainda advertir anunciante e agência”. Fonte: CONAR. Disponível em: <http://www.conar.org.br> Consulta em: 03/06/2014.

Nacional das Agências de Propaganda), da ANJ (Associação Nacional de Jornais), da Central de Outdoor e do CCSP (Clube de Criação de São Paulo), entre outras entidades” o que passou a exigir dos sindicatos de empregados e empregadores uma atuação mais forte. (PINHO, 1998, apud CARRASCOZA, 2011, p. 22).

Ainda na década de 1960 a agência DPZ foi inaugurada com a proposta de ser um ambiente “propício para a eclosão da criatividade e trazendo à jornada de trabalho do profissional de criação a valorização da pausa durante o expediente”. Segundo Carrascoza (2011), a ideia foi boa, mas hoje, já não pode ser encontrada nos ambientes das agências de publicidade.

essa ideia do *break*, ancestral do “ócio criativo”, depois adotada por outras agências em seu cotidiano laboral, beneficiando certamente gerações de publicitários e se tornando inclusive marca diferenciadora desse tipo de organização, parece todavia ter deixado o espaço que a gerou e migrado para empresas de tecnologia, como Google e Apple, instadas a proporcionar condições de trabalho diferenciadas a seus talentos, a fim de estimular a sua genialidade – conduta que denota a “noção de arte” atribuída ao trabalho de sua equipe. (CARRASCOZA, 2011, p. 7)

A partir da década de 1970, passa a fazer parte do trabalho publicitário a aplicação da segmentação e tipologia para atender às necessidades do *media planning*. Pesquisadores franceses desempenharam então um papel pioneiro, neste sentido. “O mesmo vai se suceder com a implantação, no início dos anos 1970, do consagrado modelo de trabalho em duplas de criação, implantado por Bernbach, e trazido por Alex Periscinoto ao Brasil (PERISCINOTO; TELLES, 1995), ainda mundialmente dominante”. (LAGNEAU, 1981, p. 46).

Após a implementação do sistema de trabalho em duplas, surge a figura do Diretor de Criação, “em decorrência da necessidade não apenas de dirigir, validar ou auferir o trabalho delas, mas, fundamentalmente, de contribuir com seu talento e sua experiência a fim de garantir qualidade superior às peças publicitárias” (CARRASCOZA, 2011, p. 14). Em 1960, especialmente – a autoridade máxima na Criação era, nessa época, o Chefe de Redação, correspondente ao atual Diretor de Criação. Essa autoridade se modifica nos anos 1970:

Em longas jornadas diárias, que, por vezes, ultrapassam doze horas de trabalho, os publicitários atuam, majoritariamente, em duplas de criação, formadas por um redator (responsável direto pela instância verbal das peças de propaganda) e um diretor de arte (responsável pela instância visual), coordenados por um Diretor de Criação, egresso de um desses cargos. Tal modelo substituiu, na década de 1960 nos Estados Unidos, e nos anos 1970 no Brasil, o modelo até então vigente, no qual o redator desenvolvia, inicialmente, o conceito e o texto-base a ser adaptado para os diversos materiais, que, em seguida, ganhava uma imagem ilustrativa sugerida pelo diretor de arte. Este, assim era chamado porque “dirigia” a “arte” das peças, cuja materialização envolvia o trabalho de outros profissionais (layoutman, ilustrador, past-up, arte-finalista etc.), sob a sua responsabilidade. (CARRASCOZA, 2011, p. 11)

Muda-se assim, um pouco, o jeito de fazer publicidade, o que não diminui o peso das longas jornadas do trabalho. No cotidiano das práticas publicitárias, o *brainstorm*⁸⁴ se consagra nas agências de publicidade. Com relação ao discurso publicitário, este muda drasticamente nesta década: a linguagem da publicidade se afasta do modelo criativo dominante, baseado em argumentos racionais (*reason why*) e intensifica o apelo às emoções (*human interests*). A televisão prossegue desafiando os publicitários a construir histórias e não apenas fazer anúncios com sons. Patrocinada pela publicidade, é identificada uma exigência do público televisivo cada vez mais afeiçoado às novelas.

Embora a primeira emissora de tevê do Brasil tenha surgido no início de 1950, somente ao longo dos anos 1970, depois que o país consolidou a modernização de sua indústria, inclusive a cultural (MATTELART, 1989) – com atraso de uma década em relação aos Estados Unidos –, é que a televisão, sustentada economicamente pela publicidade, dinamizadora do consumo de bens e serviços, se transformará no grande veículo de comunicação de massa.

Neste contexto, proliferam os cursos superiores⁸⁵ e, nas agências, multiplica-se o modelo “atendimento, criação, mídia, produção, etc.” (CARRASCOZA, 2011). A criatividade brasileira vive um excelente momento e conquista os primeiros prêmios internacionais. Esses fatores – o surgimento dos cursos superiores e os prêmios internacionais, contribuem sobremaneira para alavancar o *status* da publicidade enquanto profissão.

Nos primeiros anos da década de 1970, a publicidade brasileira ganha seus primeiros prêmios internacionais, cresce aceleradamente como indústria lucrativa e gera a necessidade de profissionais especializados, o que contribuiu para o aparecimento de dezenas de cursos de Comunicação Social, destinados a atender a demanda também das áreas de televisão, cinema, rádio e relações públicas (...) nesse contexto, para marcar seu nome, deixando um rastro pelo menos na história do campo, que os publicitários, por meio das agências e de seus clientes, vão também sustentar a imprensa especializada de sua área – que, desta feita, atuará em regime de reciprocidade –, além de fundar associações e clubes de criações, em cujos anuários poderão mostrar a seus pares quem são e quais os seus trabalhos – a força de seu capital simbólico (BOURDIEU, 1996). (CARRASCOZA, 2011, p. 19)

Interessante, neste sentido, observar o prêmio em Cannes do jovem publicitário Washington Olivetto no ano de 1974, com o comercial “Homem com mais de 40 anos”⁸⁶. O

⁸⁴ O *brainstorm* (do inglês: tempestade cerebral) foi criado pelo americano Alex Osborn, um dos principais publicitários da agência de propaganda BBDO na década de 1930. O *brainstorming* tinha como principal objetivo estimular o fluxo de ideias durante as reuniões que, em muitas vezes, eram formais, chatas, repetitivas e que inibiam novas ideias, sacadas, *insights* ou o famoso “AHA!”. São 4 as regras básicas para um brainstorming de acordo com Osborn: 1. Críticas são proibidas – Adiar o julgamento das ideias, pois as críticas tendem a inibir a criatividade; 2. Disparates são bem-vindos – Por mais absurda que seja a ideia, é preciso que seja revelada; 3. Quanto mais ideias, melhor – A quantidade leva à qualidade; 4. Procure combinações e melhorias – metáforas, associações, analogias, perguntas como “e se....?” e “Por que não....?”

⁸⁵ Interessa aqui a obra de LIMA, Manolita C. **A (in)competência diplomada**. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). Trabalho em Publicidade e Propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário.

⁸⁶ Fonte: Portfolio ABA Filmes. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=m7XLAgs7ZTE> Consulta em: 04/06/2014.

comercial, apresenta a transição de fotos em preto e branco de homens ilustres da história da humanidade, como Frank Sinatra e Albert Einstein, enquanto o locutor narra em OFF:

Você já ouviu falar que um homem depois dos 40 anos fica ultrapassado, sem chance de se realizar profissionalmente se não tiver atingido o ponto máximo da sua carreira até essa idade. Pois bem, pode ser surpreendente, mas é assim que muita gente pensa. Você não acredita? Então responda: por que os anúncios classificados de certas empresas levam aquela frase com o preconceito em negrito: “idade máxima 40 anos”? Essas empresas, julgam os homens com mais de 40 anos velhos demais para conseguirem sucesso profissional. E acham normal que eles comemorem o dia do trabalho em uma fila de desempregados. Mas isso tem que acabar! Nenhum país pode se dar ao luxo de desperdiçar o potencial dos seus homens mais experientes. Empregador, tire dos anúncios classificados da sua empresa aquela frase com o preconceito em negrito: “idade máxima 40 anos”. E procure descobrir o talento e a vontade de trabalhar que podem estar escondidos dentro de uma cabeça coberta de cabelos brancos. Lembre-se que todos os homens que você viu aqui, fizeram sucesso bem depois dos 40. (Washington Olivetto e Francesc Petit, 1974)

Olivetto parecia antever o que aconteceria no próprio mercado publicitário do qual faz parte e tornou-se figura ilustre. Ao dizer que, para muitas empresas, os homens com mais 40, não tem nenhum valor, adverte sobre uma triste realidade do mercado publicitário brasileiro. As agências, em especial, as grandes agências de publicidade, como aponta a pesquisa de Fígaro (2011) apresentam a concentração do seu capital intelectual predominantemente na faixa entre os 18 e 34 anos. Além disso, “a lenda do publicitário” ainda faz rir aqueles que se perguntam, afinal: quem conhece alguém que tenha se aposentado em uma agência de publicidade? Ninguém.

Na corrente que move o trabalho contemporâneo, a maioria dos profissionais acima dos 40 anos vai sendo alijada das agências de propaganda. Uns poucos, que galgaram posição de destaque, tornaram-se donos de seu negócio ou sócios de grupos internacionais de comunicação, resistem e seguem no campo. (CARRASCOZA, 2011, p. 17)

É incontestável que o frescor e a juventude fazem bem à criatividade, contudo, a pouca idade não é se quer, um requisito para a criatividade. Além disso, não é apenas dos poucos anos que se faz o ser humano. Conforme muito bem apontam Olivetto e Petit no comercial, grande parte dos maiores talentos da humanidade realizaram seus maiores feitos após os 40 anos. Ou seja, a experiência conta.

Martin-Barbero (2002) afirma que os publicitários são os cidadãos mais sensíveis às mudanças na sociedade e, para atingir a sensibilidade do público, colocam em movimento dimensões do imaginário, das representações do social e do cultural, em especial representações do poder, da beleza, da juventude. Valores, acrescentamos, que, ao longo de seu trabalho, mesmo se enriquecidos, eles vão perdendo. Restalhes, depois de uma vida dedicada à comunicação de outrem, a sua própria incomunicabilidade. Sem voz, desaparecem completamente, como no poema de Bandeira (1995, p. 173): Morrer tão completamente Que um dia ao lerem o teu nome

num papel Perguntem: “Quem foi?...”Morrer mais completamente ainda, – Sem deixar sequer esse nome. (CARRASCOZA, 2011, p. 18-19)

2.1.2 Publicidade não é venda!

A década de 1980, diferentemente de sua antecessora, não vivenciou nenhuma revolução de costumes e questionamentos de valores capitalistas imperiosos. É considerada, por muitos, a “década perdida” da publicidade brasileira. De fato, o mercado publicitário teve dificuldades de alavancar crescimento, em virtude da inflação galopante do período, que chegou 242% em 1985⁸⁷. Em nível mundial, a situação também era complexa: Mikhail Gorbatchov, então novo líder da União Soviética, colocou em prática a perestroika e a *glasnost*. A queda do Muro de Berlim representa o desfecho histórico no cenário mundial.

A década de 1980 também pode ser interpretada como os tensos anos de espera pela maior revolução econômica e política que o mundo começaria a viver logo no início dos anos 1990: a globalização. Inseparavelmente acompanhada desta, a revolução tecnológica, que modificou por completo o cenário e as atividades do trabalho publicitário

A cortina de ferro se abre, anunciando o fim do bloco soviético, ao mesmo tempo em que a economia ocidental entra em crise. O desemprego explode. Nos Estados Unidos, ganham espaço novas ideias de marketing para incrementar os negócios e a comunicação de pequenos anunciantes, entre elas o marketing de guerrilha. Seu criador, um publicitário, depois de se demitir de uma grande corporação, veicula o seguinte anúncio: *“Ganho mais como free-lancer do que quando trabalhava como vice-presidente e diretor de criação da J. Walter Thompson. Adorei o período que passei na JWT. Mas gosto mais do que estou vivendo agora. Moro onde quero. Trabalho apenas 3 dias por semana. Trabalho em casa e tenho muitas férias. Para fazer o mesmo, leia meu livro incisivo, Secrets of successful free-lancing. Mande US\$ 10 para Prosper Press, 123, Alto Street, San Rafael, CA 94902. Mando-lhe US\$ 11 se você não ficar inteiramente satisfeito”* (LEVINSON, 1995, p. 151 apud CARRASCOZA, 2011, p. 22).

Contudo, apesar das adversidades econômicas, publicidade evolui muito nos anos 1980. Em especial, a publicidade brasileira, começou a se ver às voltas com a chegada dos computadores e softwares gráficos, que revelavam aos poucos o grande desafio para o trabalho publicitário: a informatização das agências de publicidade.

A atividade de segmentação nas agências se fortaleceu nessa década, em virtude do mercado editorial⁸⁸ que começava a amadurecer. Atento a isso, o marketing direto se instala de

⁸⁷ Fonte: Global Rates: Estatísticas Econômicas – Inflação. Disponível em: <http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/1985.aspx> Consulta em: 13/06/201

⁸⁸ A televisão brasileira fez sua parte: sofisticou suas vinhetas, programas e apresentações, entrando de vez na era da linguagem visual eletrônica.

vez no Brasil, e no terreno de grandes agências de publicidade, com a aquisição da Consuma, maior empresa brasileira do setor, pelo grupo Ogilvy & Mather.

Por sua vez, os publicitários e agências precisaram se adequar à entrada definitiva dos direitos do consumidor em cena e as “as campanhas publicitárias passam a ser submetidas ao departamento jurídico das empresas”. A retórica da publicidade sofre verdadeiras mutações, abandonando o império dos textos e partindo para a era da visualidade e a consagração dos trocadilhos e frases de duplo sentido nos curtos textos publicitários. Os publicitários reforçam a sensualidade o *sex appeal* brasileiros.

Tem-se aí o início da hibridização da linguagem publicitária, “que incorpora elementos da narrativa ficcional em comerciais, projetos filmicos no formato de *advertainment*, além de técnicas e conceitos das artes plásticas em seus materiais impressos” (CARRASCOZA, 2011, p. 7-8). O uso de mascotes e celebridades, além do exagero e da ostentação tomam os discursos marcas.

Renato Castelo Branco⁸⁹ escreveu um livro bastante particular sobre a publicidade na década de 1980. Onde questiona:

Podemos exibir na televisão campanhas de brinquedos custosos, carrões, palacetes de fim-de-semana, quando nos cerca tanta pobreza? Qual pode ser a reação dos sem-casa, dos bóias-frias, dos favelados ante o mundo que lhes mostramos, de vida faustosa, de mulheres sofisticadas, de residências cinematográficas? O pobre não aceita mais aguardar resignado a felicidade para a outra vida, no Reino do Céu. Ele quer participar dos bens da vida aqui e agora. (CASTELO BRANCO, 1991)

Contudo, os questionamentos sábios deste publicitário que escreveu a obra no fim da vida, eram uma exceção. O publicitário da década de 1980 estavam mais preocupados em legitimar-se enquanto profissão “diferenciada” do que com os efeitos dos seus fazeres na sociedade. Segundo mostra Everardo Rocha (1985), as preocupações dos publicitários – “grupo social que retira da publicidade sua sobrevivência imediata e, portanto, se liga a ela irreversivelmente” (ROCHA, 1985, p. 37-38) – não diziam respeito às questões éticas inerentes à profissão no início da década de 1980. Afinal, como bem questiona Rocha (1985):

A função manifesta da publicidade é aquela de “vender um produto”, “aumentar o consumo” e “abrir mercados”. Será que é tudo? Terá outros sentidos sua presença maciça no nosso cotidiano? Será esta sua única e exclusiva tarefa? (...) Uma simples observação do sistema publicitário já permite colocar em cheque a exclusividade destas funções manifestas. Se compararmos o fenômeno do “consumo” de anúncios e o de produtos, iremos perceber que o volume de “consumo” implicado no primeiro é infinitamente superior ao do segundo [consumimos mais publicidade do que produtos]. O “consumo” de anúncios não se confunde com o “consumo” de produtos. Podemos até pensar que o que menos se consome num anúncio é o produto. Em cada anúncio, “vende-se” “estilos de vida”, “sensações”, “emoções”, “visões de mundo”,

⁸⁹ “O comunicador: a vida numa agência de propaganda, vista pelo decano dos publicitários brasileiros e outras estórias”.

“relações humanas”, “sistemas de classificação”, “hierarquia” em quantidades significativamente maiores que geladeiras, roupas ou cigarros. Um produto vende-se para quem pode comprar, um anúncio distribui-se indistintamente. (ROCHA, 1985, p. 27)

As inquietações dos publicitários na década de 1980 diziam respeito a legitimar e diferenciar a publicidade de outras profissões, principalmente da profissão de vendedor, como quem popularmente a propaganda ficou associada. Uma vaidade com relação à identidade profissional se revelou para Rocha (1985, p. 39): os publicitários da época “procuram marcar cuidadosamente os limites de sua identidade profissional. Buscam tanto distinguir-se dos demais tipos de vendedores quanto controlar o acesso à sua identidade profissional”. Tal esforço, revela o quão central era a questão da diferenciação enquanto grupo social. Este torna-se um traço importante para o grupo “na busca de hierarquizar a publicidade em relação às outras profissões”, como também, gerenciar o acesso a ela. Assim, o autor descreve os publicitários que trabalham em agências como um grupo fechado.

o publicitário vai procurar diferenciar sua ocupação daquelas dos demais homens de venda. Esta diferenciação, entretanto, é problemática. Não é possível para o publicitário se desfazer radicalmente da noção de vendas nem se opor frontalmente à sua proximidade do vendedor. Sua função essencial é colocar aos clientes que usando seus serviços irão obter lucros e aumentar suas vendas. Por mais que digam que a publicidade “informa”, “educa” ou “instrui”, não conseguiram, por este caminho, convencer os clientes a gastar com publicidade. O dinheiro dispendido com a publicidade não o é, para o anunciante, pela tarefa de “educar” ninguém. Mas sim pela possibilidade concreta de aumentar os lucros de uma empresa. Pela possibilidade de vender. (ROCHA, 1985, p. 39-40)

Segundo Rocha (1985) “todas essas diferenças conceituais estão referenciadas à posição do publicitário colocado frente ao consumidor”, pois quando está frente ao cliente-anunciante, para quem o publicitário “tem que ‘vender’ uma campanha que sustentará a agência, a perspectiva é outra”(…) O publicitário então se classifica como um “conselheiro” de vendas.

Vendedor sim, mas de alguma forma diferente, especial. O depoimento de um informante esclarece e amplia esse ponto. *A verdade é a seguinte: todos nós somos vendedores. O publicitário é um vendedor de propaganda. Claro está que dentro da sofisticação um pouco maior da profissão nós já tiramos o título de vendedor e já passamos para conselheiros de propaganda. Porque tentamos subir um pouquinho o degrau de títulos. Porque no fundo você vai vender um anúncio pro cliente. Para faturar. (...) Então, nós nos consideramos vendedores, não gostamos de dizer esta palavra, não que seja feia, nem depreciativa, não. Mas, vamos criar um charmezinho em torno da profissão. Mas, somos, na realidade, no fundo, somos vendedores (...) Então o publicitário é um homem de venda, mas ele tem que ser mais preocupado um pouquinho não é com a saída pura e simples da mercadoria da prateleira dela, ele não tem prateleira, ele não é uma mercadoria. Então ele tem que ser um pouco mais profundo, é um pouco mais científico, sem ser matemático, mas é científico. Eu diria que é esta a diferença.* (ROCHA, 1985, p. 40-41)

Segundo Rocha (1981), há diversos outros mecanismos de legitimação que os publicitários acionam para se diferenciar. O principal deles, segundo o autor, é a procura por construir um “saber”: o saber publicitário: “Um ‘saber’ que, além de fixar uma postura socialmente desejável para o grupo, traz uma contrapartida surpreendente. De um ponto de vista lógico, pensamento publicitário e pensamento mítico começam a se encontrar”. Entre o artista e o cientista, o publicitário atua como profissional célebre, ciente de sua celebridade (ROCHA, 1985, p. 44)

Sobre as expectativas que são reforçadas pelo grupo, o autor aponta que:

Numa profissão em busca de prestígio, alguns mecanismos de legitimação são acionados pelos profissionais, fazendo uma espécie de “imagem” do grupo para a sociedade. Para o publicitário, pelo menos cinco pontos compõem a base dessa imagem. São eles: alto salário e padrão de vida, a responsabilidade e função socioeconômica da publicidade, a história da profissão, a passagem pelo aprendizado formal em nível superior e o mais fundamental, o conhecimento necessário para desempenhá-la. (ROCHA, 1985, p. 45)

O autor aponta ainda que já nos anos 1980, o publicitário era visto como o mito salarial entre os cursos da comunicação. “O importante aqui é menos a realidade ou não destas idealizações e sim qual tipo de necessidade profissional que se encontra por trás da criação e manutenção de tais expectativas em relação à profissão.” O mito da sofisticação e riqueza advindas da profissão é reforçado de diversas maneiras, segundo o autor, que cita o caso do publicitário David Ogilvy:

(...) David Ogilvy, explicando a importância de usar sempre os produtos dos clientes, diz, entre outras coisas, que seu carro é um Rolls-Royce. Se aqui estamos tratando de um *superstar* da publicidade internacional, a imagem do alto padrão de vida e consumo também está presente na publicidade brasileira. Genival Rabelo, no livro *Tempos Heróicos da Propaganda*, descreve o diretor da Standart em 1953 como tendo residência com piscina, carro último modelo, chofer, cavalos de corrida e gastando “rios de dinheiro”. Tudo isso pode ou não ser verdade. Pode ou não atingir a todos os publicitários. Não importa. De fato, o que realmente é que isso faz parte de uma “imagem” que o grupo cria para a sociedade. (ROCHA, 1985, p. 45)

2.1.3 Globalização e informatização das agências

Dentre as várias tecnologias que tiveram impacto no trabalho, recentemente, a de informática é a que tem despertado maior atenção. Sua utilização é muito disseminada em diversos ambientes de trabalho e a abrangência de seus impactos é muito ampla, justificando o interesse em analisá-los mais atentamente. Um exemplo destes impactos é a intensificação da preocupação com as informações, que, ao serem mais facilmente utilizadas com a informática, geram uma série de alterações na organização das empresas, inclusive a nível da relação entre as suas diversas áreas e as pessoas que nela atuam. (GONÇALVES, 1994, p. 67).

Os conglomerados de agências internacionais dominaram o mercado publicitário brasileiro na década de 1990, adotando em seu cotidiano, outras formas de contratação, em paralelo às relações tradicionais de emprego. Cita-se o *home-office*, o trabalho temporário, o trabalho terceirizado, o treinamento e o estágio – “estes dois últimos, anunciados como garimpo legítimo de talentos, costumam ser, invariavelmente, uma estratégia para obtenção de mão de obra barata.”

Com a queda do muro de Berlim e a reunificação da Alemanha em 1990, a Guerra Fria termina, a União Soviética chega ao fim e o bloco socialista desmorona. Mas se não há mais guerra entre as duas potências, há guerras por toda parte do globo, inclusive a guerra entre as grandes corporações publicitárias, impulsionada pela globalização econômica e cultural. Com os avanços da informática e das telecomunicações, a distância entre os povos diminui e as informações circulam com mais rapidez graças à Internet. A sua exploração como plataforma para o discurso publicitário das marcas empresariais derruba as divisórias que davam à publicidade tradicional (off-line) o status de vanguarda, obrigando as agências de propaganda a oferecerem também serviços para os meios digitais, o que vai ampliar o mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, exigir a formação de criativos especializados na elaboração de peças online. Mas, como lembra Olivetto, “se, de um lado, scanners e photoshops facilitam o dia a dia, por outro lado, muitas vezes transformam profissionais de criação em meros reprodutores do já existente” (2010, online). Também é do início dos anos 1990 a obsessão no meio publicitário pelos anúncios 100% visuais. Ainda segundo Olivetto, “criados com a desculpa de que poderiam ser mais efetivos num mundo globalizado, na verdade, e na maioria das vezes, esses anúncios são feitos porque dispensam traduções quando inscritos em festivais” (2010, online), que, justamente nessa época, transformam-se não apenas em caça-níqueis, mas em “caça-milhões”. (VANDER et al, 2011, p. 3⁹⁰)

Milton Santos (2000), em sua livro “Por uma outra globalização⁹¹” chama a publicidade de “nervo do comércio”, sem a qual, é impossível às empresas sobreviverem, Descreve a publicidade como duas de duas faces de uma mesma moeda: *tiranía da informação*, tendo em vista a intensidade e frequência com que os cidadãos do mundo todo são impactados pelas mensagens publicitárias, ao lado da *tiranía do dinheiro*, tendo em vista que as promessas da publicidade só podem tornar-se reais mediante o consumo.

Esse imperativo e essa onipresença da informação são insidiosos, já que a informação atual tem dois rostos, um pelo qual ela busca instruir, e um outro, pelo qual ela busca convencer. Esse é o trabalho da publicidade. Se a informação tem hoje, essas duas caras, a cara do convencer se torna muito mais presente, na medida em que a publicidade se transformou em algo que antecipa a produção. Brigando pela sobrevivência e hegemonia, em função da competitividade, as empresas não podem existir sem publicidade, que se tornou o nervo do comércio. (SANTOS, 2011, p. 40 e 41)

⁹⁰ VANDER; CASAQUI; LIMA; CORREIA; RIEGEL (Orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011-05-01. VitalBook file.

⁹¹ SANTOS, Milton. **Por uma Outra Globalização: do pensamento único à consciência universal**. 20. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

Assim, como “nervo do comércio” ou “mola propulsora da sociedade de consumo”, é possível inferir que os ambientes de produção publicitária sejam repleto de simbologias e tensões. Na década de 1990, Carrascoza (2011) explica que a informatização das agências modificou o trabalho publicitário não apenas no que tange as facilidades da tecnologia, mas pelo contrário; pela complexificação das tarefas e gerenciamento do dia a dia. Foram necessárias grandes flexibilidade e adaptação por parte dos publicitários da época, para dar conta das novas configurações que se desenhavam nas agências de publicidade.

Apesar da informatização ter adquirido escala global na década de 1990, é a partir do final dos anos 1970 que “a implantação de novas tecnologias em empresas de prestação de serviços é um fenômeno” consolida as novas tecnologias nas empresas de serviço, como as agências de publicidade (GONÇALVES, 1994, p. 64)⁹².

Observar a transição informacional nas agências de propaganda permite compreender o panorama geral do setor de serviços na década de 1990. O setor de serviço desempenhou um papel importante na economia brasileira na época, e a tendência era de próspero crescimento: “a intensa concorrência entre determinados tipos de empresas de serviços, onde o processo de trabalho é definidor da qualidade do atendimento; e as políticas econômicas do governo, que vêm gerando condições instáveis e precárias para as empresas nacionais em geral” (GONÇALVES, 1994, p. 64).

Contudo, a informatização das agências significou uma mudança de trabalho geral, de forte impacto para todos os profissionais de todas as áreas da agência. Mas foi uma mudança mais particular, pois cada profissional viu suas tarefas cotidianas deixarem de ser feitas do modo de antes, com os equipamentos de antes. Mais que isso: em uma mesma área, como na criação, as mudanças tecnológicas expressaram desafios completamente diferentes. O abandono da máquina de escrever, pelo redator, teve uma dimensão muito diferente daquela vivida pelo diretor de arte. Esse, por sua vez, teve que lidar com os novos softwares, abandonando os raios e partindo para a execução dos seus layouts.

Com a informatização das agências, a partir dos anos 1990, os redatores migraram de suas máquinas de escrever para os computadores, sem acumular novas tarefas, enquanto os diretores de arte deixaram as pranchetas, nas quais faziam seus roughs, e foram obrigados a aprender a montar seus próprios layouts, ainda que com apoio de assistentes, realizando agora etapas do processo que antes apenas supervisionavam (CARRASCOZA, 2011, p. 11).

⁹² GONÇALVES, José E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 1, n. 34, n.1, p.p. 63-81, jan./fev. 1994.

Segundo revela a pesquisa de Gonçalves (1994, p. 70-72), nas agências de publicidade a principal inovação no início dos anos 1990 dizia respeito a “ferramentas informatizadas de desenho” e foram implementadas com objetivos de “competitividade, reduzir custos, aumentar capacidade de atendimento”. Além disso, que as inovações partiram da diretoria, e percebeu que as resistências vinham funcionários mais antigos. “Observa-se que o medo inicial é a mais freqüente das resistências à inovação e o principal foco de resistência e que a resistência foi maior nos casos em que a tecnologia utilizada era relacionada com a informática”. Outro ponto que a pesquisa revelou foi a dificuldade de integrar as áreas da agência. Segundo o autor, “a integração entre áreas não era aceita”. Mas não foi somente isso. A informatização das agências causou redução dos quadros de funcionários, criou novos critérios de seleção, além de novos serviços. Muitos publicitários não sobreviveram ao imperioso mundo informacional.

Nas agências de propaganda, a tecnologia de informação está provocando grandes reviravoltas. Tanto nas agências grandes como nas pequenas, a informatização fez desaparecer etapas do processo de trabalho, provocou a aglutinação de tarefas e simplificou drasticamente algumas rotinas. A Guimarães Publicidade ilustra bem o caso. A empresa tem 72 empregados e fatura quase 2,5 milhões de dólares por ano. Em termos de prestação de serviços, as agências de propaganda se dividem em duas partes: a da criação e a da veiculação. A primeira é essencialmente artística, voltada à criação das peças que compõem a campanha publicitária de cada cliente. A veiculação é a área basicamente administrativa que programa e controla a exibição das peças nos diversos veículos que constituem a mídia: jornais, revistas, rádio, televisão etc. Os impactos da tecnologia e os ganhos em cada uma das áreas são muito diferentes. (GONÇALVES, 1994, p. 70-72)

A inovações não trouxeram para a década de 1990 novos negócios na propaganda; somente a partir dos anos 2000 que as agências começaram a encarar os desafios da publicidade online. Em outro sentido, uma nova configuração de trabalho se instalou nos ambientes das agências de publicidade, espalhando o método de trabalho em duplas de criação.

Os criativos ganham destaque no mercado publicitário, capitaneando seu próprio negócio – e esse seria o primeiro passo de um processo que resultou, nos anos 1980 e 1990, no surgimento de numerosas agências comandadas por homens de Criação, ou na sua associação a redes de agências estrangeiras (CARRASCOZA, 2011, p. 19).

De fato, as agências de publicidade se “modernizaram” enquanto empresas na década de 1990, adquirindo as tecnologias necessárias e oferecendo treinamento para a preparação de todas as áreas. Contudo, todas essas inovações não implicaram em melhores condições de trabalho para os publicitários. Pelo contrário, o cenário de informatização das agências aumentou a pressão por alta performance em curto prazo. Além disso, a rede permitiu ao trabalho ultrapassar as paredes da agência para adentrar os lares dos publicitários, se não por escolha, por condição. Segundo Carrascoza (2011, p. 12):

Seja como for, em agência de propaganda (...) é verdadeira a sentença, já clichê entre os profissionais, “temos horário para entrar, mas não para sair”, estabelecida definitivamente com o avanço das sociedades em rede (CASTELLS, 1999) e o presente contínuo ao qual a sociedade contemporânea está aprisionada. Os anunciantes desejam colonizar a mente dos consumidores, ou desejam que estes passem o maior tempo convivendo com suas marcas, o que vai exigir a atuação ininterrupta de suas agências de propaganda – e, por consequência, de sua força de trabalho. Em verdade, o objetivo das grandes marcas de tornar a sua comunicação visível em tempo integral não está centrado apenas em mimetizá-la sobre a camada desse presente contínuo, mas em mantê-la viva no futuro.

Carrascoza (2011) analisa especificamente que o trabalho na criação nos anos 1990, a partir do “o mito do trabalho heroico publicitário, apoiado na tese de que os criativos precisam de demoradas escavações (para as quais os dias se tornam curtos) a fim de encontrarem soluções originais, apagando assim o seu caráter de processo – McLuhan (1972) afirmava que os publicitários eram os arqueólogos dos tempos modernos” acabou por contribuir nos anos para a

aceitação do prolongamento da jornada, não apenas pelos estagiários, mas por todos os profissionais da Criação. Enquanto na maioria dos setores da economia há um equilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres (SOARES, 2010), o contingente de diretoras de arte e redatoras se mantém minoritário nas agências de propaganda – certamente porque, para elas, há uma nova jornada em casa a cumprir (a doméstica), ao passo que para os homens continua a mesma jornada noite adentro (CARRASCOZA, 2011, p. 12)

2.1.4 Trabalho publicitário no novo milênio

A questão das longas jornadas apontadas por Carrascoza (2011), prosseguem até os dias de hoje. No entanto, segundo o autor,

o mais perverso não é esse tipo de prolongamento da jornada de trabalho (...) Perversa mesmo é a outra modalidade, da qual os publicitários não têm como escapar, porque é própria de sua atividade: ainda que deixem o expediente no horário, fora do local de trabalho – no trânsito, em casa, em qualquer outro lugar –, eles continuam pensando nos jobs que estão sobre suas mesas. (CARRASCOZA, 2011, p. 12)

No início deste milênio, o trabalho na publicidade foi mundialmente marcado pelo novo mercado digital, que se instalou na publicidade a partir do final dos anos 1990, bem como, pelas necessárias adequações continuadas por parte dos profissionais e agências para enfrentar os novos desafios da publicidade mundial. Criação para multiplataformas, instantaneidade da informação, redes sociais, que deram voz ao consumidor, mensuração dos resultados, que muitas vezes servem de “arma” para o cliente... tudo isso complexificou ainda mais o trabalho publicitário nas agências.

Outro desafio no trabalho publicitário diz respeito à saber ouvir informações dos consumidores diretamente e agir com as informações geradas (Big Data).

Com o tempo, as empresas passaram a enxergar que uma série de frentes de trabalho determinadas logo no início do planejamento de marca, como o monitoramento nas redes sociais, pode gerar ações extremamente inovadoras, aumentando o engajamento e ampliando a interação com seus usuários e clientes. Nesse desenvolvimento, a área de SAC 2.0 evoluiu para Social CRM e, além de interações, começou-se a trabalhar os dados gerados (“big data”) de forma mais inteligente e prática.⁹³

A sustentabilidade é outro grande desafio para os publicitários, pois apesar de buscarem posicionamentos sustentáveis para as marcas, nem sempre o que se encontra na prática dessas empresas é coerente com seus *discursos verdes*⁹⁴ criados pela publicidade. Casos como o lançamento do *Cartão Carbono Zero* da Ipiranga, é um exemplo da dissonância existente entre os discursos sustentáveis presentes em campanhas publicitárias e a atuação, nem sempre responsável, das empresas.

Em 2007, a empresa Ipiranga prometeu o plantio de árvores para neutralizar as emissões de gases de efeito estufa, mediante a utilização do cartão para encher o tanque. A iniciativa, apesar de pioneira, teve muitos pontos vulneráveis e recebeu inúmeras críticas, como a falta de um estudo para saber o quanto ela própria produzia de gases de efeito estufa. Com mais de 4.200 postos de gasolina espalhados pelo Brasil na época, a Ipiranga utilizava mais de 500 caminhões para abastecimento, que mensalmente rodavam em torno de 2,5 milhões de quilômetros - o equivalente a 60 voltas ao redor da Terra. Outra crítica feita por especialistas foi o fato de a campanha publicitária ser uma espécie de incentivo ao consumo de combustível. “É um absurdo induzir o cliente à crença de que o plantio de árvores vai resolver o problema do aquecimento global ou isentá-lo de qualquer responsabilidade quanto ao futuro do planeta”, disse na época Ricardo Young, então presidente do Instituto Ethos à revista Exame. “É provável que o principal objetivo de ações como a da Ipiranga não seja convencer o consumidor de que a empresa não tem nada a ver com os problemas ambientais do mundo, e sim apenas criar uma imagem positiva num mercado que cada vez mais se importa com esse tipo de questão”, completou Young⁹⁵.

⁹³ Gustavo Schimitz, Diretor de Operações da Agência Riot.

⁹⁴ O termo *discursos verdes* popularizou-se com o publicitário inglês John Grant, que nos meados dos anos 2000 fundou um dos mais importantes blogs sobre publicidade sustentável no mundo, chamado *Greennormal* (<http://greennormal.blogspot.com.br/>). É ainda autor do livro *The Green Marketing Manifesto*, da Editora HardCover, 2007.

⁹⁵ **Revista Exame.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0903/noticias/o-discurso-verde-m0139864>. Consulta em 20/04/2012.

3. SUSTENTABILIDADE, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

Uma sociedade ideal, sustentável, apenas poderá ser aproximada se houver uma espécie de acordo social, baseado em princípios éticos, de solidariedade humana, intra e intergerações, incluindo-se aqui o planejamento cuidadoso para o bem estar da humanidade, a longo prazo, para os próximos séculos. (CORDANI, 1995 apud KUNSCH, 2009, p. 70)

Entre os temas centrais da 102ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada junho de 2013, na sede da Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁹⁶, em Genebra, na Suíça, estava o desenvolvimento sustentável, o trabalho decente e os empregos verdes. Dessa forma, o trabalho e suas condições, é uma questão de sustentabilidade a ser considerada como tal pelas organizações em suas estratégias de negócios na atualidade (YANAZE, 2011).

Preservar o meio ambiente natural e garantir o acesso ao trabalho decente para todos são temas tidos como desafios que definem o século XXI. A crise econômica mundial que perdura exacerbou os problemas sociais e ecológicos, mas ao mesmo tempo afiançou-se o reconhecimento da importância primordial do trabalho decente frente ao desenvolvimento sustentável. (OIT Brasil)⁹⁷

Quando considera-se as empresas como marcas, é preciso lembrar que estas pertencem ao marketing e à comunicação integrada. Segundo Yanaze (2011), “o marketing não é uma função isolada dentro da empresa, mas sim, um princípio norteador de trabalho e a cultura de uma consciência que deve impregnar todos e cada um de seus sustentadores e colaboradores, do presidente ao mais humilde funcionário”. Assim, o autor propõe uma ampliação da abrangência e eficácia do *marketing*, com objetivo de atualizá-lo frente às novas demandas sociais e mercadológicas, advindas da sustentabilidade. Segundo o autor, “pelo lado teórico, o marketing pretende criar uma consciência empresarial de completa adequação ao mercado”. Em seu lado prático, o marketing é um roteiro da administração voltado para a máxima integração de uma empresa, dedicado não apenas ao seu mercado consumidor - como se prega na maioria dos livros, devendo ser considerar também os colaboradores, assim como fornecedores, clientes etc. (YANAZE, 2011, p.54).

Dentro desse contexto, onde o *marketing* deve ter em conta não apenas do seu mercado consumidor, mas do relacionamento da empresa com toda sua cadeia de valor, o autor propõe um modelo para ampliar a abrangência e a eficácia do *marketing*. É a Teoria dos *Outputs*, *Inputs* e *Throughputs*. De acordo com o Yanaze (2011), tendo em vista que o objetivo final do

⁹⁶A OIT é uma agência especializada em trabalho da Organização das Nações Unidas (ONU). FONTE: International Labour Organization (ILO). Disponível em: <http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/102/lang-es/index.htm> Consulta em: 27/07/2014.

⁹⁷Escritório OIT Brasil: <http://www.oit.org.br/content/102-reuniao-da-conferencia-internacional-do-trabalho-5-20-de-junho-de-2013> Consulta em: 27/07/2014.

marketing é “estimular e consolidar o consumo dos produtos (bens e/ou serviços) que oferece ao mercado”, faz-se necessário um olhar sobre “as condições que se apresentam como imprescindíveis para a sua organização, operação e, conseqüentemente, para a sua sobrevivência”.

O entrosamento entre os *inputs*, *throughputs* e *outputs* é apontado como condição indispensável para o alcance dos objetivos de marketing e para a continuidade das empresas. Yanaze (2011, p. 417) considera outras partes interessadas no processo de organização e operação das empresas.

Para o autor, a formação de consciência e a promoção da cultura sustentável dependem de uma eficiente e constante comunicação, pois nenhuma ação empresarial está isolada. Assim, deve a empresa “se relacionar também com outros públicos, além dos seus consumidores”. O relacionamento se estende aos fornecedores, incluindo os funcionários, que alimentam seus *inputs*, às entidades políticas e de administração pública e privada, além do relacionamento com os próprios concorrentes. Todos esses relacionamentos dependem da comunicação (2011, p.417). Dessa forma, comunicação e sustentabilidade devem agir em conjunto e ativamente em todas as fases do processo organizacional, segundo a representação de Yanaze no fluxograma *inputs*, *throughputs* e *outputs* (3 Puts).

Figura 04 – Fluxograma sistêmico de uma empresa

Fonte: YANAZE (2011, p.417)

Yanaze (2011), adverte, contudo, que é bastante comum a abordagem da comunicação apenas como a intenção de se promover um produto, agregar valor a uma marca, criar e reforçar imagens positivas, conquistar e reter clientes, ou seja, limitando a comunicação a serviço dos *outputs*. No entanto, é necessário pensar a comunicação também nas esferas dos

inputs e *throughputs*. Neste sentido, cabe considerar os colaboradores são os inputs mais importantes do sistema produtivo da publicidade, tendo em vista seu produto final: conceitual e criativo. Segundo o autor:

O desafio da comunicação de *marketing* é integrar essas três áreas de forma adequada com os públicos internos e externos, pois todas as relações, que são efetivadas por uma empresa e que se espera serem duradouras, envolvem percepção de imagem positiva, persuasão/negociação e gestão das atividades de interesses recíprocos. (2011, p. 421)

3.1 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sociedade ideal - e eu me refiro sempre a Reclus- é a sociedade de ajuda entre as pessoas. O que mais caracteriza a espécie humana é a compaixão que esta no coração humano, que pode também se transformar na sua contra-compaixão, que é a maldade. Não sei se uma natureza artificial vale a pena ser vivida. Precisamos encontrar um equilíbrio entre o sofrimento e a alegria do ser. (Jean-Didier Vincent)⁹⁸

Quando governos, organizações da sociedade civil e cientistas, fortemente influenciados pelo movimento ambientalista⁹⁹, passaram a dar atenção ao tema da sustentabilidade, no final dos anos 1960, seu nome ainda nem existia. Segundo Rudimar Baldissera (2009)¹⁰⁰, foi Lester Brown, que, no início dos anos 1980 quem “definiu a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer as suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (CAPRA, 2002, p. 237 apud BALDISSERA, 2009, p. 36). Mas é o *Relatório de Brutdland*, de 1987¹⁰¹ que acaba por definir e firmar o conceito de *desenvolvimento sustentável*, que é utilizado até os dias de hoje: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUTDLAND apud KUNSCH, 2009, p. 59). Dessa forma, os últimos quarenta anos foram essenciais para o desenvolvimento do conceito e das práticas da sustentabilidade de modo geral e da sustentabilidade organizacional, de modo específico.

Portanto, a sustentabilidade é muito jovem e de fato, ainda há muito o que ser feito em direção às suas práticas por governos, empresas e pessoas. Mas é inquestionável que esta despontou como possibilidade real para um mundo melhor, onde cada pequena ação é

⁹⁸ Neurobiologista francês, membro da Academia de Ciências e da Academia de Medicina francesas. Atualmente, dedica-se aos estudos sobre os avanços da ciência nas áreas de trans-humanismo, biologia da evolução e criogenia. Escreveu a biografia de Élisée Reclus, uma extensa obra denominada *Élisée Reclus, géographe, anarchiste, écologiste*. Paris: Robert Laffont, 2010, 426 páginas.

Em discurso de abertura do ciclo internacional de seminários “*Fondements et orientations de la pensée écologique contemporaine II: Ecologia e Crise*” realizado na Universidade Sorbonne em Paris, em maio de 2012, Jean-Didier Vincent iniciou sua fala justificando que a vida e obra de Élisée Reclus, é o que o autoriza a falar sobre a sustentabilidade nos dias de hoje. “Devido ao caráter inovador e muito atual da geografia de Reclus, é possível fazer dele um dos ‘pais’ da ecologia moderna. Esta, atualmente muito difusa, para não dizer confusa no plano epistemológico, teria interesse em se aproximar da geografia científica e libertária de Reclus” (VINCENT, 2010, p. 17)

⁹⁹ É impossível conceber a história da sustentabilidade sem vinculá-la à própria evolução movimento ambientalista mundial, que passa a ganhar importância a partir da década de 1970 (DE ROOSE & VAN PARIJIS 1997 apud AGUSTINI, 2011). Segundo Diegues, “um dos esteios do conceito de desenvolvimento sustentável é a sua base ecológica. A conservação dos ecossistemas e dos recursos naturais é condição básica para o desenvolvimento sustentável” (DIEGUES, 1992, p. 26).

¹⁰⁰ BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs.). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

¹⁰¹ Fruto da Assembleia Geral das Nações Unidas presidida pela então primeira ministra sueca Gro Harlem Brundtland, o relatório, que faz parte do documento *Our Common Future* (Nosso Futuro em Comum), traduziu as preocupações com o meio ambiente que já se instalavam na sociedade.

importante, no sentido de prover os cuidados necessários à natureza, ao homem e à sociedade, de forma geral. A comunicação de novos valores e novas práticas, é essencial, neste sentido.

No caso específico das empresas, o aumento da consciência sustentável em nível mundial, fez com que muitas delas deixassem a atitude inicial de desinteresse pelo tema, ou a antiga mentalidade que associava a sustentabilidade a um possível entrave econômico, e passassem a vê-la como uma oportunidade de negócios. Segundo Claudio Valadares Pádua¹⁰², “nos últimos anos, o que vimos foi um movimento empresarial crescente na adesão aos preceitos do desenvolvimento sustentável, para atender às novas demandas pela sustentabilidade”¹⁰³.

3.1.1 A transição ideológica das empresas em relação à sustentabilidade

Existe uma relação direta entre os temas abordados pelo movimento ambientalista e as principais dimensões da nova estrutura social, a sociedade em rede, que passou a se formar dos anos 70 em diante: ciência e tecnologia como os principais meios e fins da economia e da sociedade; a transformação do espaço; a transformação do tempo; e a dominação da identidade cultural por fluxos globais abstratos de riqueza, poder e informações construindo virtualidades reais pelas redes de mídia. (CASTELLS, 2008, p. 154)

As novas exigências da sociedade começaram na década de 1970¹⁰⁴, quando eclodiram os inevitáveis impactos do modelo desenvolvimentista e de crescimento econômico sobre comunidades e meio ambiente. “Surpreendentemente, as primeiras reações contra a ‘sociedade da abundância’ (...) vieram de camadas de classe média das sociedades industrializadas. Importante, nessa perspectiva foi a reação dos movimentos ‘marginais’, como o dos *hippies*,

¹⁰² Reitor da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade (ESCAS), situada em Nazaré Paulista - São Paulo.

¹⁰³ PADUA, Carlos V. Biodiversidade, serviços ecossistêmicos e as empresas no Brasil. **Revista Ideia Sustentável**, São Paulo. n° 33, p. 26 e 27, set., 2013.

¹⁰⁴ Em especial, o ano de 1972 foi decisivo para a sustentabilidade, quando surgiram expressões como “aquecimento global” e “poluição ambiental”. As sucessivas do petróleo em 1973, utilizado para os sistemas de aquecimento das casas e de transporte nos países ricos, afetou diretamente estas populações e alertou para uma nova realidade: “os recursos naturais renováveis e principalmente os não renováveis são bens finitos e precisam ser usados de forma comedida” (DIEGUES, 1992, p. 23-24). Contudo, esta situação já havia sido anunciada anos antes, pelo Clube de Roma, um grupo de cerca de 50 estudiosos dispostos a estudar variáveis como “tecnologia, população, alimentos, recursos naturais e meio ambiente” a fim de evitar o “colapso do planeta” previsto para o ano 2000 caso nenhuma medida fosse tomada, o Clube de Roma originou o documento *The Limits to Growth* (Limites do Crescimento). Apesar de apresentar propostas inviáveis, o Clube de Roma teve sua importância na história da sustentabilidade mundial por colocar em pauta “a discussão sobre os limites do desenvolvimento econômico em face dos recursos finitos da Terra”. Também no ano de 1972 aconteceu a denominada Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, na cidade de Estocolmo, na Suécia, reunindo países desenvolvidos e em desenvolvimento onde “(...) pela primeira vez se debatem temas centrais relativos ao crescimento econômico, desenvolvimento e proteção ambiental” (DIEGUES, 1992, p. 23). Não foi ao acaso a escolha do local; a Suécia havia sofrido seriamente os impactos da ação humana desornada: “milhares de lagos estavam poluídos, em consequência de chuvas ácidas resultantes da forte poluição atmosférica na Europa Ocidental”. O evento colocou o meio ambiente no foco das preocupações internacionais e produziu uma Declaração de 26 princípios e um plano de ação com 109 recomendações. “Uma das nossas principais responsabilidades nesta Conferência é produzir uma declaração internacional sobre o meio ambiente humano; um documento sem uma obrigação legal, mas - esperamos - com autoridade moral, que inspire nos homens o desejo de viver em harmonia uns com os outros e com o seu meio ambiente (Mostafa K. Tolba) FONTE: BANCO DO BRASIL. **Agenda 21**: Banco da Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/Agenda21.pdf>. Acesso em: 29/10/2013

das mulheres, da contracultura, das minorias raciais (...)” a partir de maio de 1968. “Em vários círculos acadêmicos aumenta a preocupação com as relações homem-natureza, das sociedades chamadas ‘modernas’ e desenvolvem-se novas disciplinas, como a ecologia cultural e a ecologia humana, além dos aportes importantes dos antropólogos marxistas ao tema. Segundo Antônio Carlos Diegues¹⁰⁵, o desenvolvimento econômico até então era sinônimo de progresso¹⁰⁶ e vinha apoiado pela alta no consumo do período pós-guerra e pela necessidade dos países de reerguerem-se. Segundo Diegues, o que caracterizava o modelo fortemente desenvolvimentista da época era:

(...) a crença na industrialização como motor do desenvolvimento para se atingir os níveis de bem-estar alcançados pelos países ricos. Até meados da década de 60 os custos ambientais em termos de uso intensivo de recursos naturais, da degradação da natureza, eram considerados normais e necessários no processo de “desenvolvimento”. A natureza, em todos esses modelos, era considerada como um elemento imutável, fonte inesgotável de matéria-prima, e não como um sistema vivo e com processos e funções próprias. (DIEGUES, 1992, p. 24)

Contudo, catástrofes ambientais, acidentes industriais e uma série de efeitos climáticos, acompanhados por relatórios científicos sobre os impactos da relação de dominação entre homem e meio ambiente, revelavam que modelo econômico fortemente desenvolvimentista e essencialmente explorador, de mão de obra e de recursos naturais (SCHOMMER, 2008) não condizia com a possibilidade de um futuro promissor. Algo precisava mudar na forma como o ser humano se relacionava com o seu próprio mundo.

(...) foram surgindo evidências de que o intenso crescimento econômico ocorrido durante a década de 1950 em diversos países semi-industrializados (entre os quais o Brasil) não se traduziu necessariamente em maior acesso de populações pobres a bens materiais e culturais, como ocorrera nos países considerados desenvolvidos. (VEIGA, 2005, p. 19)

Philippe Pomier Layrargues (1998)¹⁰⁷ analisa que a ideia de *união* entre meio ambiente e desenvolvimento econômico foi concebida a partir de seu antagonismo, como dois rivais: “Acreditava-se, a partir das teorias econômicas em voga, que para haver crescimento da economia - interpretado como sinônimo de desenvolvimento - seria necessário poluir, não havia outra saída”. O desgaste da natureza e de comunidades era visto como “problemas de pouca expressividade” pelas empresas e governos. Nessa lógica, a poluição, por exemplo, só

¹⁰⁵ DIEGUES, Antônio C. S. **Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis**: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. Revista São Paulo em Perspectiva. n. 6 (1-2) p.p. 22-29, janeiro/junho 1992.

¹⁰⁶ O conceito de progresso herdado do positivismo, estava então na “base dos enfoques tradicionais de desenvolvimento” na época. “A ideia implícita é de que as sociedades podem progredir indefinidamente, para níveis cada vez mais elevados de riqueza material. Sunkel e Paz rastreiam esse conceito até na obra de Adam Smith, no século XVIII, onde a riqueza material aparece como indicador do potencial produtivo das nações. A sociedade é concebida como unidades econômicas que seguem processos mecanicistas, cujas leis se podem conhecer cientificamente” (DIEGUES, 1992, p. 23).

¹⁰⁷ LAYRARGUES, Philippe P. **A cortina de fumaça**: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: AnnaBlume, 1998.

deveria ser tratadas após superados os problemas do subdesenvolvimento. Era o preço a ser pago para um país se desenvolver.

(...) dessa forma, o setor empresarial, considerado desde então como o principal agente do desenvolvimento, foi acusado pela emergente comunidade ambientalista de ser o *vilão da ecologia*, de perto acompanhado pelo Estado nacional, que já se mostrava incapaz de implementar um ágil e eficiente sistema de controle e fiscalização da poluição industrial e gerenciamento dos recursos naturais. Deriva daí a primeira concepção empresarial que se faz do meio ambiente: uma imagem negativa. (LAYRARGUES, 1998, p. 24-25)

O antagonismo entre meio ambiente e desenvolvimento, de acordo com Layrargues (1998), persistiu no Brasil até o início da década de 1990. Havia um senso comum fatalista em relação à responsabilidade ambiental e social das empresas: a proteção do meio ambiente e das pessoas era um grande entrave econômico.

A partir dos anos 1980, o agravamento dos impactos ambientais e humanos, decorrentes do modelo desenvolvimentista - de domínio sobre a natureza, de visão do meio ambiente como recurso ilimitado, de objetivos materiais por meio do crescimento econômico, de consumismo e soluções baseadas exclusivamente na tecnologia avançada (DIEGUES, 1992, p. 27) - faz-se sentir, de forma ainda mais forte. Uma série de eventos catastróficos marcaram de forma permanente o meio ambiente e populações, levando “a compreensão das pessoas e dos governos sobre a ligação [de tais eventos] com a condição da vida humana: o vazamento de gases letais na Índia; o desastre nuclear em Chernobyl (...); o derramamento de milhões de litros de petróleo no Alasca”. A África experimentava a fome e outras regiões em desenvolvimento, como, Ásia Ocidental, América Latina e o Caribe apresentavam um crescimento muito pequeno na renda, colocando mais uma vez em xeque a lógica do desenvolvimento econômico para as diferentes realidades vividas nos países em desenvolvimento.

Imagem 03 : *Scouting for airplanes. Ethiopia, 1985.*

CRÉDITOS: Sebastião Salgado

Nesta época, o posicionamento das empresas frente aos desafios ambientais e sociais mostrava que o empresariado começavam a abandonar a mentalidade, até então dominante, de *antagonismo* entre ambiente e desenvolvimento econômico. Segundo Layarargues (1998, p. 28), apesar das ideias do Relatório de Brundtland e do *desenvolvimento sustentável* terem sido muito bem acolhidas pela comunidade ambientalista, “foi sobretudo o setor empresarial que se assumiu como o agente mais autorizado a implementar as estratégias para atingir um desenvolvimento que se reconheça em harmonia com o ambiente”. As empresas, pareciam, por fim, haver tomado lugar na busca por soluções para os inegáveis impactos ambientais e sociais que causavam, e por formas de minimizar seus efeitos nocivos.

Estima-se que tal transição ideológica do *antagonismo* para a *associação* no setor empresarial teria sido motivada, principalmente, pela “conscientização ecológica adquirida nos últimos anos devido à crescente ecologização da sociedade”, além do avanços científicos e consequente criação das “tecnologias limpas” (LAYRARGUES, 1998, p. 31). Foi assim, de acordo com o autor, que inverteu-se gradativamente a concepção empresarial da relação de antagonismo entre desenvolvimento econômico e meio ambiente. Inicialmente a contragosto, “o setor empresarial apresenta-se disposto a pagar o preço da consideração da nova variável [ecológica] no processo produtivo”. Nas palavras do autor:

[...] produz-se uma inversão daquela concepção empresarial da relação antagonica entre desenvolvimento econômico e meio ambiente. Esses conceitos antagônicos

passam a ser complementares, e aqui meio ambiente adquire um sentido positivo: a associação a oportunidades empresariais, onde a preservação ambiental pode significar não mais a restrição competitiva, mas sim, o lucro. Ou seja, quando o meio ambiente deixou de significar custos econômicos extras, é que a relação se tornou complementar. E assim, inverte-se o quadro: diante de um cenário competitivo, ser ecológico passa a significar estar em sintonia com os anseios da população, o que possibilitou a não mais vinculação com a imagem estigmatizada de vilão da ecologia. (LAYARARGUES, 1998, p. 31)

As empresas então começaram a vislumbrar oportunidades de negócios a partir da consciência ecológica da sociedade. A partir da segunda metade da década de 1980, a mentalidade de preservação ambiental passou a marcar presença nas estratégias de marketing e comunicação das empresas. Cuidou-se logo de identificar nichos onde o posicionamento ecologicamente correto ecoaria de forma positiva para imagem empresarial e inovação de produtos, gerando, conseqüentemente, oportunidades de novos negócios. Neste momento, a sustentabilidade, lenta e gradualmente começa se inserir no trabalho publicitário, a partir da criação dos discursos a temática sustentável, ainda, nesta época, bastante associada à ecologia, enquanto conceito.

Na década de 1980, em função do aumento da consciência ecológica, a atitude das empresas dos países deixou de ser defensiva. A preocupação ambiental passou, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, constituindo um mercado promissor - um novo produto/serviço a ser vendido, diferenciando a política de marketing e competitividade. (MAIMON, 1992, p. 49 apud LAYRARGUES, 1998, p. 30)

Imagem 04: Anúncio Jacaré é Inimigo (1984).

CRÉDITO: Agência Standart, Ogilvy & Mather. Fonte: Anuário do Clube de Criação de São Paulo (CCSP)¹⁰⁸

Contudo, com relação ao cenário mundial, o sofrimento planetário se intensifica nos anos 1990; presenciaram-se muitas catástrofes ambientais. Entre elas, uma guerra que queimava milhares de barris de petróleo por dia: a Guerra do Golfo, produzindo uma quantidade estrondosa de fuligem e dióxido de carbono, poluía diariamente a atmosfera e sacrificava vidas. Além disso, “o derramamento de petróleo bruto nos oceanos dizimou milhares de aves e plantas aquáticas, contaminou manguezais e destruiu colônias de corais no Golfo Pérsico” (AGENDA 21 BANCO DO BRASIL, 2007, p. 8).

Chama a atenção, dentro da agenda de debates do desenvolvimento sustentável da década de 1990, a inclusão das questões de diversidade¹⁰⁹ e de caráter humano e social.

¹⁰⁸ Disponível em: http://www.ccspp.com.br/site/anuario_pecas/integra/669/A-bolsa-ou-a-vida-O-jacare-e-inimigo-natural-das-piranhas-A-cada-ano-2-milh-es-de-jacares-s-o-assassinados-impunemente-As-piranhas-agradecem Consulta em: 05/11/2013.

¹⁰⁹ “Grande em extensão, rico em ambientes, o Brasil é marcado por uma variedade étnica composta não apenas de gente de origens distintas, mas ainda de milhares de comunidades nativas, também muito diferentes entre si. A população brasileira aumentou dez vezes no século XX e cresce menos no início do século XXI. Se grande parte considera-se branca, a maioria desses brancos tem descendência paterna europeia (90%) e materna africana (60%). O País abriga hoje cerca 225 povos

Segundo Marcel Bursztyn e Marcelo Persegona (2008)¹¹⁰ é possível acompanhar na década de 1990 a insurgência da dimensão social da sustentabilidade. Se antes a noção de sustentabilidade tratava principalmente das relações entre homem e natureza, a temática *social* passa a fazer parte das discussões sobre o desenvolvimento sustentável. Não sem atritos, mas com objetivo de união, ambientalistas e sociólogos passam a discutir os problemas da sociedade de uma perspectiva mais ampla. O marco desta aproximação definitiva entre ambientalismo e as causas sociais é a Rio-92¹¹¹.

Recordou-se na ocasião, que população e desenvolvimento estão indissolivelmente unidos e que (...) levar em conta as necessidades das pessoas em relação à educação e saúde, incluindo saúde reprodutiva, são mudanças necessárias para o avanço individual e o avanço equilibrado (BURSZTYN & PERSEGONA, 2008, p. 267-268).

Por sua vez, as empresas, prosseguem na revisão de seus papéis sociais nos anos 1990. O setor empresarial passa a ser envolvido nas conferências mundiais, juntamente com outros atores sociais (alguns destes novos, como as ONGs) e abandona a posição defensiva assumida nas décadas anteriores, para assumir um papel mais ativo, tanto nas discussões sobre o desenvolvimento sustentável, quanto na apropriação dos discursos *verdes*. Layrargues (1998) diz que a *mudança do discurso empresarial* em relação ao desenvolvimento sustentável vai se reforçando a partir das oportunidades de mercado sustentável, em virtude do aumento crescente da consciência global, coletiva e individual sobre a sustentabilidade. Contudo, não por consciência própria ou por pressão social da opinião pública, mas devido ao surgimento de um promissor mercado consumidor, as empresas abandonam, enfim, o antagonismo em relação às causas ambientais e sociais e passam a buscar uma relação de parceria: “Numa

indígenas e inúmeros outros (quilombolas, caboclos, extrativistas etc.), que se caracterizam por traços culturais, étnicos e econômicos peculiares. Em comum, eles vivem na periferia da sociedade nacional. Os povos tradicionais resguardam até agora territórios próprios e estratégias alternativas de uso da terra e dos recursos naturais. O acesso a esses espaços e saberes foi condicionado por laços de parentescos, compadrio, vizinhança, por uma história e uma memória partilhadas. Ao longo do tempo, tais grupos não só protegeram os ecossistemas, como podem ter contribuído, por meio de suas práticas, para a diversidade. O DNA e a biodiversidade do País são expressões dessa multiplicidade [...]” (ISA, 2007, p. 215)

¹¹⁰ BURSZTYN, Marcel; PERSEGONA, Marcelo. **A grande transformação ambiental: uma cronologia da dialética homem-natureza**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

¹¹¹ Popularmente conhecida como Rio-92, ou Eco-92, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio e Desenvolvimento (CNUMAD) foi, indiscutivelmente, o evento de maior magnitude da década de 1990, bem como, da história das Organizações das Nações Unidas. Destinado à discutir o presente e o futuro do planeta, “foi a maior reunião de chefes de Estado e de governo que já ocorreu, contando com a presença de mais de 118 governantes, entre eles, os presidentes do Brasil e dos Estados Unidos”. Além da grande visibilidade, outro ponto de destaque da Rio-92 foi sua constituição inovadora nos moldes dos debates internacionais, permitindo a participação de “mais de 15 mil ONGs do mundo inteiro para celebrar um pacto em defesa da justiça social e do meio ambiente”. Assim, do dia 03 a 14 de junho de 1992, a cidade do Rio de Janeiro “foi palco de uma formidável mobilização de ONGs, uma força que ganhava crescente espaço nas arenas sociais em todas as escolas (local, nacional e internacional)” (BURSZTYN & PERSEGONA, 2008, p. 248-249). Neste contexto, um dos mais importantes frutos Rio-92 foi a criação *Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e Desenvolvimento*, que ocorre pela primeira vez, durante a realização da Conferência. (LEITÃO, 2008, p. 496) Além disso, houve a assinatura de importantes documentos, como a Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Convenção da Diversidade Biológica (CDB), da Declaração de Princípios das Florestas, da Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas e da Agenda 21.

tentativa de compatibilizar o lucro individual com o interesse social a longo prazo (...) está definitivamente claro que há uma grande oportunidade empresarial vinculada à proteção ambiental” (TIGRE, 1994 apud LAYRARGUES, 1998, p. 62).

As pesquisas de opinião pública, que indicam a existência de indivíduos dispostos a pagar mais do que o valor normal por um produto ecológico, evidenciam e confirmam as oportunidades do nascente mercado verde, o que representa o fruto do investimento em propaganda mercantil que garante aumento dos preços, repassando os custos ambientais da produção ao consumidor, sem diminuir a taxa de lucro. (LAYRARGUES, 1998, p. 71)

Segundo o autor, “a conciliação entre dois polos em tradicional oposição poderia finalmente resolver a problemática ambiental” (LAYRARGUES, 1998, p. 160-161).

Assume-se portanto, uma postura ativa, na qual o empresário procura antecipar-se à normatização legal, e no final das contas, o grande resultado, além da economia de recursos materiais energéticos, desponta na vantagem da utilização da imagem da empresa, que passa a ser vinculada como *verde*. (LAYRARGUES, 1998, p. 63)

Neste contexto, como uma oportunidade de novos negócios, a sustentabilidade desponta com o novo milênio. Porém, os anos 2000¹¹² arrastaram consigo os sérios problemas de todas as décadas anteriores: a fome e a miséria, o problema da água, a mortalidade infantil, conflitos e os efeitos cada vez mais duros do aquecimento global.

Hoje a sustentabilidade, enquanto conceito, expandiu-se e muitos autores apresentam diferentes definições. A reflexão sobre a sustentabilidade organizacional encontra em Sachs (2007)¹¹³ uma proposta de evolução do *triple bottom line* (ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável) ao apresentar cinco dimensões da sustentabilidade.

1. *Sustentabilidade social*: relacionada à equidade, ou diminuição do abismo entre ricos e pobres. Contudo, a sustentabilidade social também trata do cuidado com o ser humano, sua integridade, saúde, qualidade de vida e bem estar, de modo geral, garantindo o respeito aos seus direitos, incluindo-se aqui os direitos do trabalho. Kunsch (2009), lembra a esse respeito que o *pilar social* da sustentabilidade:

¹¹² Em setembro de 2000, foi criada então a Cúpula do Milênio, em Nova York, com objetivo de estabelecer as metas de desenvolvimento até 2015. Destacam-se ainda outros eventos, como a Rio+10, em 2002, e a Rio+20, em 2012. Conferências das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada no Rio de Janeiro, esses eventos marcam os 10 e 20 anos de realização da primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) e tem como objetivo contribuir para a definição da agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas.

Todos esses encontros contribuíram de forma inestimável para a evolução do pensamento sustentável na sociedade em geral. Disponível em: http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20 Consulta em 13/06/2012

¹¹³ SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia. Teoria e prática do desenvolvimento**. Paulo Freire (org.). São Paulo: Cortez, 2007

(...) tem como base as questões voltadas para o bem-estar das pessoas e dos públicos de uma organização. Compreende no conjunto o real significado de desenvolvimento social, envolvendo aspectos éticos, culturais, qualidade de vida etc. Elkington destaca nesse contexto a importância de as empresas considerarem no projeto de sustentabilidade o capital social e os princípios éticos. (KUNSCH, 2009, p. 67)

2. *Sustentabilidade econômica*: ligada ao gerenciamento mais eficiente dos recursos;
3. *Sustentabilidade ecológica*: relacionada à capacidade do planeta de suportar (por exemplo: limitação do uso de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e poluição, autolimitação no consumo material, tecnologia de baixo teor de resíduos e normas para uma adequada proteção ambiental);
4. *Sustentabilidade espacial*: relacionada à configuração rural-urbana mais equilibrada, como a temática das hortas, jardins e parques nos telhados das grandes metrópoles;
5. *Sustentabilidade cultural*: relacionada à promoção e valorização da especificidade de cada contexto social e ambiental, incluindo-se aqui, os contextos organizacionais.

Essas dimensões demonstram a amplitude e complexidade da gestão da sustentabilidade tanto para as organizações quanto para governos e sociedade civil. Especificamente em relação às empresas, conceitos como o da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) e da Cidadania Empresarial, têm sido muito utilizados e se traduzem nas buscas da gestão pelas melhores práticas em dia com a sustentabilidade. Sobre a RSE, Schommer (2008, p. 28) diz que:

Responsabilidade social empresarial é o termo mais utilizado, atualmente, no Brasil, para referir-se ao comportamento desejado das empresas nas suas relações com seus públicos ou partes interessadas (*stakeholders*), no curto e no longo prazo. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social define: “Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (ETHOS, 2007). Importa frisar que responsabilidade social não representa um estágio a ser alcançado, mas se trata de um processo contínuo de reflexão ética e aprimoramento de práticas. (SCHOMMER, 2008, p. 28)

Com relação a Cidadania Empresarial, a mesma autora define que uma organização, ao ocupar o seu lugar como entidade independente de indivíduos na sociedade, tem direitos e deveres a serem cumpridos, como qualquer outro cidadão. Dessa forma, Cidadania Empresarial “pode ser entendida, pois, como relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e como participação ativa na vida das cidades, comunidades ou contextos públicos em que se inserem”. (SCHOMMER, 2000 apud SCHOMMER, 2008, p. 28).

Michael Porter & Mark Kramer (2011)¹¹⁴ apontam que o capitalismo está sob cerco e que os negócios cada vez mais têm sido associados às principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. Segundo esses autores, “a legitimidade dos negócios caiu para níveis não vistos na história recente” (PORTER & KRAMER, 2011, p. 4)¹¹⁵. Os autores abordam o surgimento de novo modelo de capitalismo oriundo da necessidade de se promover a sustentabilidade dos negócios, a partir da promoção de valores sustentáveis na sociedade. Para os autores, o único caminho de ultrapassagem do modelo capitalista defasado, essencialmente explorador de recursos naturais e de mão de obra, está em criar *valor compartilhado*¹¹⁶, termo que os autores usam para designar a atuação das empresas para além do lucro, incluindo a promoção social em sua estratégia de negócios. A criação de valor compartilhado entre empresa e sociedade propiciará uma nova onda de inovação e de crescimento de produtividade na economia global. Assim, criar valor compartilhado, segundo os autores, é a chance das empresas de legitimar os próprios negócios novamente.

Portanto, diversas são as noções, definições e recomendações que traduzem a busca das empresas pela sustentabilidade organizacional. Especificamente, sobre a dimensão social da sustentabilidade, de onde parte a perspectiva de análise do trabalho nas agências de publicidade, considera-se:

Uma caracterização consistente da sustentabilidade social deve basear-se nos valores primordiais de equidade e democracia, significando esta última a apropriação efetiva de todos os direitos humanos - políticos, civis, econômicos, sociais e culturais - por todas as pessoas (ver Sachs, 1995b). Adotando o mesmo foco colocado por A. Sen nas aptidões humanas, uma sociedade sustentável deve aumentar continuamente a capacidade das pessoas de fazerem e serem aquilo que têm razão em valorizar (Sen, 1995, 1987 e 1996 apud SACHS, 2006, p. 288)

¹¹⁴ PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark. *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb 2011.

¹¹⁵ Tradução da autora.

¹¹⁶ Do inglês “Shared Value”. Tradução da autora.

Figura 05: *Creating Shared Value*

FONTE: PORTER & MARK (2011)¹¹⁷

José Eli da Veiga (2005), por sua vez aponta que a sustentabilidade inclui a sutileza das relações sociais que o homem mantém com os seus semelhantes e com todas as demais instituições da sociedade na qual está inserido. Neste sentido, o autor considera:

Uma população pode ser excessiva, mesmo quando todos tenham abundância de alimentos e de roupa. Não é bom que o homem seja forçado em todos os momentos a estar no meio de seus semelhantes. Um mundo do qual se extirpa a solidão é um ideal muito pobre. A solidão, no sentido de estar muitas vezes a sós, é essencial para qualquer profundidade de meditação e de caráter; e a solidão na presença da beleza e da grandeza natural é o berço de pensamentos e aspirações que não apenas são bons para o indivíduo, mas algo sem o qual dificilmente a sociedade poderia passar. (VEIGA, 2005, p. 133).

A passagem “(...) não é bom que o homem seja forçado em todos os momentos a estar no meio de seus semelhantes (...)” pode ser relacionada ao problema do trabalho nas agências de publicidade. A criticável atuação organizacional das agências, tendo em vista os *excessos* e *desgastes* cometidos é tratada como uma questão a ser resolvida pelo pensamento sustentável organizacional.

¹¹⁷ PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark. *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*. **Harvard Business Review**, p.p. 01-17, Jan-Feb 2011.

3.2 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Diante da situação de abocanhamento do tempo dos indivíduos no trabalho da publicidade, recorre-se à sustentabilidade organizacional como modelo de atuação organizacional recomendado às agências de publicidade, bem como, a todas empresas dos mais diversos setores. Acredita-se aqui que sustentabilidade é um caminho definitivo de consciência empresarial em relação ao reflexo de suas atitudes na sociedade de modo geral. Por sua vez, a Comunicação Organizacional depara-se com desafios novos e complexos, como a questão do trabalho nas agências.

A partir dos pensamentos basilares da Comunicação Organizacional, que advogam que a) comunicação é inerente às organizações, porque estas são formadas por pessoas e que b) a comunicação deve ser concebida de forma abrangente, enquanto fenômeno social e processo comunicacional (KUSNCH, 2009b, p.63-89); cabe reflexão, antes de tudo, sobre a necessidade de atualização paradigmática no campo de estudos da comunicação, para o enfrentamento dos novos desafios da sociedade e empresas na atualidade. São considerados os apontamentos de Ana Thereza Nogueira Soares (2009) diante dos complexos desafios impostos pela sustentabilidade à comunicação organizacional. Segundo Soares (2009), o paradigma do controle sobre os processos ainda predomina nesse campo de estudo:

Transparece o reconhecimento de que a comunicação não pode mais operar com os mesmos pressupostos que a fundaram, profundamente vinculados a uma noção positivista da história, à crença de que os processos sociais podem ser compreendidos como uma máquina e de que suas leis são universais e controláveis (SOARES, 2009, p. 25).

A autora sugere, assim, uma nova moldura epistemológica, referindo-se à Teoria da Complexidade Edgar Morin¹¹⁸ como condição para o entendimento da sustentabilidade, que, em si, é complexa.

¹¹⁸ A visão de *complexidade* adotada na presente pesquisa diz respeito àquela, apresentada por Edgar Morin pela primeira vez em 1973 na obra *O Método: “O que é a complexidade? A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico”* (MORIN, 2005, p. 13)

3.2.1 O paradigma da complexidade no campo de estudos da comunicação

(...) a gestão para a sustentabilidade é necessariamente uma tarefa e uma necessidade coletiva (...) e só se concretiza na medida em que se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como pelas práticas humanas mais triviais (...) nesse sentido, a sustentabilidade pressupõe a percepção da complexidade.” (SOARES, 2009, p. 29).

As organizações para além de toda a complexidade de sistemas e altas tecnologias que desenvolvem e operam, são complexas pela sua inerente natureza humana.

Só com o reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre as organizações e as pessoas as comunicações sobre a sustentabilidade poderão caminhar na direção de uma mudança cultural, pré-condição para afirmarmos que praticamos e construímos, efetivamente, a sustentabilidade. (SOARES, 2009, p. 19)

Morin (2005) argumenta que a introdução de um novo *pensamento complexo* é condição necessária para que a ciência, a partir de seus novos preceitos, dê conta dos desafios atuais da humanidade, incluindo-se aqui, principalmente, o desafio da sustentabilidade. Contudo, Morin afirma que ainda “vivemos sob o império dos princípios de *disjunção*, de *redução* e de *abstração*” cujo conjunto constitui o que autor chama de “paradigma da simplificação”:

Descartes formulou este paradigma essencial do Ocidente, ao separar o sujeito pensante (*ego cogitans*) e a coisa entendida (*res extensa*), isto é, filosofia e ciência, e ao colocar como princípio de verdade as ideias “claras e distintas”, ou seja, o próprio pensamento disjuntivo. Este paradigma, que controla a aventura do pensamento ocidental desde o século XVII, sem dúvida permitiu os maiores progressos ao conhecimento científico e à reflexão filosófica; suas consequências nocivas só começam a se revelar no século XX. (MORIN, 2005, p. 11)

Por sua vez, Rudimar Baldissera (2009), sob o paradigma da complexidade, a partir dos seus três princípios - o dialógico, o recursivo e o hologramático -, afirma “que a comunicação, como processo de construção e disputa de sentidos, é lugar e possibilidade de a sociedade desorganizar-se/reorganizar-se/transformar-se em direção à sua própria sustentabilidade complexa”.

Soares (2009) advoga que no campo da comunicação, em especial, da comunicação organizacional, é imprescindível a substituição das “formas tradicionais da comunicação no contexto das organizações, percebidas como centrais nos processos de produção de sentidos” (SOARES, 2009, p. 26). O paradigma da complexidade, segundo a autora, oferece novo embasamento que considere além dos aspectos evolutivos, os próprios sistemas complexos de adaptação que tendem a ser “auto-organizativos”¹¹⁹. Pois, “enquanto a visão de mundo moldada pela influência de Newton e Descartes é comparativamente ordenada e previsível, a

¹¹⁹ MORIN, Edgar. *Cycle de séminaires fondements et orientations de la pensée écologique contemporaine II: Écologie & Crise*. Paris: Université Paris Descartes Sorbonne, Mai/2012. (Comunicação oral).

nova configuração científica enfatiza a complexidade e a imprevisibilidade do mundo, aberto a muito mais possibilidades” (HOLLINGSWORTH; MULLER, 2008, p.397 apud SOARES, 2009, p.26).

Morin (2005) apresenta a complexidade não como um caminho de extinção da simplicidade, mas como uma aspiração ao *conhecimento multidimensional*. Segundo Morin, “o pensamento complexo (...) é animado por uma tensão permanente entre a aspiração de um saber não fragmentado, não compartimentado, não redutor, e o reconhecimento do inacabado e da incompletude de qualquer conhecimento.” (MORIN, 2005, p. 7). Dessa forma, o pensamento complexo evita “a visão unidimensional, abstrata, que mutila o conhecimento e desfigura o real”. Nas palavras de Morin, “A complexidade nos obriga a ver a realidade”:

A complexidade surge, é verdade, lá onde o pensamento simplificar falha, mas ela integra em si tudo o que põe ordem, clareza, distinção, precisão no conhecimento. Enquanto o pensamento simplificador desintegra a complexidade do real, o pensamento complexo integra o mais possível os modos de simplificação que se considera reflexo do que há de real (MORIN, 2005, p.6).

Contudo, Morin (2005) alerta para o cuidado necessário em não confundir a complexidade com a ideia de completude. De fato, o pensamento complexo ambiciona dar conta das “articulações entre os campos disciplinares que são desmembrados no pensamento disjuntivo (um dos principais aspectos do pensamento simplificador); este isola o que separa, e oculta tudo o que religa, interage, interfere”. Mas o pensamento complexo pressupõe, desde o começo, a impossibilidade do conhecimento completo: “um dos axiomas da complexidade é a impossibilidade, mesmo em teoria, de uma onisciência” (MORIN, 2005).

Por fim, o papel da comunicação no contexto da sustentabilidade organizacional é fundamental, tendo em vista que o alcance de “novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões, dos níveis microsociais aos níveis macrosociais, depende, necessariamente, da comunicação de novos valores”, afirma a Soares (2009). Contudo, segundo a autora, é necessário considerar que, na atualidade, “não se chegou ainda a um patamar em que se produzam comunicações uníssonas em torno da mudança global de padrões e comportamentos sustentáveis” . O contexto atual é de contradições e paradoxos discursivos na atuação das empresas na busca pela sustentabilidade (2009, p. 29).

Enxergar a complexidade das conexões sociais permite considerar o inesperado (ele está sempre à espreita!), o fortuito, incorporando a contingência às explicações sobre a realidade sócio organizacional e às práticas profissionais. Se a visão cartesiana da ciência assim, impregnou nossas formas de compreensão do mundo, agora é tempo de repensar essa lógica da especialização, da rejeição de acasos e do novo, dando lugar às ligações e intercomunicações dos objetos com seus

ambientes, ou seja, à multidimensionalidade dos fenômenos. (MORIN, 2003, apud SOARES, 2009, p. 27)

O campo de estudos da comunicação tem entre os principais desafios na atualidade, a gestão para a sustentabilidade nas organizações (KUNSCH, 2009), o que implica a seus pesquisadores compreender a sustentabilidade, em sua essência e valor. A comunicação organizacional atualizada com a noção da sustentabilidade pode captar traços e nuances culturais, bem como, práticas organizacionais, que destoam do pensamento sustentável nos ambientes das empresas, a fim de contribuir efetivamente para os ajustes necessários. Outro desafio é o de promover uma nova cultura: a da sustentabilidade, para que os indivíduos do trabalho carreguem-na consigo vida a fora. Afinal, a comunicação é um dos elementos da cultura.

3.2.2 Cultura organizacional para a sustentabilidade

As cinco dimensões da sustentabilidade apresentadas por Sachs (2007) revelam a amplitude e complexidade da gestão para a sustentabilidade, tanto para as organizações, quanto para governos e sociedade civil. De modo geral, apesar do conceito de sustentabilidade ter evoluído muito nos últimos quarenta anos, sociedade, governo e organizações estão longe de compreender a sua real noção¹²⁰. Segundo Rudimar Baldissera (2009, p. 33-34) isso acontece porque o princípio norteador da sociedade tem sido o da dominação do ser humano sobre a natureza e o critério de avaliação sobre os seus impactos tende a ser, quase sempre, o econômico.

Assim, experimenta-se uma arquitetura em que poucos detêm muito capital e muitos detêm muito pouco, quase nada e/ou nada. Sob a gramática do consumismo exacerbado, para pertencer é preciso ter e, fundamentalmente, ter o produto e/ou serviço atualizado, o mais recente modelo, a última versão, a mais cara. É preciso consumir. (BALDISSERA, 2009, p. 34)

Diante disso, o autor aponta para a necessidade do deslocamento do pensamento de viés econômico-consumista para o da sustentabilidade. Tal mudança cultural pede que a comunicação, enquanto processo, possibilite a desestruturação (ou desorganização) do atual sistema de significação dominante, “de modo a exigir/gerar nova organização” dos

¹²⁰ Importante, neste sentido, a pesquisa realizada pelo Ministério do Meio Ambiente uma semana antes da Rio+20, época em que o tema da sustentabilidade estava bastante “quente” na mídia. Segundo a pesquisa, mais da metade dos brasileiros (53%) não tinha noção do significado de termos como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. E dos 47% que tinham algum conhecimento, apenas 74% relacionavam o assunto somente ao cuidado com o meio ambiente, desconsiderando as outras dimensões da sustentabilidade. Dessa forma, fica evidente a confusão conceitual que impregna até hoje sociedade. Disponível em: http://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/pdf/releasedepesquisaquantimma.pdf. Acesso em 12/01/2013.

significados – uma nova organização que esteja atenta à sustentabilidade. Importante, neste sentido, assumir o sentido da comunicação tal como expressa o autor:

Sob o ‘paradigma da complexidade’¹²¹, afirma-se que a comunicação, como processo de construção e disputa de sentidos, é lugar e possibilidade de a sociedade desorganizar-se/reorganizar-se/transformar-se em direção à sua própria sustentabilidade complexa. A noção de sustentabilidade será central para a sociedade na medida em que fizer sentido para os diferentes sujeitos. (BALDISSERA, 2009, p. 33)

O autor destaca a necessidade de (re)tecer da cultura em direção à sustentabilidade e a importância da linguagem, logo, da comunicação. “Isto é, a comunicação como processo que sustenta a cultura em sua permanente (re)construção/transformação” (BALDISSERA, 2009, p. 39).

Segundo Maria Esther Freitas (1991), as abordagens e discussões sobre a cultura organizacional vêm seguindo os conceitos da Antropologia Cultural, onde é possível encontrar diversas correntes teóricas sobre os conceitos da Antropologia Cognitiva, Simbólica e Estrutural¹²². Contudo, a falta de consenso em relação à contribuição da Antropologia Cultural, que empresta muitas das suas categorias conceituadas aos estudos da cultura organizacional, dificulta uma análise mais homogênea quanto a classificação e correspondência das linhas de pesquisa que investigam a cultura nas organizações.

Portanto, as discussões sobre a cultura organizacional são bastante diversas. Freitas (1991) aborda esta pluralidade de visões a partir de Smircich (1983), que propõe que a cultura organizacional seja analisada pela combinação de pressupostos a respeito do que são *organização, cultura e homem*, de duas formas:

- a) a cultura como uma metáfora, sendo a cultura algo que a organização é; e
- b) a cultura como uma variável, sendo a cultura algo que a organização tem.

A partir dessas premissas, assume-se o conceito de cultura desenvolvido por Schein (1983, 1986), que diz que a cultura é algo “dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis” que podem ser representadas por três camadas. Quanto mais profunda a camada, mais difícil sua

¹²¹ Baldissera opta pela “Teoria da Complexidade” de Edgar Morin, a partir dos seus princípios básicos: o dialógico, o recursivo e o hologramático. Por sua vez, Soares (2009, p. 21) aborda a questão da necessidade de atualização paradigmática no campo de estudos da comunicação organizacional, para que esta dê conta dos novos desafios impostos pela sustentabilidade para a sociedade e suas organizações.

¹²² Diversas correntes teóricas privilegiam diferentes aspectos de uma mesma questão. A Antropologia Cognitiva considera os conhecimentos compartilhados, a Antropologia Simbólica, os significados compartilhados e a Antropologia Estrutural diz respeito aos processos psicológicos inconscientes. Fonte: FREITAS, 1991, p. 01)

identificação. A comunicação, por sua vez, perpassa todas essas camadas, de forma transversal.

Neste sentido, contribui para o entendimento a leitura dos elementos da cultura, como valores compartilhados, crenças e pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991, p.13-37), manifestos nos ambientes organizacionais. Oportuno aqui apresentar a definição de cultura organizacional expressa por Maria Thereza Fleury (2009):

(...) a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 2009, p. 22):

FIGURA 06: Camadas da cultura

Artefatos e produtos	Estruturas e processos organizacionais visíveis
Normas e valores	Estratégias, metas e filosofias
Premissas básicas	Inconscientes, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos

FONTE: Schein (1986)¹²³

Fleury (2009) propõe um modelo metodológico para desvendar a cultura de uma organização, a partir de referências teóricas de Schein, Berger, Van Maanen e Pagès, que certamente contribui para a pesquisa da cultura do mercado publicitário. É dividida em seis temas, conforme segue:

1. *Histórico das Organizações*: resgatar do momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época. Destaque para a figura do fundador e outras do alto escalão. Incidentes críticos e respostas da organização a eles também são reveladores.

¹²³ In: FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

2. *O processo de socialização de novos membros*: “O momento de socialização (...) é crucial para a reprodução do universo simbólico”, com a transmissão de valores e comportamentos;

3. *As políticas de Recursos Humanos*: considerar as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos e as políticas de remuneração e carreira. “Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização” (FLEURY, 2009, p. 24);

4. *O processo de comunicação*: elemento essencial no processo de transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Mapeamento do sistema de comunicações, com a identificação dos meios formais e informais possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização. Destaque para o meio de comunicação oral, a partir das estórias, mitos, heróis, etc.;

5. *A organização do processo de trabalho*: Importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional. A análise da componente tecnológica e social do trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Possibilita, ainda o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre as áreas da organização;

6. *As técnicas de investigação*:

- Estudos do tipo Diagnóstico de Clima e Cultura Organizacional: se apoiam em técnicas de levantamento de opinião. Ênfase mais quantitativa (questionários com perguntas fechadas, escalas e entrevistas estruturadas e semiestruturadas.

- Outras linhas: enfoque mais qualitativo, com levantamento de dados no estilo *bricolage*. Utilizam-se dados secundários, como documentos da organização, jornais, organogramas, dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, etc. Ainda, os dados primários, a partir de entrevistas (estruturadas e não estruturadas), observação participante e não participante e dinâmicas de grupo com técnicas projetivas e simulações (FLEURY, 2009, p-23-25).

A proposta de Fleury parece adequada para o desvendar da cultura de grandes agências do publicitário brasileiro. Contudo, é necessário considerar que trata-se aqui de um modelo metodológico para abarcar diferentes culturas organizacionais que se interconectam, formando uma nova cultura específica e complexa. Portanto, ajustes de procedimentos, técnicas e instrumentos fazem-se necessários e serão abordados a frente, na metodologia de pesquisa.

3.2.2.1 Cultura Organizacional Brasileira

O estilo brasileiro de administrar não é qualquer um, tampouco vários outros amontoados. É único e original, criado, em um processo de transformação, por nossos dirigentes, gerentes e todos os outros colaboradores envolvidos no desafio cotidiano de administrar nossas organizações (...) O surgimento das operações multinacionais e multiculturais explicitou a de forma inequívoca a importância do caráter e da identidade nacionais, à medida que o econômico não conseguia sobrepujar o social e o cultural (...) em um mundo cada vez mais economicamente internacionalizado, é fundamental para a sobrevivência de cada uma das sociedades reconhecer sua própria identidade cultural para manter relações interdependentes produtivas. E essas relações se fazem de forma expressiva através das empresas de cada país. (BARROS & PRATES, 1996, p. 13-14)

Entender os traços culturais que jeito ou estilo organizacional brasileiro, certamente contribui para a análise do trabalho e da cultura em grandes agências de publicidade do Brasil, pois parte-se da premissa básica de que “a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação. E como tal, expressa no conjunto de suas relações uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade brasileira” (BARROS & PRATES, 1996, p. 14). Assim,

nestes espaços vive o homem que tem suas atitudes e comportamentos que refletem avaliações de riscos e expectativas individuais e próprias, fundamentados em sua personalidade (...) Portanto, vários fenômenos culturais, sociais e psicológicos interagem e criam uma dinâmica de complexo entendimento e, com certeza, com poucas possibilidades de tratamento puramente objetivo, o que é peculiar das ciências sociais.” (BARROS & PRATES, 1996, p. 14).

Portanto, cabem aqui as considerações de que a cultura de uma dada sociedade influencia e interage com as culturas organizacionais. Guerreiro Ramos (1983), neste sentido, advoga que “as empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, os estados, os estágios, conjunturas e a estrutura da sociedade” na qual estão inseridas (RAMOS, 1983, apud BARROS & PRATES, 1996, p. 14).

(...) os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de sorte, é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são - tal qual como ocorre com a música, com a literatura, com a política e com a família - expressões destas sociedade (DAMATTA, 1990 apud BARROS & PRATES, 1996, p. 14).

Hofstede (1997) adverte prudência no estudo sobre as diferenças das culturas nacionais. Segundo o autor, há um hábito de atribuir características coletivas aos cidadãos de diferentes países, referindo a comportamentos típicos: tipicamente brasileiro, tipicamente italiano, tipicamente americano, o que pode reduzir a cultura a estereótipos, sem o aprofundamento necessário para o seu entendimento. “O critério da nacionalidade é de utilização prática na

medida em que as nações fornecem dados estatísticos quantitativos sobre suas populações”, mas em um mesmo país, é possível encontrar diferenças culturais marcantes, por vezes antagônicas, que se relacionam a aspectos de colonização e regionalismo (HOFSTEDE, 1997, p. 27).

No caso do Brasil, um país continental, lida-se com muitas diferenças e particularidades regionais, além de influências internacionais, reflexos da globalização e da revolução digital vivenciada nos últimos anos nos ambientes organizacionais. Por certo, é necessário muita cautela para não cair em tipificações, mas também, coragem para avançar nos estudos culturais, pois quão valioso é o multiculturalismo brasileiro! Esse evidencia-se de forma especial na cidade de São Paulo, abrangência geográfica do presente estudo, onde culturas de vários estados e países convivem. Assim, o Brasil é historicamente campo fértil para pesquisas culturais, como bem fez Lévi-Strauss¹²⁴ em sua jornada antropológica.

Numa época em que, seja na Inglaterra, nos Estados Unidos ou na França, se percebe um certo desânimo entre os jovens, que precisam encontrar novos objetos — ou sujeitos, se preferirem falar nesses termos — porque aqueles que estudavam tradicionalmente não existem mais, ou se transformam rápido demais, felizmente, no Brasil, a grande etnologia ainda existe... e desejo que continue existindo por muito tempo. (Claude Lévi-Strauss, 1999)¹²⁵

Betânia Tanure advoga em favor da cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional. “O conceito de cultura nacional que adotamos nas nossas pesquisas é de um conjunto de valores compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais expressos através de comportamentos, símbolos e rituais” (TANURE, 2009, p. 30).

Em relação à cultura organizacional brasileira, Alexandre Borges de Freitas (1997)¹²⁶ sumariza os “traços brasileiros” que mais claramente influenciam os ambientes empresariais no Brasil. São eles: *hierarquia*, *personalismo*, *malandragem*, *sensualismo* e *espírito aventureiro*. O autor ainda propõe, para cada traço cultural brasileiro, uma série de características-chaves, bastante úteis para uma análise organizacional de aspectos culturais nas organizações brasileiras. A este respeito, Maria Aparecida Ferrari (2000) adverte que é preciso compreender que a cultura brasileira não se restringe a estes traços, mas que os mesmos

¹²⁴ SANTIGO, Silviano. *A viagem de Lévi-Strauss aos trópicos: democratização no Brasil, 1979-1981* (cultura versus arte). Brasília : Instituto Rio Branco - Fundação Alexandre de Gusmão, 2005.

¹²⁵ LÉVI-STRAUSS, Claude. Entrevista: Claude Lévi-Strauss, aos 90. Paris, 1998. Revista de Antropologia. São Paulo, v.42, n.1-2, 1999. Entrevista concedida a Beatriz Perrone Moisés. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-77011999000100002&script=sci_arttext Consulta em: 27/07/2014.

¹²⁶ FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES, Fernando C; CALDAS, Miguel Pinto - Cultura Organizacional e Cultura Brasileira: Traços brasileiros para uma análise organizacional - São Paulo: Atlas, 1997.

“servem como pano de fundo para o entendimento de certos padrões de comportamentos que são observados no cotidiano do povo brasileiro e que, na maioria das vezes, é tratado de forma inconsciente, sem uma preocupação em identificar suas origens (FERRARI, 2000, p. 21)¹²⁷

Tabela 01: Traços culturais brasileiros para análise organizacional

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais
	Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais
	Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais
	Busca de proximidade e afeto nas relações
	Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social
	Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	Mais sonhador que disciplinado
	Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: FREITAS (1997, p.44)

Portanto, os cinco traços brasileiros e características podem contribuir para o entendimento da cultura organizacional presente em grandes agências de publicidade.

Hierarquia: tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, ao distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação por parte dos grupos inferiores. Tais características, segundo Freitas (1997), se dão em decorrência da influência do sistema agrário, escravocrata e patriarcal da formação da sociedade brasileira.

(...) o núcleo do sistema agrário no Brasil foi a família patriarcal. Foi ela a grande colonizadora do Brasil, que estabeleceu um poder aristocrático e virtualmente ilimitado. Centralizando o poder na figura do patriarca (o que sem dúvida ajudou a dar origem a nossos elementos machistas), a família colonial forneceu ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita (...) a ideia de termos em nossa sociedade uma influência do sistema agrário escravocrata e patriarcal parece remota e distante para os dias de hoje (...) no entanto, nosso desenvolvimento econômico capitalista ou nossa (pseudo-) “revolução burguesa” bebeu das mais puras fontes de nosso passado colonial (FERNANDES, 1974; HOLANDA, 1984 apud FREITAS, 1997, p. 46-47).

Aponta-se ainda como agravante desta hierarquização o fato de a sociedade brasileira ser fortemente marcada pela miscigenação, o que implica em múltiplas possibilidades de classificação na sociedade.

Personalismo: “o núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por laços de sangue

¹²⁷ FERRARI, Maria A. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas**: um estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

e coração. Por conseguinte, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos”. Surge assim nas organizações brasileiras figura do “bom padrinho” que “representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização”, ou outros traços marcantes, como “ser amigo ou parente de fulano pode ser mais importante que a própria lei”. Neste sentido, por fazer parte de uma sociedade baseada em relações, o autor afirma que o brasileiro acaba por desenvolver a necessidade de tornar seus relacionamentos mais próximos e afetuosos (FREITAS, 1997, p. 47-48).

Malandragem: ou o “jeitinho”. Em virtude de um histórico modelo de mobilidade social baseado nas *relações* e não no *indivíduo*, como acontece em outras sociedades, como a americana, por exemplo, no Brasil o indivíduo é valorizado e reconhecido pelas relações interpessoais que mantém. Portanto, utiliza-se desse recurso na sua conduta organizacional. Diferentemente do sentido pejorativo normalmente atribuído ao termo, o autor o utiliza para definir o malandro como malandro como

o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. Sendo flexível, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis (...) Tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação (FREITAS, 1997, p. 50)

Sensualismo: autor atribui à figura do português colonizador. Segundo o autor, “nenhum outro catolicismo na Europa conservou gosto tão forte pela carne e pelo fálico como o catolicismo português. Dessa forma, o colonizador que chega ao Brasil, já afeiçoado à poligamia, “descobriu na moral sexual dos indígenas o campo fértil onde expandir sua ferocidade carnal”. Some-se a isso, os problemas de escassez de gente e a falta da mulher branca para a procriação. Neste contexto, a chegada das mulheres africanas acontece em um ambiente de total libertinagem sexual. O autor analisa ainda outros pontos, como o cristianismo humanista, o carnaval e mesmo, as festas religiosas, como a de São João, popular, afrodisíaco e casamenteiro.

Nesta linha, seria de se esperar que a nossas relações interpessoais, além de serem afetivas e próximas, caminhassem nos limites daquilo que seria um sensualismo afetivo. Não raro, o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente (FREITAS, 1997, p. 52)

Aventureiro: diz respeito ao desprezo pelo trabalho manual, que era tarefa exclusiva do escravo. “Fica compreensível que, para o povo português, jamais se tenha naturalizado a moderna religião do trabalho. Uma digna ociosidade sempre pareceu mais interessante do que a luta irrestrita pelo pão de cada dia” (FREITAS, 1997, p. 52).

Assim, os traços brasileiros para uma análise organizacional de Prestes & Caldas (1997) são considerados no trabalho de inventariar traços culturais e do trabalho do mercado publicitário. Barros e Prates (1996), dizem que a tarefa de inventariar é a mais básica e simples, pois se refere ao aspecto estático das classificações da cultura, enquanto que

(...) mais complexo é compreender a dinâmica existente entre os diversos traços. Isto será conseguido à medida que os traços culturais inventariados possam compor um sistema integrado em que o conjunto de todas as partes constitua um arranjo original e único de inter-relação. (BARROS & PRATES, 1996, p. 15)

Os efeitos das mudanças nos cenários de trabalho nos últimos anos pode ter interferido nos traços culturais brasileiros; assim, é preciso considerar que diante da força cultural dos traços brasileiros, o cenário empresarial global vem sofrendo uma série de intersecções culturais, de diversas partes do mundo, devido ao processo histórico de multinacionalização das empresas. Segundo Freitas (2008), “a convivência intercultural está assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, bem como sendo transformadas em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios”. Assim, a atualidade é marcada pela interculturalidade no campo organizacional e do trabalho. Este é o caso das grandes agências de publicidade, em especial, nas multinacionais, onde é comum o intercâmbio de funcionários de diversos países e grande a influência de clientes globais, com escritórios em diversas partes do mundo. Nesse sentido tomam importância pesquisas sobre o estilo organizacional brasileiro, como o realizado por Barros & Prates (1996)¹²⁸.

No contexto das dinâmicas de interações organizacionais, diversos traços brasileiros servem aos estudos das culturas. Barros e Prates (1996) desenvolveram o *sistema de ação cultural brasileiro*, a fim de identificar o “estilo brasileiro de administrar”. Trata-se de um modelo de leitura cultural nas organizações instaladas no Brasil, a partir de dois eixos: o espaço institucional/pessoal e do espaço líder/liderado, constituindo-se assim em quatro subsistemas: institucional, pessoal, líderes e liderados.

Segundo a autora, o primeiro sistema ação cultural brasileiro – o institucional e pessoal – “está relacionado com os traços culturais que são típicos do espaço da ‘rua’. Tal conceito foi desenvolvido por DaMatta (1987) e identifica a ‘rua’ “como os espaços em que todos são iguais e sujeitos às mesmas regras e leis” e todos são caracterizados como ‘indivíduos’, ou seja, sujeitos anônimos e que podem ser tratados formalmente. Em contrapartida, DaMatta defende que existe o espaço da ‘casa’ que é aquele onde o sujeito é reconhecido em função de suas relações pessoais ou do seu poder, transformando o indivíduo em ‘pessoa’, que

¹²⁸ BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. O estilo brasileiro de administrar: sistema de ação cultural brasileiro, São Paulo: Atlas, 1996.

diferentemente do indivíduo, são conhecidas por si mesmas, “gozando neste momento da especial atenção, da boa vontade, e valendo-se disto para que as regras e leis sejam ‘flexibilizadas’, se for necessário. Neste sentido, DaMatta chama a atenção para o fato de que o Brasil é uma sociedade de pessoas e indivíduos, enquanto a Índia, por exemplo, “exclui sistematicamente o indivíduo e os Estados Unidos excluem sistematicamente a pessoa” (DAMATTA, 1990 apud TANURE, 2005, p. 102-103).

Assim, o modelo do Sistema De Ação Cultural Brasileiro proposto pelos autores reúne traços encontrados naqueles que detém o poder e os traços mais próximos aos subordinados, respectivamente. Cada um dos subsistemas revelam característica do sistema de ação cultural brasileiro. No subsistema de líderes, encontram-se os traços *personalismo* e *concentração de poder*. No subsistema de liderados, revela-se a *postura de espectador* e a tendência a *evitar conflito*. No subsistema de liderados, revela-se a *postura de espectador* e a tendência a *evitar conflito*. No subsistema institucional, encontra-se *formalismo*, enquanto no subsistema pessoal, destaca-se a *lealdade às pessoas*.

A partir da intersecção entre os subsistemas de líderes, pessoal e institucional, tem-se como característica o *paternalismo*, influência do sistema agrário, escravocrata e patriarcal da formação da sociedade brasileira nas organizações. Por sua vez, na intersecção entre os subsistemas de liderados, pessoal e institucional, revela-se a característica de *flexibilidade*, evolução do *jeitinho*, que a tudo se adapta. Por fim, a impunidade, central no sistema de ação cultural brasileiro, evidencia o quanto traços culturais da sociedade influenciam culturas organizacionais.

Figura 07: Sistema de Ação Cultural Brasileiro

FONTE: adaptado de BARROS & PRATES (1997, p. 59)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de *metodologia* adotado na presente pesquisa é aquele apresentado por Suely Deslandes (2011). Segundo a autora, metodologia é

o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (DESLANDES, 2011, p. 14)

Nesse sentido, busca-se seguir um caminho de “pensar e praticar” a realidade isento de subjetividades e inclinações. A objetividade e a imparcialidade são critérios para a separação do que é científico daquilo que não passa de opinião ou meras impressões pessoais. Assim, especialmente na pesquisa social, a história de vida do pesquisador, por ser intrínseca a ele, muitas vezes, torna-se o maior desafio da pesquisa. Segundo Deslandes, pesquisa é:

a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade (...) embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção na vida real, nela encontrando suas razões e seus objetivos (DESLANES, 2011, p. 16).

Deslanes (2011) ressalta ainda que a “*identidade entre sujeito e objeto*” se justifica na pesquisa social porque esta lida-se com seres humanos que, “por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-se solidariamente imbricados e comprometidos” (DESLANDES, 2011, p. 13, grifo do autor) ou não. Pelo contrário, na pesquisa social, muitas vezes, subjetividades como simpatia e antipatia, interferem, sempre de forma prejudicial, no sentido de aproximação com a realidade nos resultados da pesquisa. Oportuno lembrar aqui o apontamento de Lévy-Strauss sobre esta questão da identidade entre pesquisador e objeto pesquisado: “Numa ciência, onde o observador é da mesma natureza que o objeto, e o observador é, ele próprio, uma parte de sua observação” (LEVY-STRAUSS, 1975, p. 215 apud DESLANES, 2011, p. 13).

Diante de tais circunstâncias, o providencial afastamento do objeto de pesquisa - neste caso, o afastamento do exercício profissional como publicitária em agências de publicidade e do consequente relacionamento diário com o mercado publicitário em geral, especialmente com produtoras e veículos de comunicação - teve como consequência uma considerável diminuição dos laços que reforçam de identificação entre a pesquisadora e objeto da pesquisa.

Acredita-se que seria ideologicamente contraditório, sendo publicitária atuante no mercado nacional, analisar as relações em desequilíbrio entre agências e publicitários. Além disso, imagina-se que seja demasiado exaustivo, mental e emocionalmente, tentar fazer uma análise reflexiva e crítica sobre uma situação na qual se é uma das partes envolvidas.

Dessa forma, o desligamento das atividades publicitárias é visto como positivo para o desenvolvimento da pesquisa. Somente assim é possível tratar dos possíveis vieses de subjetividade, escancarados ou camuflados na pesquisa, para seu cuidado e prévia eliminação. Contudo, é sempre oportuno lembrar que a expectativa de uma ciência puramente objetiva e imparcial, *per se*, é utópica, tendo em vista a pesquisa está inserida em universo social do qual o próprio pesquisador faz parte (DESLANDES, 2005).

Para cumprir o objetivo geral de investigar das relações de trabalho no cenário das grandes agências de publicidade, a fim de desvendar envolvidos nas extensas jornadas de trabalho, elege-se a *pesquisa qualitativa* como a mais adequada para captar as informações essenciais que permitam identificar nuances da realidade social em questão. Segundo Deslanes (2011), a pesquisa qualitativa:

(...) se ocupa com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. (DESLANES, 2011, p. 21)

Dessa forma, seis entre as maiores agências são analisadas, a partir da observação participante e das informações fornecidas por diferentes perfis profissionais. Trata-se de amostra de não probabilística, pois a ideia de públicos informantes como norteadores na seleção dos sujeitos da pesquisa, parece mais adequada aos objetivos, geral e específicos. Parte-se, dessa forma, para o critério de *inclusão progressiva*. Segundo Deslandes (2011):

(...) a ideia de amostragem não é a mais indicada para certas pesquisas sociais, especialmente aquelas de cunho qualitativo. Isso se deve ao fato que o “universo” em questão não são os sujeitos em si, mas as suas representações, conhecimentos, práticas, comportamentos e atitudes. Como se vê, seria impossível demarcar o número total dessas variáveis, muito menos, o tamanho da amostra que seria representativa desta totalidade. Diante disto, costumeiramente se opta por definir o número de sujeitos por inclusão progressiva (sem demarcar *a priori* o número de participantes) que é interrompida pelo critério da saturação, ou seja, quando as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começam a ter uma regularidade de apresentação (DESLANDES, 2011, p. 48)

Assim, o critério de inclusão progressiva é utilizado em técnicas de entrevistas que, a partir da seleção dos sujeitos, considerada aqueles com “uma vinculação mais significativa” com o problema investigado. Segundo Minayo (2006), “a boa seleção dos sujeitos ou casos a

serem incluídos no estudo é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões” (MINAYO, 2006 apud DESLANDES, 2011, p. 48).

Outro critério selecionado foi a aleatoriedade, para o instrumento questionário em escalas *Likert*. Relacionado aos publicitários, trata-se de amplo universo: em São Paulo, são mais de 17 mil publicitários atuantes em agências, segundo relatório do Sindicato dos Publicitários de São Paulo. Acredita-se que uma amostragem mista, com diferentes perfis profissionais (áreas, cargos, idades e tempo de atuação) de diferentes agências possibilite uma coleta de dados mais abrangente, que contemple a diversidade percepções.

A etapa de seleção e coleta de dados é marcada por uma intensa atividade de contatos sociais, relacionamentos, convites, agendamentos e conversas com diversos atores que fazem interface com o presente tema de estudo: agências de publicidade, publicitários e recursos humanos atuantes em agências, fundadores e presidentes, ex-publicitários que tenham trabalhado predominantemente em agências, executivos e contatos comerciais de veículos de comunicação e o Sindicato dos Publicitários de São Paulo. Ainda, participação em grupos profissionais no LinkedIn¹²⁹ e grupos de e-mails.

[...] na pesquisa de campo, assim como durante todas as etapas da pesquisa, tudo merece ser entendido como fenômeno social e historicamente condicionado: o objeto investigado, as pessoas concretas implicadas na atividade, o pesquisador e seu sistema de representações teórico-ideológico, as técnicas de pesquisa e todo o conjunto de relações interpessoais e de comunicação simbólica (DESLANDES, 2011, p. 75)

¹²⁹ Rede Social profissional virtual. Disponível em: www.linkedin.com Consulta em 12.09.2013

4. 1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

As técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados são observação participante, entrevistas em profundidade e questionário em escalas *Likert*. O modelo do questionário a ser utilizado é aquele desenvolvido por M.C. Ferreira et al (2002, p. 271-280)¹³⁰, que, a partir de características psicométricas, elaboram escalas para medir valores e práticas organizacionais como instrumento para avaliar a cultura organizacional de empresas brasileiras. Atua como instrumento quantitativo aplicado em publicitários com finalidade de confirmar e mensurar as informações coletadas na fase qualitativa da pesquisa. A pesquisa se desenvolveu no período de maio de 2012 a maio de 2014, na cidade de São Paulo, maior mercado publicitário do país.

4.1.1 Observação participante

Rudio (1978) considerara a observação “como ponto de partida para todo estudo científico e meio para verificar e validar os conhecimentos adquiridos. Não se pode, portanto, falar em ciência sem fazer referência à observação (RUDIO, 1978, p. 32). Deslandes (2011), por sua vez, diz que a *observação participante* pode ser considerada “a parte essencial do trabalho de campo na pesquisa qualitativa”. A autora argumenta que essa importância é tamanha que muitos autores consideram a observação participante “não apenas uma estratégia no conjunto da investigação das técnicas de pesquisa, mas como um método que, em si mesmo, permite a compreensão da realidade” (2011, p. 70)

A observação participante é anterior ao período oficial de pesquisa. A partir dos elementos culturais ritos, rituais e cerimônias, contempla aspectos culturais do próprio mercado publicitário, bem como, de culturas organizacionais de diferentes agências. Acompanha a rotina de trabalho nas agências mediante visitas, conversas informais, eventos como *happy hour*. Apreende o cotidiano dos profissionais, seus dilemas e “desabafos” acompanhando diálogos em publicações de publicitários, profissionais da área comercial de veículos de comunicação e agências de publicidade em redes sociais, bem como, problemas relacionados ao clima e cultura organizacional, a fim de identificar situações e comportamentos que são foco de análise na presente pesquisa. Ainda, investiga os critérios de empoderamento, tomada de decisão de atores

¹³⁰ FERREIRA et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Estudos de Psicologia, vol. 7, núm. 2, julho-dezembro, 2002, pp. 271-280. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/261/26170208.pdf>. Consulta em 20/02/2014.

e a forma como esse sistema se traduz na rotina das agências (jornadas de trabalho, estabelecimento de metas, prazos e resultados).

4.1.2 Entrevistas em profundidade não estruturadas

As entrevistas em profundidade, não estruturadas, são selecionadas como instrumento de pesquisa devido à sua alta performance na captação de aspectos sociais de um determinado grupo ou organização. Segundo Maria Aparecida Ferrari (2002) devido ao “tom de conversa”, as entrevistas em profundidade possibilitam ao entrevistador um apanhado sutil de percepções e pontos de vista. Ademais, lembrando que a cultura é algo que está em uma organização e, ao mesmo tempo, é a própria organização (FREITAS, 1991), muitas vezes, é mais fácil perceber aspectos latentes do que falar diretamente sobre eles. Nuances culturais e comportamentais só podem ser captadas a partir de uma narrativa livre e confortável, sem o peso de acertar as respostas ou dizer o que é esperado que se diga. Isto não significa, naturalmente, que as entrevistas não estruturadas não se valham de um roteiro mental, do qual o pesquisador tem domínio prévio. Afinal, é necessário que conversa tenha um guia e objetivos claros, compartilhados desde o início entre entrevistado e entrevistador. Caso contrário, dá-se a chance ao etéreo, vago e sem destino, longe da intenção da pesquisa.

As entrevistas não estruturadas em profundidade privilegiam a multiplicidade e a pluralidade de perfis dos entrevistados. Entre eles: contatos comerciais de veículos de comunicação, profissionais de agências, de diferentes áreas e níveis hierárquicos, fundadores de agências e ex-publicitários que trabalharam predominantemente em agências. Estipula-se o número de 16 entrevistas em profundidade realizadas.

4.1.3 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas estruturadas privilegiam o momento posterior ao das entrevistas não estruturadas. Ou seja, enquanto nessas “o informante é convidado a falar livremente sobre um tema e as perguntas do investigador, quando são feitas, buscam dar mais profundidade às reflexões”, nas entrevistas estruturadas e semiestruturadas, que combinam perguntas fechadas e abertas, “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Pela estruturação prévia da entrevista é possível

(...) obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre respondentes e não diferenças nas perguntas” (LODI, 1974, p. 16 apud LAKATOS & MARCONI, 1985, p. 174)

São abordados a partir de entrevistas estruturadas o profissional responsável pela área de recursos humanos (RH) de cada uma das agências selecionadas na presente pesquisa.

4.1.4 Questionário em escalas *Likert*

Por fim, é utilizada a técnica de pesquisa de levantamento de opinião, com a seleção do instrumento questionário em escalas *Likert*, destinado aos publicitários atuantes em agências de publicidade, independente do seu tamanho. Assim, os estudos do tipo *diagnóstico de clima e cultura organizacional* (FLEURY, 2009, p. 25) também são contemplados enquanto técnicas de investigação. O modelo do questionário a ser utilizado é aquele desenvolvido por M.C. Ferreira et al (2002, p. 271-280)¹³¹, que, a partir de características psicométricas, elaboram escalas para medir valores e práticas organizacionais como instrumento para avaliar a cultura organizacional de empresas brasileiras. Apesar de servir como instrumento quantitativo, na presente pesquisa é aplicado com fins qualitativos, para evidenciar algumas nuances e percepções dos publicitários que trabalham em agência. A base da amostra são 400 publicitários de todo Brasil, com destaque esperado para São Paulo. O questionário é disparado online, com expectativa de retorno de 10%, acima da base a média geral de retorno dos questionários online de pesquisa. Além disso, é providenciado o número preciso de questões, a fim de não tornar este um instrumento extenso e cansativo para os respondentes. Dessa forma, a seleção das perguntas pertinentes e de interesse da pesquisa, bem estruturação lógica da mesma, são as táticas utilizadas na busca por bom resultado na taxa de retorno das respostas.

¹³¹ FERREIRA et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Estudos de Psicologia, vol. 7, núm. 2, julho-dezembro, 2002, pp. 271-280. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/261/26170208.pdf>. Consulta em 20/02/2014.

4.2 ESQUEMA DE PESQUISA

Com relação a estruturação lógica da presente pesquisa, são considerados os argumentos de Lakatos & Marconi (1985, p. 150) sobre a importância do desenvolvimento de um “esquema de pesquisa” como ferramenta orientadora a ser utilizada pelo pesquisador. Segundo as autoras, o esquema de pesquisa “auxilia o pesquisador a conseguir uma abordagem mais objetiva, imprimindo uma ordem lógica para o trabalho”. Por conseguinte, é apresentado esquema de pesquisa (tabela 01), composto pelos objetivos gerais e específicos a serem alcançados, em relação direta com técnicas e instrumentos de pesquisa, bem como, com os públicos informantes. A pesquisa acontece na cidade de São Paulo, “meca” da publicidade brasileira, no período de maio de 2012 a maio de 2014.

Conforme visto, para cumprir os objetivos da pesquisa é realizada revisão de literatura, observação participante, entrevistas em profundidade (não estruturadas e semiestruturadas) e aplicação de questionário em escalas. Por meio desses instrumentos e técnicas de pesquisa, os públicos informantes contribuem de formas diversas para o avanço no levantamento de dados.

A definição dos públicos informantes, anterior à definição da amostragem, adveio do mapeamento das interfaces sociais que envolvem a questão do trabalho nas agências de publicidade do Brasil. Dessa forma, identifica-se seis públicos:

- Instituições representantes do mercado publicitário: Conselho Executivo das Normas-padrão da Atividade Publicitária (CENP), Associação Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP), Associação dos Profissionais de Propaganda (APP) e Sindicato dos Publicitários de São Paulo;
- Publicitários atuantes em agências de publicidade;
- Ex-publicitários;
- Sindicato dos Publicitários de São Paulo;
- Recursos Humanos das maiores agências de publicidade do Brasil.

Ao considerarmos os objetivos específicos, cabe ressaltar a importância da revisão da literatura. Os aportes teóricos de Maria Thereza Fleury (2009) e Maria Esther Freitas (1991) foram essenciais à definição de um modelo metodológico para desvendar aspectos culturais do mercado publicitário brasileiro que legitimam os desequilíbrios encontrados nas agências de publicidade. Sobre a importância fase da revisão da literatura Lakatos & Marconi (1985) argumentam que a pesquisa bibliográfica trata-se de um apanhado geral sobre os principais trabalhos e estudos já realizados e publicados, com a condição de que sejam

revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações. (LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A, 1985, p. 151)

Sobre os públicos, aqui encontra-se uma expansão: por tratar-se do mercado publicitário, outros atores passam a fornecer informações sobre as características culturais que influenciam ou promovem o trabalho em longas jornadas.

- Veículos de comunicação, através dos seus contatos comerciais;
- Anunciantes, através de seus coordenadores e gerentes de marketing;
- Produtoras e outros fornecedores de tecnologias, através dos seus atendimentos;
- Agências de publicidade, na figura de seus fundadores;
- Sindicato dos Publicitários de São Paulo
- Publicitários atuantes em agências de publicidade;
- Ex-publicitários.

Por fim, para avaliar “clima organizacional” do mercado publicitário com foco nas agências de publicidade, o público informante contempla os publicitários atuantes em agências de publicidade.

TABELA 02: Esquema de pesquisa

	Objetivos	Técnicas e Instrumentos de Pesquisa	Públicos Informantes
Geral	- Investigar as relações de trabalho no cenário das agências de publicidade, a fim de desvendar quais são os fatores que originam e/ou influenciam a manutenção dos desequilíbrios encontrados, relativos às pesadas jornadas diárias dos publicitários.	Revisão da literatura Observação Participante Análise documental Entrevistas Questionário em escalas	Sindicatos, APP, ABAP, CENP, publicitários atuantes em agências, ex-publicitários, RH de agências
Específicos	- Desvendar aspectos culturais do mercado publicitário brasileiro que agem como legitimadores de tais desequilíbrios, tendo em vista que situações de vício organizacional só perduram enquanto legitimadas culturalmente.	Revisão da literatura Observação Participante Entrevistas Questionário em escalas	Veículos de comunicação, anunciantes, sindicato, agências, publicitários, ex-publicitários
		Questionário em escalas	Publicitários atuantes em agências

Fonte: criação da pesquisadora

Por fim, todos procedimentos a fim de garantir a confidencialidade de nomes de pessoas e empresas são tomados. Tendo em vista que a pesquisa social exploratória trata de relações vivas, orgânicas, acontece, às vezes, a partir das descobertas proporcionadas pela aplicação de determinado instrumento de pesquisa, a necessidade do pesquisador em mudar ou ajustar alguns instrumentos, a fim de focalizar ainda mais nesses novos aspectos recentemente revelados. Conclui-se, assim, a metodologia não é algo “estanque” e definitivo, mas caminha junto e ao lado da pesquisa, adequando-se aos seus contornos. Oportuno lembrar aqui os apontamentos de Minayo (2011) sobre a seleção e aplicação dos instrumentos de pesquisa:

Uma pesquisa não pode restringir-se à utilização de instrumentos apurados de coleta de informações. Para além das informações acumuladas, o processo de trabalho de campo nos leva, frequentemente, à reformulação de hipóteses ou, mesmo, do caminho da pesquisa. Enquanto construímos dados colhidos e os articulamos a nossos pressupostos exercitamos nossa capacidade de análise que nos acompanha em todas as fases (MINAYO, 2011, p. 75).

5. ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A partir do mapeamento dos *stakeholders* das agências, foram definidos os sujeitos que contribuem com a pesquisa social. O foco na definição dos sujeitos é a proximidade e interface que fazem com as agências de publicidade no seu cotidiano de trabalho. Sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional, esses são, entre outros, os *públicos de interesse* ou *partes interessadas* das agências, com os quais essas devem manter relações justas, éticas e transparentes.

FIGURA 08: Mapeamento dos *stakeholders* das agências de publicidade

FONTE: Elaboração da pesquisadora

A pesquisa social realizou-se no período de maio de 2012 a maio de 2014 na cidade de São Paulo e contou com o total de 36 *participantes*. Desses, 78%, ou 28 participantes, trabalham em agências de publicidade (tabela 01). Essa maioria advinda de agências de publicidade confirma a seleção do critério de *inclusão progressiva* na composição da amostra, mostrando, dessa forma, afinidade com o objetivo geral da pesquisa de *investigar o trabalho nas agências de publicidade, sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional*. Pois certamente o público que trabalha nas agências pode informar muito sobre trabalho nas

agências de publicidade do Brasil. São os sujeitos mais qualificados à pesquisa. (DESLANDES, 2011).

Os outros oito que compõem a amostra, por sua vez, acabaram por evidenciar a diversidade de tipos de empresas do mercado publicitário brasileiro. Boa parte da cadeia de produção publicitária está representada na amostra de 9 colaboradores que trabalham em cinco tipos de empresas: produtoras, veículos, fornecedores (de mídia e tecnologia), anunciantes e Sindicato dos Publicitários de São Paulo. Novamente, o critério de amostragem por inclusão progressiva parece acabar as necessidades da presente pesquisa social, de contar com a diversidade de interfaces que podem ceder informações sobre o trabalho em grandes agências de publicidade.

Tabela 03: Participantes por tipos de empresas do mercado publicitário brasileiro

Tipos de Empresas	Participantes	Share
Agências	28	77,78%
Produtoras	3	8,33%
Fornecedores	2	5,56%
Veículos	1	2,78%
Sindicato	1	2,78%
Ex-publicitário	1	2,78%
Total	36	100,00%

Fonte: Base de dados da pesquisa. Elaboração da pesquisadora.

É preciso considerar ainda, um perfil bastante específico que contribui sobremaneira para a complementar a diversidade da amostra: trata-se de um ex-publicitário, que atuou durante sete anos no mercado publicitário brasileiro, predominantemente em grandes agências de publicidade do país; atuou ainda em produtoras, o que o torna conhecedor do trabalho nas agências “por dentro e por fora”. Tal perspectiva oferece nuances qualitativas bastante ricas à pesquisa.

Cabe observar que o público geral participante da pesquisa é predominantemente jovem: 73% está na faixa etária entre 26 e 35 anos. Vê-se aqui o perfil que compõe a grossa fatia do mercado publicitário brasileiro na atualidade. Faz-se também referência a Fígaro (2011), que traça o perfil bastante jovem e sociocultural dos publicitários de uma grande agência de publicidade do Brasil.

Ainda num contexto geral de análise do perfil da amostra, a diversidade das áreas de atuação dos participantes também se revela positiva. Dos 28 profissionais das agências se

distribuem, em oito áreas: atendimento, planejamento, mídia, criação, produção, operações, recursos humanos e presidência. Percebe-se assim cobertura do cenário interno de trabalho das agências. O destaque para a quantidade de participantes da área de mídia se dá por ter sido esta a primeira área a ser explorada na pesquisa social. Dessa forma, somente depois de ter coletado informações de três profissionais de mídia em entrevistas, aplicou-se o critério de saturação da amostra, partindo para a pesquisa, por conseguinte, das demais áreas. Outros cinco profissionais de mídia participaram respondendo o questionário online divulgado ao mercado publicitário. Assim, a amostra - não homogênea, nem probabilística – revela multiplicidade quantitativa de perfis participantes, o que favorece à pluralidade de percepções, que interessa à pesquisa qualitativa (MINAYO, 2011).

Gráfico 01: Participantes por áreas das agências

FONTE: Base de dados da pesquisa. Elaboração da pesquisadora

Esses participantes estão se subdividindo entre nove cargos: estagiários, assistentes, analistas, coordenadores, executivos, gerentes, diretores, *chief executive officer* (CEO) e presidente. Como interessa o nível hierárquico da amostra (e para facilitar a leitura dos dados) aglutina-se os cargos em pares (exceto o cargo de presidente):

- de estagiário a assistente;
- de analista a coordenador;
- de executivo a gerente;

- de diretor a CEO;
- presidente.

Percebe-se assim que a amostra por inclusão progressiva permite contemplar uma perspectiva 360°, inspirada nos modelos que apoiam os desenvolvimentos humanos e organizacionais¹³² na atualidade.

Tabela 04: Participantes por área e nível hierárquico nas agências

Área Nível hierárquico	Mídia	Criação	Planejamento	Produção	RH	Atendimento	Operações	Presidência	Total
Estagiário - Assistente	2	2	2	1					7
Analista - Coordenador	1	2	1			1			5
Executivo - Gerente	2		1	2	2	1			8
Diretor - CEO	3	1	1		1		1		7
Presidente								1	1
Total	8	5	5	3	3	2	1	1	28

FONTE: Base de dados da pesquisa

Por sua vez, os participantes que trabalham em outras empresas do mercado publicitário (produtoras, fornecedores, veículos e sindicato) são das áreas de atendimento, produção, comercial, mídia, tecnologia da informação e presidência. Observa-se aqui que essas áreas fazem interface com as agências de publicidade no dia a dia de trabalho do mercado publicitário brasileiro. Ou seja, presenciam e/ou vivenciam o cotidiano de trabalho das agências.

Assim, a análise dos dados sobre os perfis da amostra revela cobertura e diversidade, tanto nas agências de publicidade, áreas internas e níveis hierárquicos, quanto nos seus *stakeholders*. A pluralidade de perspectivas, conforme aponta Minayo (2011), contribui sobremaneira para o valor da pesquisa qualitativa. Da mesma forma, a diversidade de empresas e áreas que se dispuseram a participar da pesquisa, evidenciou a pluralidade do próprio mercado publicitário brasileiro.

¹³² Para saber mais: VERAS, Márcia. A avaliação 360 graus. Site Endeavor Brasil. <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/treinamento-e-desenvolvimento/a-avaliacao-360-graus> 20/06/2014.

Disponível em:
Consulta em:

Tabela 05: Participantes de outras empresas do mercado publicitário

Áreas / Empresas	Produtoras	Fornecedores	Veículos	Sindicato	Total
Atendimento	1				1
Produção	3				3
Mídia		1			1
TI		1			1
Comercial			1		1
Presidência				1	1
Total	4	2	1	1	8

FONTE: Base de dados da pesquisa

- As entrevistas

Durante o período da pesquisa foram realizadas 10 entrevistas, entre agências e seus *stakeholders*. Uma oportunidade surgiu logo no início das atividades de campo: aproximava-se o Dia do Mídia, celebrado anualmente no dia 21 junho, por agências e veículos do mercado publicitário brasileiro. De acordo com Freitas (1999), os ritos, rituais e cerimônias tem uma papel muito importante em evidenciar aspectos culturais de determinado grupo ou organização, na medida em que comunicam claramente os comportamentos aceitos, chamam a atenção para a forma como determinados procedimentos são executados, estabelecem as formas como as pessoas podem “jogar” e se “divertir”, guiam comportamentos e fornecem experiências que serão lembradas pelos envolvidos. Além disso, os rituais exercem influência visível e penetrante, o que propicia uma percepção clara dos significados envolvidos neste elemento cultural. Deal & Kennedy dizem que “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa” (apud Freitas, 1991, p.21). Hofstede (1997), por sua vez, afirma os rituais de celebração, como o Dia do Mídia, são “atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados”. Contudo, o autor adverte que apesar disso, os rituais são essenciais para a cultura, “pois são realizados para o seu próprio bem”.

A partir do aceite dos participantes (ver modelo de carta “Convite à pesquisa” – ANEXO 01) foram marcadas as entrevistas. Pelo critério de inclusão progressiva, dois diretores de mídia e um gerente comercial de veículo fornecem entrevistas em profundidade. As entrevistas com os diretores foram realizadas nas agências, durante o *Dia do Mídia*,

tornando possível a observação direta sobre este evento a ser cotejada com as informações da alta diretoria. Por sua vez, as entrevistas que se seguiram (tabela 04) foram obedecendo o critério de privilegiar múltiplas perspectivas sobre os principais pontos e questões que vão sendo relatados pelos participantes.

As entrevistas foram divididas em três etapas:

1. **Dia do Mídia:** observação direta e entrevista em profundidade com três diretores de mídia e um executivo comercial de veículo sobre características culturais e práticas do mercado publicitário e de grandes agências, em especial, aquelas ligadas ao trabalho, como as longas jornadas.
2. **Aprofundamento:** inserção de informações advindas de novos sujeitos qualificados à pesquisa: ex-publicitário, presidente do Sindicato dos Publicitários de São Paulo e presidente fundador de uma das maiores agências de publicidade do Brasil.
3. **Visão do RH:** considera a voz deste importante agente organizacional, tendo em vista, principalmente, as longas jornadas, práticas organizacionais e aspectos culturais que as possam legitimar.

Tabela 06: Ordem das entrevistas e perfil dos entrevistados

Ordem das Entrevistas	Empresa	Área	Cargo	Participantes
1º	Agências	Mídia	Diretor	3
2º	Veículos	Comercial	Gerente	1
3º	Agências	Presidência	Presidente	1
4º	Sindicato	Presidência	Presidente	1
5º	Ex-publicitário			1
6º	Agências	RH	Gerente	2
7º	Agências	RH	Diretor	1
Total				10

FONTE: Base de dados da pesquisa. Elaboração da pesquisadora.

6. DIA DO MÍDIA

Celebrações em geral carregam em si muitos elementos culturais visíveis, presentes nos ritos, rituais, cerimônias; que são artefatos da cultura organizacional (SCHEIN, 1983; 1986). Da mesma forma, tais elementos culturais, ao mesmo tempo que informam sobre a organização do trabalho, espalham-se pelos lugares de trabalho e “adentram” as relações cotidianas, influenciando práticas e costumes profissionais. Ciente disso, optou-se por dar início à pesquisa de campo realizando observação e entrevistas em profundidade em duas grandes agências de publicidade durante o *Dia do Mídia*. Tal investigação social se dá em virtude de dois dos objetivos da presente pesquisa:

Objetivo geral:

- investigar o trabalho no cenário das agências de publicidade, a fim de desvendar quais são os fatores que originam e/ou influenciam na manutenção de jornadas de trabalho irregulares.

Objetivos específicos:

- descobrir aspectos culturais do mercado publicitário brasileiro que se relacionam com tais desequilíbrios, tendo como premissa que uma situação de vício organizacional só perdura enquanto é legitimada culturalmente.

Dessa forma, realiza-se a *primeira etapa* das entrevistas em profundidade durante a celebração do *Dia do Mídia* pelo mercado publicitário brasileiro, no dia 21 de junho de 2012. Inicia-se conhecendo a visão de três profissionais responsáveis pelas áreas de mídia de três grandes agências de publicidade localizadas em São Paulo; essas agências estão entre as maiores agências de publicidade do país. Além disso, considerando que o *Dia de Mídia* é uma celebração que envolve tanto os profissionais de mídia das agências, quanto os profissionais dos departamentos comerciais dos veículos, foi selecionado aleatoriamente um veículo bastante expressivo em termos de audiência domiciliar e faturamento no mercado brasileiro para compor a amostra. Essa amostra qualitativa não ambiciona representar probabilisticamente o mercado publicitário, mas tem por objetivo trazer dados qualitativos que apontem nuances e particularidades desse mercado, com foco no trabalho e na cultura das agências.

Assim, os entrevistados que fazem parte da primeira etapa de pesquisa são denominados, para fins de identificação:

- **Diretor de Mídia A** = Diretor de Mídia da Agência A

- **Diretor de Mídia B** = Diretor de Mídia da Agência B
- **Diretor de Mídia C** = Diretor de Mídia da Agência C
- **Executivo de Veículo** = Executivo Comercial do Veículo (ou simplesmente *veículo*, como são chamados os profissionais das áreas comerciais dos veículos de comunicação)

As entrevistas não estruturadas em profundidade são conversas que acontecem sem um roteiro prévio ou perguntas preestabelecidas. Mas há um esquema mental com “ponto de partida”, “parada obrigatória” e “ponto de chegada” das entrevistas. O fluxo da conversa e os assuntos que surgem são fornecidos, principalmente, pelos entrevistados. Assim, todos os pontos apresentados abaixo foram relatados pelos entrevistados de forma espontânea; surgiram nos seus discursos. Naturalmente, quando surgiram, a pesquisadora os explorou com perguntas mais específicas, a fim de ampliar a compreensão.

A *segunda etapa* de entrevistas, de aprofundamento, foi realizada no período de julho de 2012 a maio de 2013, com roteiro prévio de perguntas estabelecidas (ANEXO 02), colhidas a partir de falas e percepções no *Dia do Mídia*, que servem ao aprofundamento no tema e à verificação de pontos específicos diagnosticados. Tais percepções são pontos específicos que foram citados espontaneamente pelos entrevistados, que são então aprofundados.

A partir de análises revelam-se *aspectos do trabalho e da cultura* em grandes agências de publicidade do Brasil que, acredita-se, também informam sobre o trabalho em outras agências, médias ou pequenas, considerando-se à *Teoria da Moda* (VEBLEN, 1914 apud LAGNEAU, 1981) aplicada à cultura organizacional, onde o “escoamento” de valores e práticas se dá na direção das elites (maiores agências) para as massas (todas as demais agências). Assim, na segunda etapa das entrevistas, novos participantes e novas visões se inserem no debate a cerca do trabalho nas agências de publicidade, de forma geral, e de aspectos culturais do mercado publicitário que possam legitimar práticas em desacordo com a noção da sustentabilidade organizacional, de forma específica. As entrevistas semiestruturadas, que seguem um roteiro prévio. Ao mesmo tempo, na presente pesquisa, tais entrevistas proporcionam amplitude de visões, na medida em que mais perfis diversificam e pluralizam opiniões e percepções.

Para aprofundar os pontos relativos ao trabalho e à cultura das agências detectados na primeira fase da pesquisa, busca-se a visão do presidente de uma grande agência de publicidade. Este perfil certamente contribui na elucidação de algumas práticas organizacionais em agências do Brasil. Assim, é entrevistado o presidente de uma das maiores agências de publicidade do Brasil, parte de um dos maiores e mais importantes grupos globais

de publicidade. O presidente em questão mantém relações e rotinas de trabalho internacionais, dividindo-se entre os mercados europeu, brasileiro e americano, o que o torna especialmente valioso à pesquisa, pela perspectiva multicultural.

Da mesma forma, especialmente sobre a questão do trabalho nas agências, interessa visão e posicionamento do Sindicato dos Publicitários de São Paulo, na figura de seu presidente. O Sindicato, que tem como missão “defender publicitários, proporcionando condições trabalho sadias e humanas” (Presidente do Sindicato) que representa a categoria dos publicitários, fornece informações sobre “o outro lado” da questão.

Por sua vez, as percepções de um ex-publicitário que não trabalha mais na área de comunicação, auxiliam como contraponto às questões abordadas por ambos presidentes, em virtude da visão já distanciada, mas ainda conhecedora.

Os entrevistados que fazem parte da segunda etapa de pesquisa são denominados, para fins de identificação:

- **Presidente de Agência D** = Presidente de uma das maiores agências do Brasil
- **Presidente do Sindicato** = Presidente do Sindicato dos Publicitários de São Paulo
- **Ex-publicitário**

Por fim, após inventariar aspectos característicos da cultura e do trabalho publicitários, fecha-se etapa das entrevistas, com fins de aprofundamento, incluindo-se a visão dos responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos de três grandes agências de publicidade do mercado brasileiro. Pelas atribuições e funções desses profissionais que participam de momentos importantes da trajetória dos publicitários nas agências, bem como, das estratégias das agências e seus desafios organizacionais e de desempenho, evidencia-se que há muito a desvendar sobre o trabalho nas agências. Além disso, segundo Fleury (2009), “analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização” (FLEURY, 2009, p. 24).

Assim, foram escolhidas aleatoriamente, três grandes agências com sede em São Paulo. O único critério estabelecido, além de comporem o *Ranking* de Agências do IBOPE¹³³ é que todas fazem parte de grupos internacionais de comunicação. A partir desta seleção, buscou-se na rede social LinkedIn e no buscador Google os responsáveis pelos RH das três agências. Foram selecionados três participantes: dois em nível de gerência e um em nível de diretoria. A

¹³³ Informações referentes ao período: 01/01/2014 a 31/05/2014. FONTE: IBOPE Brasil. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/rankingdeagencias/Paginas/AGÊNCIAS---50---MAIORES---2014.aspx> Consulta em: 01/07/2014.

partir daí, foram estabelecidos contatos telefônicos, por e-mail e pessoalmente para a entrevista, nessa ordem.

- **Gerente de RH E** = Gerente de RH da Agência E
- **Gerente de RH F** = Gerente de RH da Agência F
- **Diretor de RH G** = Diretor de RH da Agência G

As entrevistas ocorreram no período mês de abril de 2014, de forma estruturada. O roteiro é composto por nove perguntas abertas, sendo possível uma décima, caso surja (ANEXO 03). Neste caso, as entrevistas estruturadas são contributivas porque permitem a análise de respostas diferentes às mesmas questões. Busca-se aqui a pluralidade de visões dos participantes, e não “o certo” ou “o errado” para cada ponto abordado.

Dessa forma, os responsáveis por RH de grandes agências fornecem informações valiosas à pesquisa, a partir da abordagem das práticas que mediam as relações entre indivíduo e organização, mais especificamente, entre publicitários e agências (ritos, rituais, cerimônias); das políticas de captação e desenvolvimento de talentos em face da Indústria Criativa; das estórias, mitos, heróis e como são repassados (comunicação oral, veículos oficiais etc.); dos canais de comunicação com a alta diretoria (caixinha de sugestões, “sistema de portas abertas”, grupos de e-mails etc.); da organização do processo de trabalho (a consciência sobre o *over* de trabalho é comum nas agências? O que pensa a respeito? Qual o papel do RH neste sentido?)

6.1 ATIVIDADE DO MÍDIA

A mídia, como qualquer outra área das agências, é fonte de informações preciosas sobre o trabalho publicitário e, mais especificamente, sobre a cultura do mercado publicitário. Contudo, tem suas particularidades. Apesar disso, certamente retrata o trabalho publicitário, sob diversos aspectos.

O *mídia* é o profissional que trabalha no área de mesmo nome, advinda do modelo americano de *advertising*. Essa nomenclatura, aportuguesada do inglês *media*, é um dos resquício do modelo americano de *advertising*, que se instalou no Brasil com a chegada das agências internacionais na década de 1930. Anos antes, o Departamento de *Media* da General Motors, da mesma forma, contribuiu para a consagração “*american way o advertising*” por aqui.

Contudo, o surgimento do Grupo de Mídia de São Paulo na década de 1960, com “i” na grafia, aportuguesou, por fim, o termo em inglês *media* até então gravado em todos os “departamentos de *media*” das agências de publicidade. Com este “i” teve fim um trocadilho pejorativo, do qual eram alvo os profissionais que trabalhavam nos “departamentos de *media*”: “Trabalhar em *media*” era “fazer média”. O surgimento do Grupo de Mídia veio para pôr fim à piada.

Entre as tarefas do mídia, estão planejar, negociar e comprar mídia para os anunciantes, que são o *stakeholder* “clientes” das agências. Tal negociação e compra acontece diretamente com outro importante *stakeholder* das agências: os veículos. Importante ressaltar que o veículo não é um *fornecedor* como os outros. Há outros contornos, nem sempre tão evidentes, nas relações entre veículos e agências, que estabelecem maior proximidade; seriam como *parceiros* de negócios. Uma parceria vital para ambos os lados: por um lado, a agência “detém” a conta de um cliente e sua verba publicitária, por outro, só ganha por isso quando o veículo fatura o pedido de inserção (PI) e comissiona a agência em 20%.

Dessa relação entre agências e veículos, depende a sobrevivência do atual modelo de publicidade brasileiro. Analisando-se o acordo regularizado pelo CENP¹³⁴, expresso no tripé *anunciante-agência-veículo* percebe-se a relação de *mutualismo* obrigatório, ou *simbiótico*, característica do mercado publicitário brasileiro. Esta condiciona as agências de publicidade como únicas compradoras mídias para anunciantes. E acaba por colocar o profissional de

¹³⁴ Normas-padrão da atividade publicitária. Site do CENP. Disponível em: http://www.cenp.com.br/PDF/NomasPadrao/Normas_Padrao_Portugues.pdf Consulta em 25/06/2014.

mídia no centro do negócio da publicidade (ou no centro do *business*), considerando as verbas publicitárias que movimentam no mercado.

Figura 09: Distribuição da verba publicitária no mercado brasileiro, conforme definição do CENP

FONTE: Elaboração da autora

Percebe-se aqui claro protecionismo de interesses por parte de grandes agências e grupos de comunicação. E é por esse motivo que entender as interfaces sociais entre os mídias e os profissionais da área comercial dos veículos - os executivos ou contatos comerciais - permite conhecer parte dos processos de trabalhos publicitários e algumas nuances culturais desse mercado.

O Presidente de Agência sintetiza o funcionamento do definido e defendido pelo CENP como modelo de negócios da publicidade no Brasil. Esta é a base das relações entre agências e veículos, bem como, entre mídias e executivos comerciais. Segundo o Presidente de Agência, essas relações “são saudáveis, se não tiverem caráter corruptivo”.

Presidente de Agência: *“Aqui no Brasil tem uma particularidade que é a proibição expressa da atuação de agências de mídia. Por um acordo de trade, mantido e defendido avidamente por veículos e agência de publicidade¹³⁵, não se permite que exista a atividade de agência de mídia, inclusive com uma visão de bureau de mídia, e não no aspecto que existe da melhor cultura nessa agências de mídia. Eu acho que o modelo brasileiro, que é o modelo de advertising, que é a combinação da criação, mídia, estratégia tudo junto, faz todo sentido no mundo de hoje porque a atividade de mídia se tornou muito mais complexa e essa atividade junto com a criação e estratégia, trabalhando junto e a compreensão do consumidor*

¹³⁵ Ver: Cenp condena Leo Burnett, acusada pela Globo de comprar mídia via bureau. Disponível em: http://cidadebiz.ig.com.br/conteudo_detalhes.asp?id=26738 Consulta em 27/06/2014

conectado. Mas em relação ao knowhow estratégico de mídia, em virtude desse modelo, o Brasil ficou atrás.”

Em 2013, foram investidos mais de US\$ 517 bilhões em publicidade no mundo e o Brasil ficou em sexto no *ranking* dos maiores investimentos em publicidade, com faturamento superior a US\$ 18 bilhões. Fazer publicidade no Brasil, diferentemente de outros países, significa comprar mídia. Como comparativo, o mercado publicitário americano, primeiro no *ranking* global com mais de US\$ 380 bilhões investidos em publicidade, destinou apenas 48% de toda sua verba publicitária à compra de mídia. No Brasil, 80% da verba publicitária foi destinada à compra de espaços nos veículos. Outro dado que chama a atenção é o aporte predominante da mídia publicitária brasileira na TV, ao se comparar com os 10 maiores mercados do mundo (Tabela 01). Evidencia-se aqui, o poder dos veículos de comunicação, especialmente da TV, no negócio da publicidade brasileira.

Tabela 07: Investimento do Brasil em mídia - Mercado Publicitário Internacional

RANKING 12 13	PAÍSES / COUNTRIES	TOTAL MÍDIA (US\$ MILHÕES)	TV %	JORNAL %	REVISTA %	RÁDIO %	OUTDOOR %	INTERNET %	CINEMA %	OUTROS %
1	1 EUA	168,457.00	38,4	13,8	10,5	10,3	4,8	21,8	0,5	–
2	2 JAPÃO	52,222.00	42,7	14,6	6,1	3,0	11,7	21,9	–	–
3	3 CHINA	39,890.00	41,8	19,1	2,8	4,2	11,2	20,8	0,2	–
4	4 ALEMANHA	26,044.00	22,1	29,3	17,2	4,0	4,3	22,7	0,4	–
5	5 REINO UNIDO	20,008.00	25,8	18,2	6,1	3,7	6,4	38,5	1,2	–
6	6 BRASIL	14,769.00	71,4	10,2	5,5	4,1	3,4	4,4	0,3	0,6
7	7 FRANÇA	13,342.00	33,2	9,9	13,9	7,8	11,8	22,2	1,1	–
8	8 AUSTRÁLIA	12,970.00	31,8	21,6	5,0	8,2	4,1	28,5	0,8	–
9	9 CANADÁ	11,441.00	29,8	16,1	5,2	14,4	4,3	30,3	–	–
12	10 COREIA DO SUL	11,414.00	36,1	23,3	3,7	2,0	3,5	30,7	0,6	–

FONTE: Mídia Dados 2014¹³⁶

Destarte, apesar da aura conceitual e criativa do trabalho publicidade, muitos números em forma de dinheiro dos anunciantes passaram em 2013 pelas áreas de mídias das agências do Brasil, antes de chegarem aos veículos. E parte desse dinheiro retornou às agências em forma de comissão (20%) concedida pelos veículos pela venda do espaço publicitário. A calculadora - em sua forma simples e original ou disfarçada de inovações tecnológicas e softwares - continua presente e é grande parceira dos mídias nas agências. Não apenas pelos volumes de dinheiro que negociam, mas pelas mensurações de resultados e performance das campanhas, bem como, retorno sobre os investimentos de mídia. Números e cálculos sempre fizeram e fazem cada vez mais parte no universo dos mídias, principalmente a partir do início

¹³⁶ Disponível no site do Grupo de Mídia de São Paulo. Disponível em: <http://www.gm.org.br/page/midia-dados> Consulta em: 25/06/2014.

dos anos 2000, quando a Internet se lançou definitivamente como um novo meio no mercado publicitário brasileiro possibilitando mensurar tudo.

Diretor de Mídia B: *“Você mensura absolutamente tudo e aí é que está o problema: primeiro, porque o cliente já sabe disso e quer mensurar tudo mesmo. E aí surge o segundo problema: o que medir? Quando tudo é relevante e pode ser aferido, não há conhecimentos, apenas informações. E mais que saber o que medir, é preciso também saber projetar, estimar cenários futuros. A mídia está cada vez mais estatística, matemática como nunca!”*

O Diretor de Mídia C, por sua vez, sinaliza que esta mensuração está causando uma mudança no trabalho publicitário. Ao mesmo tempo que trata-se de medir a eficiência da publicidade, trata-se também de *novos controles* aos profissionais, já que os números, servem às metas. Neste sentido, a mensuração dos resultados, ou o “poder dos números”, pode exercer certamente *controle* sobre tudo aquilo que é realizado, ou seja, a produtividade. Recorre-se aqui a Sennett (2008), quando diz que

O controle pode ser estabelecido instituindo-se metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, que cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada. Essa liberdade, no entanto, é especiosa. É raro as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; (...) a empresa, por sua vez, está mais em posição de fazer a contabilidade de suas próprias exigências do que indicar um sistema pelo qual as metas podem ser cumpridas (SENNETT, 2008, p. 65)

Diretor de Mídia C: *“Acho que a gente vem de um histórico de muitas subjetividades na publicidade e agora e estamos entrando em aspectos muito mais quantitativos, de mensuração, de confiança nessa mensuração, de retorno sobre o investimento, de quanto esse investimento em publicidade acarreta um aumento nas vendas de determinado produto, quanto de fato ele melhora e imagem de uma marca, e tudo isso”*

Diretor de Mídia A: *O mídia tem que estar antenado, estudar, atualizar, tudo muda muito rápido, há muitas cobranças por resultados, especialmente quando se tem clientes globais. Aí a cobrança da mídia e a cobrança por métricas é muito maior.*

Dessa forma, além da criatividade e do pensamento estratégico, também é parte do trabalho publicitário a *prova cabal dos números* para avaliar o resultado das campanhas publicitárias. Alguns relatórios de campanhas são verdadeiros dossiês; mapas do passo a passo do dinheiro investido em cada canal, de cada veículo, de cada meio, por semana, dia, hora... e por consumidor. Se há incertezas sobre “o que é certo?” medir, um caminho possível é se perguntar “o que faz mais sentido medir?”.

Por fim, porém não menos importante, é a percepção de um sutil desprestígio interno do mídia, tendo em vista que a “aura” da publicidade está mais próxima da arte que do racional.

Os números "parecem chatos" em um universo tão criativo como uma agência de publicidade. Encontra-se aqui o traço cultural brasileiro "*espírito aventureiro*", com tendência à *aversão ao trabalho manual ou metódico* (FREITAS, 1997, p.44).

Aprofundando as observações, perguntas e análises sobre um citado "desprestígio interno dos mídias", revelou-se forte separação internas entre as áreas das agências, para além da separação física. Apesar do discurso da integração, as áreas internas de grandes agências costumam ser bem separadas, em termos físicos e de "status".

Se no mercado publicitário o mídia é prestigiado e "paparicado" pelos veículos, revelando o traço de *personalismo nas relações* (ibidem), internamente o mídia é visto muitas vezes como um "publicitário não criativo", um "criativo frustrado". Surge então o traço da *hierarquia* dentro das agências, que marca as relações organizacionais brasileiras. A partir das características de *distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais* e *passividade e aceitação dos grupos inferiores*, interpreta-se a indiferença dos mídias como *tendência a evitar conflitos* (BARROS & PRATES, 1997, p. 59).

6.2 ATENÇÃO AOS MÍDIAS

Muito sobre o trabalho publicitário e, também, algumas nuances culturais do mercado publicitário brasileiro se revelam nos relacionamentos entre *veículos* e *mídias*, como esses profissionais costumam se chamar entre si. As relações entre os profissionais de mídia das agências e os profissionais da área comercial dos veículos, cujo objetivo final é a compra e venda de mídia no Brasil, parecem ser bastante amigáveis. Os momentos em que esses profissionais se encontram – nas agências, em almoços e outros eventos promovidos pelos veículos – são sempre marcados por conversas em tom informal e descontração. Há muitos casos de amizade entre os profissionais de veículo e de mídia e grupos sociais que tem como origem comum o mercado publicitário.

Por conseguinte, o tempo dedicado ao *relacionamento* com os veículos é bastante extenso na agenda dos mídias. Já os veículos fazem diariamente seu trabalho nas recepções, salas de reuniões e de café das agências, juntos a esses profissionais. Muitos telefonemas, *follow-up*, reuniões e almoços. É perceptível o desejo dos veículos de se tornarem cada vez mais ativos no trabalho publicitário desempenhado pela agência, a partir da sua participação no planejamento estratégico de mídia.

Na visão dos Diretores de Mídia entrevistados, a relação entre agência e veículo, antes de tudo, é uma relação de cordialidade e ajuda mútua. Alguns casos de companheirismo profissional e pessoal foram relatados. Encontra-se na relação entre mídias de agências e executivos comerciais dos veículos, segundo Barros & Prates (1997, p. 59) a característica brasileira *personalismo* e *lealdade às pessoas* (e ao *business*). A sociedade brasileira baseada em relações pessoais e na busca de proximidade e afeto nas relações, é característica-chave do traço cultural brasileiro de *personalismo* nas organizações.

Diretor de Mídia B: *“Política e relacionamento são muito importantes para o nosso mundo. Tem que ter este relacionamento, porque um dia, às dez e meia da noite de uma sexta-feira, você vai precisar ligar para um veículo e pedir ‘me ajuda’. Se ele não for teu amigo, ele não vai te ajudar. Muitas vezes é só um desabafo, mesmo.”*

Executivo de Veículo: *“Na relação dos profissionais das agências comigo, eles falam, desabafam... quem já me conhece de muito tempo, fala mesmo, não tem meias palavras não... eles falam bastante, confiam.”*

Verdadeiros traços de caráter que marcam os laços sociais fortes são a confiança e a lealdade (SENNETT, 2008). Cooperação, como contar com o atendimento extraordinário do veículo no final de semana ou à noite, além almoços em bons restaurantes, indicação à vagas

em outras agências são muitas vezes conseguidos pela amizade e intimidade no trato pessoal, traço *personalismo*.

O cuidado é que valorização de laços pessoais, amizades e favores, jamais se sobreponha ao profissional. Não foi identificado caráter corruptivo em tais relações, mas questões éticas, como a seleção dos veículos que receberão os investimentos publicitários dos anunciantes, podem surgir aqui.

Diretor de Mídia B: *“Você circula num ambiente que não é necessariamente um ambiente que você frequentaria. Eu não vou sair da minha casa para jantar no Fasano ou tomar café da manhã no Emiliano, porque é caro um café da manhã no Emiliano. Eu não vou pagar do meu bolso. Minha família se espanta e costuma perguntar: Você vai a festa de novo? Você foi almoçar no lugar tal de novo? Além disso, a gente inventou prêmio pra tudo, tem prêmio toda a semana, nós somos o mercado que mais se autopremia, faz parte do glamour.”* (sic).

Aqui percebe-se o *jeitinho*, ou seja, a flexibilidade e adaptabilidade do profissional como meio de *navegação social* (FREITAS, 1997, p.44). O Diretor de Mídia C, contudo, aponta para uma mudança bastante nesse cenário. Segundo ele, em virtude da tecnologia e da chegada ao mercado brasileiro de novas empresas de comunicação, principalmente americanas, como Google e Facebook, estão mexendo neste traço cultural de *personalismo* nas relações.

Diretor de Mídia C: *“Eu acho que isso tá mexendo muito com a cultura e eu vejo que as pessoas mais jovens, que já começaram a trabalhar neste universo digital da publicidade, elas questionam muito todo o resto, todo o modelo, que era um modelo muito baseado em relacionamento: os relacionamentos que as agências tinham com os clientes, dos veículos com as agências e era muito baseado em subjetividades, num certo oba-oba. E aí acho que a tecnologia veio, trouxe todos os números possíveis e hoje a gente usa eles muito para questionar todo o modelo.”* (sic).

O Diretor de Mídia C, considera que amizade e camaradagem (típicas de uma sociedade baseada em relações pessoais como a brasileira) estão presentes no trabalho em parceria com os veículos. Entretanto, para o Executivo de Veículo, existe uma assimetria na relação mantida com as agências. Esta é uma das revelações que mais chamaram a atenção no momento da pesquisa. Assim, a mutualidade dessa relação não significa equilíbrio. Há outras faces a serem exploradas aqui.

Executivo de veículo: *“Muitas vezes essa relação é desigual. Muitos mídias que trabalham em grandes agências encarnam mantras de que para ser publicitário tem que ser muito antenado, curioso, inteligente e rápido. Dessa forma, muitos acabam se sentindo superior ao*

profissional de veículo, afinal, são eles que tem as ideias e são eles quem liberam ou não a verba do cliente para os veículos. Os veículos, por sua vez, são desejosos por estar sempre no radar dos profissionais de mídia, mantendo, preferencialmente, uma relação de amizade. Como é sabido, há muitos egos envolvidos em todas as relações no mercado publicitário” (sic).

Algumas atitudes, segundo o informante, denotam certa superioridade dos mídias em relação aos seus parceiros no faturamento de publicidade. Um tipo de tratamento que faz com que ele se sinta como “um serviçal a disposição da mídia”. O Executivo de Veículo expõe o caso da época de inscrição de prêmios em Cannes. Como muitas agências do Brasil ainda tem como prática burlar o regulamento das premiações com a inscrição de peças fantasmas, a queixa é que os Mídias das agências, responsáveis por conseguir espaços nos veículos para veicular as peças, o fazem com certa indiferença, com um e-mail genérico, em cópia oculta para todos, pedindo um espaço para veiculação para inscrever em Cannes.

Executivo de Veículo: *“Realmente acontece de as pessoas pedirem esses tipos de favores, é comum, mas liga, pelo menos. Muitos não tem a humildade de pegar o telefone e conversar com você, explicar a situação e ver se você pode ajudar. Muitas vezes os mídias pensam e tratam assim: ‘ah, você é veículo, então você tem que fazer tudo por mim’. Tem este tipo de comportamento ainda.” (sic).*

Como sabem que os veículos são desejosos por serem incluído no seu plano de mídia e estão sempre ligando e marcando reuniões, alguns profissionais de mídias, por vezes, tratam os veículos com certo “um ar” de superioridade, conforme informa o Executivo de Veículo. Resgatando o estudo antropológico da publicidade realizado por Rocha (1985), encontra-se aqui um dos mecanismos de legitimação da profissão: só é publicitário quem trabalha em agência. “Veículos não são tão qualificados, tão inteligentes, nem tão criativos quanto os publicitários das agências”.

Primeiramente, cabe aqui a reflexão sobre a questão ética que envolve os profissionais de mídia das agências ao solicitarem veiculação de “peças fantasmas” para inscrição em prêmios. É conhecida a pressão das agências por prêmios, mas sempre cabe a reflexão de quem faz parte deste “simulacro de trabalho” (BAUDRILLARD, 1981).

Uma magia de trabalho, uma aparência enganadora, um cenodrama da produção (para não dizer um melodrama), dramaturgia coletiva na cena vazia do social. Já não se trata de ideologia do trabalho – a ética profissional que ocultaria o processo “real” de trabalho e o processo “objetivo” de exploração – mas do cenário de trabalho. (BAUDRILLARD, 1981, p. 39, *grifo do autor*)

O que existe hoje, segundo o autor é uma “procura exatamente proporcional à perda da problemática no processo de trabalho”. Nessa dramaturgia coletiva de trabalho, evidencia-se a característica central de *impunidade* (e a certeza dela) presentes no *Sistema de Ação Cultural Brasileiro* de BARROS & PRATES (1997, p. 59), apresentado no referencial teórico. A impunidade diz respeito ao burlar regras, como se essas não servissem para serem cumpridas. O sentimento de certeza sobre a impunidade não domina apenas as agências de publicidade que fazem anúncios e campanhas fantasmas, mas também os publicitários que criam e colocam seus nomes em fichas técnicas. Neste ponto, aparece ainda uma importante característica do trabalho na contemporaneidade, apontada por Sennett (2008): a *superficialidade degradante*.

O trabalho em equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia política flexível. Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna, é o *ethos* do trabalho que permanece na superfície da experiência. O trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante. (SENNETT, 2004, p. 118).

Por outro lado, bons relacionamentos com veículos envolvem, muitas vezes, a própria sobrevivência dos profissionais de mídia no mercado. O mercado publicitário, considerando-se as grandes agências, é fechado e tem alta rotatividade. É prática comum os veículos atuarem como uma tipo de “RH do mercado”, indicando a profissionais interessados vagas que tomam conhecimento nas agências, da mesma forma que avisam às agências profissionais qualificados e de confiança. Como mantém contatos diários com todas agências do mercado, os veículos sabem de vagas que surgem nas áreas de mídia e, mesmo, em outras áreas das agências. Muitas vezes, são solicitados pelos profissionais de mídia de agências “contratantes” a indicar nomes de profissionais qualificados para as vagas que dispõem, mesmo que estejam empregados em outras agências. O processo de seleção nas agências, como será visto a seguir, insere-se nas questões de Recursos Humanos, bastante relevante na análise sobre o trabalho e práticas organizacionais nas agências pesquisadas.

Entretanto, a atuação dos veículos no mercado publicitário como uma espécie de *Head Hunter* - inclusive com o prestígio que a palavra confere – declara a *informalidade e o personalismo* que predominam nas práticas profissionais em indicações profissionais na publicidade de modo geral, não apenas na área de mídia. É comum amigos indicarem amigos para trabalharem na mesma agência (em algumas agências, é possível ver grupos de amigos que foram “se chamando”, “se indicando”...). Um dos entrevistados, disse sentir-se bem com a atual mudança profissional porque “agora estou num lugar legal, num bairro legal, onde meus amigos estão”. Por sua vez, as agências raramente abrem processos de seleção externos.

Num mundo marcado pela flexibilização das relações de trabalho, os veículos utilizam as informações que dispõem ao percorrerem diversas agências e assim fortalecem o *personalismo*

já fortemente presente nas relações entre mídias e veículos. É difícil estimar o que *oportunizar uma nova vaga de trabalho* significa para um profissional “em busca de novos desafios”, pois está insatisfeito com sua agência atual. Mas provavelmente resultam em gratidão e lealdade, fortalecendo ainda mais os laços entre mídias e veículos (SENNETT, 2008). Pode-se ainda interpretar tal situação como *busca de proximidade e afeto nas relações* (PRESTES & CALDAS, 1997), como base para construção da valiosa rede de contatos profissionais-pessoais (ou seriam pessoais-profissionais?).

Além disso, é possível observar a *cultura do risco* (ibidem) neste ponto, ou seja, a obrigação de arriscar o tempo todo, tendo em vista a alta rotatividade do mercado que contribui para emergência desses *head hunters intraorganizacionais*.

A disposição de arriscar, porém, não deve ser de domínio apenas de capitalistas de riscos ou indivíduos extremamente aventureiros. O risco vai se tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas (...). A teoria é que rejuvenecemos nossas energias correndo riscos, e nos recarregamos continuamente (...) o risco torna-se comum. (SENNETT, 2008, p.94)

A questão aqui é que o personalismo não se sobreponha ao profissionalismo. E eis um dilema importante do campo da ética: a atual permeabilidade entre o público e o privado que marcam todas as esferas e instituições (já tão fragmentadas) da vida do sujeito pós-moderno. E conforme já apresentado na figura 11, pelo fato de tratar-se de vultosas verbas de mídia (uma das maiores agências fatura em torno de R\$ 1 bilhão em mídia, conforme informa o Diretor de Mídia A), administradas pelos mídias das agências, é necessário - além de insights criativos e experimentações no plano de mídia - cautela e objetividade, que nem sempre acompanham as ações humanas mais triviais, como as do trabalho. Há que se cuidar para não manchar decisões estratégicas dos clientes por tal *personalismo e informalidade*, que tanto marcam as relações de negociação, compra e venda de espaços publicitários no Brasil.

Para aumentar a atenção dada aos mídias, foi criado no Brasil um dia específico para esses profissionais: o *Dia do Mídia*. Em outros mercados publicitários do mundo, como o francês, esse dia não existe. Portanto, percebe-se ser “uma característica bem brasileira”, conforme afirma o Diretor de Mídia A. Em termos de ritual de celebração, pode-se resumir o Dia do Mídia como um dia em que os veículos presenteiam os mídias, convidam para almoços (assim como o fazem em dias comuns, diversas vezes ao ano), oferecem shows (também não apenas nesta data), fazem eventos especiais, festas e premiações. Apesar de tantos mimos, na opinião dos diretores de mídia, o *Dia do Mídia* é um dia como outro qualquer. Mas citam “reconhecimento” e “prestígio” como características deste dia.

Um dos diretores menciona um esvaziamento de significado desta data comemorativa na

atualidade, tendo em vista o passado *glamouroso* de outros tempos:

Diretor de Mídia B: *“O Dia do Mídia há dez, doze anos... a gente brinca, ‘antes da Internet’ (risos)... porque a Internet tirou a verba de revista, cinema, jornal... pode não ter tirado muita verba da TV, mas esses meios sofreram, tanto em queda de circulação quanto em volume de dinheiro que entrou lá. E eram esses veículos que promoviam as festas de arromba! Festas de verdade, era o Dia do Mídia era o dia mais legal do ano para quem era mídia, eu lembro que um veículo fez um show da Ivete Sangalo até as 4h da manhã, comida deliciosíssima e bebida de primeira, só para os mídias. Como um VMB¹³⁷ só para os mídias. Era muito mais legal do que ganhar caneta Tiffany, como no ano passado. Foi legal, minha caneta está lá bonitinha, não vendi no mercado livre, apesar de ter visto um monte de pessoas vendendo... então o glamour de ser mídia não existe mais, glamour era o show da Ivete Sangalo. Como a Internet reduziu o investimento nos meios tradicionais, os meios tradicionais pararam de fazer as festas de arromba para os mídias.”* (sic).

Diretor de Mídia A: *“É um dia em que todos os veículos buscam se diferenciar e algum jornal de comunicação e publicidade vai ter uma página simples desejando feliz dia do mídia. Tem algumas pessoas que dão valor ao dia do mídia porque no final do dia vão voltar pra casa com um monte de lembranças, legal. Isso a gente não pode esquecer. Mas do ponto de vista da relevância profissional, é mais um dia qualquer. Para quem está chegando no mercado, uma pessoa que tem dois, três anos de experiência, é muito agradável ser prestigiado e receber lembranças. A pessoa se sente valorizada. É importante, mas não é necessário.”* (sic).

É dessa forma que os veículos de comunicação destinam tempo e dinheiro ao *relacionamento* com os mídias das grandes agências, com objetivo de negócios, principalmente a partir do *personalismo* nas relações, que em sua forma material são agradecimentos.

Ex-publicitário: *“O mídia é um criativo subestimado, muito tolhido pela criação. Falta espaço dentro da agência. Mas aí, no relacionamento com os veículos, tudo é muito sedutor. Presentes, viagens, essas coisas. Mas essa relação, sempre me pareceu fake, superficial. Fake mas virou prática. E é muito esperada. Faz parte e ninguém se espanta. Porque os veículos são espertos, colocam o mídia sutilmente em uma ‘sinuca de bico’: dão, dão, dão, e... cadê o retorno? E aí que eu acho que está o risco do mídia colocar o veículo no plano. Personalismo*

¹³⁷ Video Music Awards foi uma premiação musical realizada anualmente, de 1995 a 2012, pela emissora MTV. O Vídeo Music Brasil (VMB) era a versão brasileira da premiação mundial.

puro, quase sujo! Você está botando a estratégia do seu cliente em jogo porque em algum momento você foi beneficiado e tem que se justificar com o veículo?” (sic).

Para o Executivo de Veículo, o *Dia do Mídia* representa um dilema: não acha saudável para a relação entre os profissionais de agências e veículos o hábito de se presentear tanto os mídias nesta e em todas as outras datas, “*pois muitas vezes parece que queremos ‘comprar’ os mídias com nossos presentes*”. Contudo, sabe que existe uma grande expectativa do outro lado.

Executivo de Veículo: *Nesse ano, nosso veículo cortou os presentes do Dia do Mídia. Em compensação, cada executivo levou um grupo de mídias das agências para almoçar em um restaurante legal. Mas fui morrendo de vergonha, porque eu, veículo, não tinha presente logo no Dia do Mídia. Fiquei constrangido. Eu fico constrangido em dar o presente, mas também fico constrangido por ir sem nada, porque aí justo no dia do mídia eu estou indo sem nada para eles... e todos os veículos dão presentes. Eu me senti indo para um aniversário sem nada... mas ao mesmo tempo eu iria pagar parte da festa do aniversariante (o almoço). (sic).*

Os presentes com que são agraciados os mídias pelos veículos destacam-se entre as demais áreas das agências. Seja no seu cotidiano, como cafés da manhã, almoços, convites para pré-estreias, seja em outras datas possíveis (aniversário, Natal, Carnaval, Páscoa, Dia das Mulheres, Dia do Mídia etc.), nenhuma outra área ganha presentes e convites para almoços, eventos e festas quanto os mídias.

Diretor de Mídia A: *Os veículos adulam os mídias, em função do dinheiro dos anunciantes que esses detêm. As verbas de mídia dos anunciantes estão nas mãos das agências, mais especificamente, nas mãos (e cabeças) dos profissionais de mídia. Logo, a atenção dos veículos a esses profissionais é gigantesca, com presentes em todas as datas possíveis do ano, almoços semanais, festas, eventos especiais como festivais de música, shows e premiações exclusivas a esses profissionais. Como é o mídia quem vai dizer em quais veículos quanto de dinheiro será aportado, ele acaba sendo tratado como muitos privilégios pelo mercado. Esse aspecto dá um certo ar de superficialidade, muitas vezes, nestas relações (...) dentro de uma agência, o departamento mais paparicado, mais mimado, é a Mídia. Nós aqui na agência somos responsáveis por administrar R\$ 1 bilhão por ano. Então a atenção ao departamento de mídia é gigantesca.” (sic).*

O Diretor de Mídia C, entretanto, apresenta consciência crítica e inovadora quanto essa questão: a partir de novas condutas, é possível vislumbrar um (re)tecer cultural, que tanto converge com perspectiva da sustentabilidade organizacional, aplicada ao trabalho em agências de publicidade:

Diretor de Mídia C: *“Eu questiono cada ovo de páscoa que recebo de veículos, porque isso não soma para o meu trabalho, nem para o trabalho da minha equipe. Nós juntamos um grupo e tudo o que a gente recebe, a gente manda para a caridade. Os presentes de veículos que são mais expressivos, a gente sorteia entre a galera da agência que não tem os altos salários: pessoal da limpeza, da copa, seguranças, recepcionistas, gente que mantém a agência de pé. Sempre que chega uns absurdos, como televisão, a gente liga, diz que não pode aceitar e que se ele não se opuser, a gente quer sortear para o staff ou devolvemos. Nunca precisou devolver.” (sic).*

Da consciência individual, nasce a consciência coletiva (CAPRA, 2010). Dizer não a práticas que alicerceiam historicamente os negócios da publicidade, revela um movimento de renovação, que parte do indivíduo, mas estende-se ao todo. Tal movimento é vital para o (re)tecer das relações e - naturalmente e a partir disso - da cultura.

A questão de tantos presentes e festas para os mídias, às vezes, é motivo de incômodo entre outras áreas das agências. O Diretor de Mídia B chamou a atenção para a possibilidade do *Dia do Mídia* ser o responsável pela impressão que os demais publicitários têm de que “os profissionais de mídia só fazem ganhar presentes o ano inteiro”. O Executivo de Veículo também citou a “guerrinha por presentes”, lembrando relatos ouvidos dos profissionais de mídia, que diziam que os profissionais de outras áreas, como planejamento e criação, contestavam também ganhar presentes. *“Por que só os mídias ganham presentes?”*. E mais, por que somente os mídias tem um dia para sua particular celebração profissional, enquanto todos os demais profissionais do mercado celebram seu dia no *Dia do Publicitário*, independente se oriundos da área de criação, atendimento, planejamento ou produção?

Não é somente no *Dia do Mídia* que esses profissionais são agraciados com presentes caros, como televisões, *tablets*, mini geladeiras *retro*, além de eventos disputados, como shows exclusivos, festas, passeios. Sobre a quantidade de presentes durante o ano (carnaval, páscoa, dia das mães, natal etc.), o Diretor de Mídia B foi claro: *“eu não vou tirar o corpo fora e dizer que mídia não ganha muito presente, ganha e ganha até presente demais, não precisaria.”* Além disso, é comum semanalmente os veículos levarem os mídias a almoços e cafés da manhã em excelentes restaurantes da cidade. Entretanto, o Presidente de Agência lembra que: **Presidente de Agência:** *“Existe um compromisso ético nessa história, não é o fato dos eventos em si, pode ser em torno de um conhecimento maior, um compartilhamento de cultura”*, lembrando que muitos eventos são realizados em virtude de novos serviços e ferramentas oferecidos à área de mídia da agências.

Para os Diretores entrevistados “o dia do mídia é um dia normal de trabalho”, exceto pelos presentes. A entrevista na primeira agência, com o Diretor de Mídia A, foi marcada para as 9h30min. Dessa forma, optou-se por chegar mais cedo e aproveitar para perceber “clima” de chegada dos colaboradores nesse dia. De fato, a recepção já estava repleta de sacolas grandes de papel, aproximadamente umas 20.

O Mídia Dados de 2014 informa oito prêmios para os profissionais mídias¹³⁸. Esta não é uma exclusividade dos mídias; o mercado publicitário de forma geral se auto premia bastante. O *glamour* supracitado, com o advento das mídias sociais, tomou a forma de *posts*, *check-in* e fotos diretamente das festas e festivais que celebram as premiações, numa cobertura *live media casting*. O Festival de *Cannes*, maior premiação da publicidade mundial, é um exemplo dessas novas narrativas organizacionais nas redes sociais:

Diretor de Mídia B: *“Durante toda essa semana, você entra no Facebook e tem vontade de cortar os pulsos: são milhares de fotos de Cannes. Eu queria estar lá, lógico que tem um glamour... aquela coisa do mundo da publicidade.”* (sic).

Executivo de Veículo: *“As pessoas postaram minuto a minuto o que estava acontecendo em Cannes. Eu acho que as pessoas gostam de se expor e acho que isso não é exclusividade dos publicitários. É que hoje tem plataformas que permitem a exposição. Acho que é carência, as pessoas estão trabalhando demais e não tem tempo para se relacionar com outras pessoas... ficam só se relacionando com a máquina.”* (sic).

Diretor de Mídia B: *“Eu queria estar lá, aquele glamour, aquela coisa do mundo da publicidade. Isso logicamente ainda existe na publicidade.”* (sic).

Inevitável lembrar de Guy Debord e a Sociedade do Espetáculo, onde cada um torna-se celebridade de sua própria audiência. Tendo em vista que prêmios e presentes são formas básicas de recompensas humanas, o trabalho em alta voltagem e pressão que ultrapassa às 10 horas diárias em agências de publicidade não é recompensado pelo descanso, ou pelo dinheiro, pelo menos em termos legais. São projeções futuras de salários e carreira que são mencionadas. Assim, a ambição profissional é o objeto em torno do qual todos (ou quase todos!) os sacrifícios publicitários acontecem.

Presidente da Agência: *“Publicitário é voltado pro umbigo, mesmo. No mundo todo, você tem inúmero prêmios e o Brasil, é um tanto uma cópia dos Estados Unidos e da Inglaterra, mecas da publicidade. E o Brasil tem uma ambição muito grande de ser cada vez maior*

¹³⁸ Cannes Media Lions, Prêmio Maxximídia, Prêmio Caboré, Prêmio Abril de Publicidade, Young Lions Brazil, Prêmio Folha UOL, Prêmio ANATEC e Prêmio Contribuição Profissional APP. Fonte: Mídia Dados. Disponível em: <http://sunflower2.digitalpages.com.br/html/reader/119/38924> Consulta em: 25/06/2014.

internacionalmente. O mercado publicitário brasileiro é o que mais valoriza o Festival de Cannes; é quase uma Copa do Mundo.” (sic).

Por fim, na observação feita nas seis agências visitadas, os publicitários que chegavam para trabalhar pareciam sair dos anúncios por eles criados. Um desfile de moda a parte: juventude, estilo e marcas, de fato, caracterizam a “persona” publicitária. O sentido de *persona* associado à roupa é aquele definido por Clarissa Pinkola Estés (1994)¹³⁹:

Na psicologia arquetípica, a roupa simboliza a presença externa. Ela é a máscara que a pessoa mostra ao mundo. Ela esconde muita coisa. Com disfarces e enchimentos psíquicos adequados, tanto homens quanto mulheres podem apresentar ao mundo uma persona quase perfeita, uma fachada quase perfeita (ESTÉS, 1994, p. 77)

O Ex-publicitário cita o “culto do consumismo” como característica do perfil publicitário.

Ex-publicitário: *“Publicitário é sempre uma referência de comportamento, então é uma pessoal que se vale muito do consumo para conseguir vender a sua imagem pessoal, afinal de contas é isso que ele faz com os clientes. É uma cultura de consumo exacerbado, de comprar carro, relógios, roupas de marcas. É um profissional que precisa se posicionar de uma forma mais descolada. Lança um iPhone, todo mundo voa e compra, lança um carro, mesmo que não compre, todo mundo fica falando sobre o carro; a informação rolando e o consumo seguindo para posicionar como uma pessoa ‘bacaníssima’! Enfim, eu acho que publicitário pensa assim: ‘eu entendo tudo, eu visto as melhores marcas, eu tô ligado em tudo o que está rolando, sou um trendsetter’¹⁴⁰. Eu, a pessoa do relacionamento, total. É eu sou o rei do mundo!’, eu acho isso, o publicitário pensa que é o rei do mundo. E não importa o tamanho da agência. Conheço muito publicitário de agencioca que é ‘a estrela’: sou publicitário e mando nas outras marcas. Acho que talvez as pessoas tenham absorvido muito a cultura do Nizan¹⁴¹. Talvez. ‘Eu que mando, portanto, dona marca e seu cliente, se não fosse eu, nada daria certo’, o que não é totalmente verdade.” (sic).*

¹³⁹ ESTÉS, Clarissa Pinkola. **Mulheres que correm com os lobos**: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

¹⁴⁰ Expressão do Inglês: formador de opinião, pessoa que dita moda (comportamento, modo de vestir-se, etc.). FONTE: Dictionarist. Disponível em: <http://oque.dictionarist.com/trendsetter> Consulta em: 29/06/2014.

¹⁴¹ O publicitário Nizan Guanaes, fundador do Grupo ABC é conhecido pelo seu jeito impetuoso de trabalhar em suas agências publicitárias.

7. TRABALHO EM GRANDES AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DO BRASIL

Com o fenômeno da globalização, a maior parte das grandes agências do Brasil em algum momento do final do último século foram compradas ou receberam grandes aportes por parte de grupos de comunicação internacionais, ou mesmo são a sede de agências multinacionais no mercado brasileiro. Assim, a questão da multiculturalidade se faz presente no ambiente das agências, devido à profissionais de outros países, bem como viagens que os profissionais fazem com certa frequência, além do atendimento a clientes globais.

Segundo o colunista do *Portal iG*, Jorge da Cunha Lima, a internacionalização das agências de publicidade brasileiras teve início em meados da década de 1990 e, desde então, muitas coisas se tornaram mais perversas no mercado, incluindo um “massacre” à criatividade brasileira.

Até 1996 eram as agências nacionais que detinham as contas de produtos e serviços nacionais e internacionais e prestavam um serviço de primeira para seus clientes. Aos poucos, a globalização foi engolindo todas as agências nacionais de grande e médio porte. As contas internacionais passaram para esses grandes conglomerados. A criatividade foi enlatada nas matrizes para uso de todos os clientes com marcas internacionais de automóvel, alimentação, cerveja, vestuário etc. Alguns grandes empresários brasileiros também tinham orgulho em anunciar-se como empresas internacionais. (LIMA, 2010)¹⁴²

Everardo Rocha (1985) ao pesquisar os publicitários da década de 1980, identificou que os mesmos “dramatizavam o trabalho”. Baudrillard (1981) também fala do trabalho enquanto cenodrama. O Executivo de Veículo menciona uma supervalorização do esforço por parte dos publicitários, que tornam “mais comovente” a pesada, mas também heroica, rotina de trabalho e dificuldades, teatralizando os desafios enfrentados nas agências.

Executivo de Veículo: *“Acho que em agência há uma competição para ver quem trabalha mais... ‘nossa, eu sofri, eu sofro’... aquela coisa muito italiana, ‘como eu sofro, mas eu trabalho mais’... há uma disputa muito grande por trabalho.”* (sic).

O Ex-publicitário, por sua vez, cita a competição por criatividade.

Ex-publicitário: *“Este mundo de agência é muito competitivo e pouco colaborativo. Sempre tem o “dono da ideia”, não importando quem se envolveu. Quem é o dono da ideia? O dono da ideia pode até ser todo mundo que participou. Mas e na ficha técnica? Quem levanta pra pegar o prêmio? Não dá pra 30 mãos pegarem.”* (sic).

¹⁴² LIMA, Jorge. A internacionalização das agências de publicidade . IG Último Segundo. 27/01/2010. Disponível em: <http://jorgedacunhalima.ig.com.br/index.php/2010/01/27/a-internacionalizacao-das-agencias-de-publicidade/comment-page-3/> Consulta em 24/06/2014.

O Diretor de Mídia A também atuou na área de mídia em agências de publicidade na França e diz que o Brasil se destaca na competitividade profissional em relação aquele país:

Diretor de Mídia A: *“Aqui a competição é muito aberta, é clara; é um mercado que não tem nenhum escrúpulo e nenhum complexo (...) As pessoas da propaganda não têm hora para acabar. E não somos pagos por hora. Se a gente precisa “virar a noite” para que o projeto seja entregue, eu não vou receber a mais. Esse é um lado menos glamouroso da profissão, eu diria.”* (sic).

O Diretor de Mídia B expressou mais sensibilidade ao tratar do problema. Cita casos em que abriu mão de programas e projetos pessoais, porque não teve tempo para realizá-los. Aponta como provável causa o “achatamento” nas estruturas das agências e as modificações que vieram com a mídia digital, *“onde tudo é mensurável, logo, há muito mais trabalho”*.

Diretor de Mídia B: *“Gostaria de estar saindo agora (às 19h30min), de ir para a ioga, para a ginástica, ou pra casa mesmo. Mas eu não posso. Eu tenho um call que começa às 20h, outro que começa às 21h e um milhão de e-mails que eu tenho que ler e responder antes de ir embora. Não sairei antes das onze hoje. Mas não vejo como um problema exclusivo da mídia. Aqui ao nosso lado, tem um pessoal do planejamento tomando cerveja e que provavelmente subirá e continuará trabalhando. Essa semana o pessoal da mídia e o pessoal do atendimento ficaram até as 3h da manhã. Todo mundo fica: mídia, atendimento, planejamento, criação, depende da época. Não é um privilégio do mídia. É uma coisa intensa, só quem trabalha em uma agência de publicidade entende - porque não é o ser mídia, é o ser publicitário, dentro de uma agência que exige essa doação. No domingo, eu passei em frente a Ogilvy e tinha gente trabalhando. Era domingo, oito e meia da noite. Foi no meio do feriado de Corpus Cristi, no meio do feriado!... Precisava de mais gente para dar conta de todo o trabalho.”* (sic).

Esses excessos de trabalho são percebidos pelos veículos, que muitas vezes, mesmo que indiretamente, acabam se envolvendo com as longas jornadas. Com os *smartphones*, a notificação de e-mails permite ao Executivo de Veículo mais liberdade em sua rotina, não precisando ficar no escritório além das oito horas diárias.

Executivo de Veículo: *“Já teve mídia que me ligou na sexta-feira santa, pedindo ajuda, ‘preciso colocar você no meu plano’ e eu estava lá na casa da minha mãe, no interior de SP, na boa vida, mas atendi o telefone, respondi.”* (sic).

Cabe aqui lembrar que a “necessidade” do profissional em colocar o veículo no plano de mídia significa, em si, uma oportunidade de negócios para o Executivo de Veículo.

O Ex-publicitário aponta que *“ninguém se sente à vontade para levantar e ir embora antes das oito da noite”*. Os “olhares” dos colegas que reprovam a saída às 19h fazem as vezes

do controle psicológico organizacional exercido pelas agências; não é preciso bater o ponto, os próprios colegas garantem a longa jornada. Esses excessos de trabalho também ficam claros para o Executivo de Veículo, que observa isso acontece exclusivamente nas agências, e não em veículos de comunicação ou departamentos de marketing e comunicação dos anunciantes.

Executivo de Veículo: *“Não é uma coisa que acontece no mercado publicitário; acontece nas agências. Não que o veículo não seja impactado por isso: eu recebo peça publicitária domingo à noite, aí eu encaminho para a equipe implementar na primeira hora da segunda-feira... e eu respondo e-mail... mas estou na minha casa e não em uma agência, como o profissional de mídia que de lá me encaminha o material para veicular.”* (sic).

Diretor de Mídia B: *“O veículo sai cedo, o cliente [anunciante] sai cedo e o publicitário fica. A agência se ferra e a gente fica sem limite.”* (sic).

Ex-publicitário: *“Existe uma ‘cultura da viração’; que é uma coisa muito forte em agência e também muito natural: virar a noite para fazer o projeto acontecer, para entregar a campanha. Quando você lida com coisas muito pessoais e subjetivas, como a criatividade, emoções e um pouco do ego, você acaba envolvendo o profissional; e as agências se valem muito disso, das paixões das pessoas para conseguir ganhar dinheiro. Então acaba sendo natural você virar noite, se ferrar para fazer um job incrível, porque isso mexe muito com ego das pessoas: seu trabalho passa na TV e você é um publicitário, ora! Acho que é cultural nas agências um trabalho imersivo baseado no egocentrismo, digamos assim, mas atrás disso, uma exploração latente comercial (...) e eu vejo basicamente dois perfis nessa ‘cultura da viração’: pessoas que viram a noite e querem ser mesmo conhecidas como workaholic, que são arrojadas profissionalmente, que vão lá e querem fazer a coisa acontecer. E, nesse caso, mérito delas, a agência fica feliz, o cliente fica feliz, todo mundo ganha - só elas que perdem um pouco de saúde e não se dão conta. Mas tem também aquelas pessoas que já estão cansadas, mas fazem essa viração toda, porque acham natural: ‘ah, pois é, mas a vida de agência é assim, ponto final’. Mas ninguém luta contra, nem reclama. Dentro de uma agência de publicidade, o lado ‘vamos virar noite’; ‘viramos noite porque fazemos um trabalho incrível’ é mais forte que qualquer rebeldia ou resistência que possam surgir. Porque, caso se rebele, a pessoa de alguma forma vai ceder. Ou como os outros que permanecem e acabam virando inspiração para quem está entrando. Ou largando a publicidade: ‘não quero mais isso para a minha vida’ e vai para outro caminho.”* (sic).

A pressão, principalmente por prazos, mas também por resultados, está presente nas muitas horas de trabalho diárias nas agências. Contudo, mais frequente que o abandono da profissão, é o abandono de uma agência por outra, na busca de crescimento profissional e

salários mais altos, e também, culturas organizacionais mais sadias. Este é um dos fatores que implicam em alta rotatividade nas agências de publicidade.

A perspectiva da sustentabilidade, a partir da valorização da diversidade cultural, é tratada pelo Diretor de RH G. Falta diversidade nas agências, segundo ele. O perfil jovem bem formado da classe AB que domina o espaço das grandes agências, conforme mostra pesquisa de Fígaro (2011) e observação participante, pode estar distanciado da realidade de outros segmentos da sociedade, diferentes dos seus. Interessante perceber aqui o desafio de lidar com a diversidade para as agências.

Diretor de RH G: *Será que com essa falta de diversidade, de ficar muito nesse universo de jovens classe AB e cultos, nós não estamos perdendo outros olhares do consumidor? Estamos aqui com um projeto: uma vez por mês, é o dia do ônibus. Porque as pessoas precisam começar a viver uma realidade de classe C, entender a cultura. Como a gente pode entender o consumidor se a gente não vive na mesma realidade? Foi aí que me veio a sensação: será que não está na hora de darmos uma diversificada no perfil que a gente tem aqui dentro?... A questão da sustentabilidade organizacional: estamos aprendendo a lidar com as diferenças. Menor aprendiz, pessoas com dificuldades locomotoras, negros, diversidade mesmo. Acho que a publicidade lida pouco com a diversidade. Eu tenho um vice-presidente de atendimento, que se eu deixar, ele só contrata menina bonita, bem vestida, que fala inglês e que venha de uma boa formação. Mas eu sou um calo no sapato dele.” (sic).*

A contratação de belas profissionais, bem vestidas e educadas para a área de atendimento das agências, é histórica nas agências. Assim, o *sensualismo*, traço brasileiro expresso na característica de gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais, revela-se nesses ambientes.

O Presidente de Agência, por sua vez, diz que em relação à diversidade e à sustentabilidade organizacional, as agências brasileiras estão *passos atrás*, se comparadas à realidade de agências de outros mercados importantes, como o europeu e americano, especialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos. “*O Brasil tem que evoluir bastante no sentido da sustentabilidade na publicidade*”, seja nos discursos que divulga à sociedade, seja em suas práticas organizacionais. Contudo, diz que não vê trabalho em excesso nas agências do Brasil, mas uma desorganização do trabalho, que não está necessariamente nas agências, mas no mercado publicitário, de modo geral. Um jeito brasileiro “mais generalista e voluntarioso” se destaca nessa desorganização, segundo o presidente.

Presidente de Agência: “*O mercado tem regras que são mais respeitadas; o produto vai ser lançado e de repente o cliente decide que será semana que vem. Essa coisa de dar prazo só*

porque você está contratando a agência... o prestador de serviço também tem que dar os prazos, para que ele possa cumprir bem o trabalho que entrega. Isso faz parte da organização do trabalho. Acredito em uma reorganização, que gere como resultado um trabalho mais saudável. E com isso, o fim dessa sensação de que trabalha-se muito, e às vezes inutilmente, porque há muita 'refação', muito trabalho feito que acaba não indo pra rua, não se realizando. É possível organizar para se trabalhar de uma maneira mais racional. Agora em toda profissão existe "virar". O americano é muito processual, de maneira geral e especializado. O brasileiro é mais generalista e mais voluntarioso, então aqui é mais desorganizado". (sic).

A 'refação' citada, ou seja, fazer o mesmo *job* repetidas vezes, marca profundamente o trabalho nas agências. É importante considerar que a 'refação' não é culpa exclusiva dos desmandes dos clientes anunciantes. Há muito da cultura das agências em sua busca incessante por mais uma versão do próprio trabalho. Entre as consequências desse excesso nas jornadas diárias, está a renúncia da vida pessoal, rica em sonhos e projetos, que deveriam servir de fonte de inspiração para o trabalho publicitário.

Diretor de Mídia B: *"trabalhar em uma agência de publicidade demanda muita dedicação, muito investimento de tempo; sobra muito pouco tempo para se ter lazer, para se ter ócio, o tal do ócio criativo não existe... eu fico fazendo pilhas de revista em casa, que ganho na agência, achando que haverá tempo de ler um dia... aí quando eu vou pra praia, eu levo."* (sic).

Diretor de Mídia A fala que há muitas pessoas que gostam de trabalhar para muito além das oito horas por dia, e que "não contam as horas"; nem se importam em sacrificar um tempo da vida pessoal para se dedicar totalmente ao trabalho. O Executivo de Veículo, por sua vez, diz que parece existir dentro das agências uma competição entre os próprios colaboradores para ver quem trabalha mais. "Parece que acham bonito falar: ontem eu 'virei a noite'", completa. É a instituição do trabalho publicitário em três turnos.

Diretor de Mídia B: "Eu viciiei nesta adrenalina, todo dia é um problema diferente, a cada momento é um inferno diferente pra viver, um céu diferente... presentes diferentes? Também, mas isso não interessa" (sic).

Com relação às longas jornadas nas agências, os três entrevistados do RH confirmam este como principal problema das agências, apesar de dois deles apontarem que esta situação tem melhorado nos últimos anos. Trata-se de um problema cultural nas agências, mas também de *um jeito* mais flexível de trabalhar, principalmente para os profissionais mais criativos.

Diretor de RH G: *“Tudo o que é hábito, é difícil de se mudar. Para você mudar a cultura, não é da noite pro dia. Começamos a explorar por que isso acontece e ainda não temos a resposta: se é excesso de trabalho ou se é o jeito de se trabalhar. Às vezes dá 20h, eu estou saindo e vejo um criativo fazendo uma letrinha, uma voltinha do M. Eu digo, bom vamos lá, acabou. E a resposta, “não, só mais um pouquinho”. É um nível de curtição! Eu já conversei com alguns e eles dizem: ‘eu curto fazer isso’. Se eu sair daqui, eu vou continuar de casa; estou com vontade de fazer. É como se fosse em hobbie. É a forma de trabalhar. Tem uns que tem essa maneira de trabalhar. Eu não sei identificar.” (sic).*

Interessante a percepção do Diretor de RH G, contudo, esta “nova maneira de trabalhar”, mais livre, pode ser especiosa, pois a agência em questão tem horário fixo de entrada, às 9h da manhã. Mas o que está em xeque é que, caso o publicitário queira continuar trabalhando de casa, essa é uma decisão individual. Mas permitir que este fique na agência além do horário “curtindo o seu trabalho”, muitas vezes, enquanto bebe uma cerveja, é uma decisão e responsabilidade da empresa.

Diretor de RH G: *Tem outros que não, que sentem mesmo a pressão, porque tem que entregar o filme na hora do fantástico e foi-se o final de semana! Mas tem um volume de trabalho sim, os clientes são mal acostumados, a gente tenta corrigir, melhorou muito com toda segurança. E a publicidade às vezes se perde por prazo, por prêmio... a coisa do prêmio é muito doentia. Prêmio é todo dia. Qual a responsabilidade sobre a marca do seu cliente? Sobre o dinheiro do seu cliente? Isso tem que ser mais importante que Cannes. Claro, dá visibilidade, sim. Mas é um esforço surreal. Quando eu percebo que na reunião do board se passa uma hora falando de Cannes, ‘péra lá’: temos 450 pessoas trabalhando, um monte de clientes para atender e verbas para administrar. O RH é um agente de negócios e a publicidade ainda não se deu conta disso.” (sic).*

Gerente de RH E: *“60% das queixas dos funcionários são de trabalho excessivo, de não ter final de semana, de não ter planejamento, precisa entregar um job na segunda-feira, muito em função de prazos curtos. Todos eles reclamam que estão estressados. Mas nunca tive um caso aqui de afastamento por estresse. A gente tenta melhorar esses ambientes para que eles, mesmo trabalhando excessivamente, depois do horário, aos finais de semana, sintam-se um pouco melhor. A nossa política é ‘trabalhar em uma casa’, a agência com quintal, cozinha, videogames, geladeira de cerveja... Adoram ficar aqui bebendo. Quintas e sextas cerveja é liberada, a partir das 9h. Quem tem que trabalhar, sobe com a sua cervejinha.” (sic).*

Gerente de RH F: *“Eu acho que infelizmente, junto com outras tradições da publicidade, vem isso mesmo, de trabalhar, de virar a noite, porque criativo não tem horário, porque é*

assim que funciona, porque cliente pressiona demais e quer tudo pra hoje mesmo. Eu acho que é histórico essa coisa de 'virar a noite', mas tem melhorado mesmo, pelo menos nas grandes agências. Acho que isso vem com essa geração nova que exige mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, talvez antigamente o pessoal fosse mais workaholic mesmo e não se preocupava em passar a noite na agência, isso tem mudado. Hoje tem picos, não é uma constante. A gente faz questão de que o pessoal não passe das 20h, idealmente, a gente quer que todos estejam indo pra casa a essa hora. Os picos se dão no primeiro semestre, que geralmente é mais corrido, por causa de Cannes, acima de tudo... Porque o pessoal foca nisso de fevereiro a abril, aí sim, vem no fim de semana, vara a noite, para que tudo esteja muito amarrado. Isso acaba acontecendo em agências grandes, que acabam se inscrevendo e participando dos prêmios. Já no dia a dia, em geral, é por causa de prazo de cliente, eles dão três dias para a agência fazer um trabalho e às vezes demora duas, três semanas para aprovarem. Isso acaba com o pessoal, porque então isso não era tão urgente, por que a gente teve que ficar aqui se matando? Isso pega muito mal, a falta de planejamento, a falta de organização, a falta de processo, tanto no cliente, quanto internamente, acaba gerando isso.” (sic).

Por outro lado, é sugerido que esse volume de trabalho obedeça, mesmo que de forma invisível, a uma hierarquia. Quem está acima na escala do poder, acaba desfrutando de jornadas menos extensivas.

Executivo de Veículo: *“Normalmente quem me fala que consegue impor seus horários são pessoas que estão no nível mais alto, quem me fala isso, são sempre os diretores. Não me lembro de um planejador me dizer que a vida está tranquila. Até tem aqueles que dizem ‘eu consigo sair todo dia às 8h. Eu consigo ter uma vida tranquila’. Mas você almoça? ‘Não, almoçar já não dá.’ E tem outros que reclamam mesmo: ah, minha vida está um inferno, eu saio todos os dias às 2h, 3h da manhã.” (sic).*

A Consolidação das Leis do Trabalho é clara em relação à carga horária máxima - diária a semanal - de funcionários. Parece haver nas agências uma flexibilização abusiva da lei. Observa-se, assim, relação com o traço cultural brasileiro de *malandragem*, ou *jeitinho* (PRESTES & CALDAS, 1997), que pode ser lido na organização do trabalho em grandes agências de publicidade do Brasil. Por parte dos colaboradores, relaciona-se aqui alguns recursos que Barros e Prates (1996) destacam na cultura do sistema de liderados no Brasil: *postura de expectador, evitação de conflitos e adaptabilidade*. Além disso, os controles coletivos sobre a hora que os colegas vão embora, parecem contribuir para esta situação onde é ausente as noções mínimas da sustentabilidade organizacional, por todas as partes. Infere-se

que, com vistas a galgarem ascensão profissional ou manterem seus salários, os colaboradores das agências acabam por se submeterem às extensas rotinas de intenso trabalho cotidianamente. O foco está na carreira profissional, com todas as inevitáveis implicações à qualidade de vida e saúde (mental, física e emocional).

7.1 PUBLICITÁRIOS: UMA CATEGORIA DIFERENCIADA

O Presidente do Sindicato dos Publicitários chama atenção ao revelar uma visão sobre o trabalho em grandes agências. Durante a entrevista, foi difícil romper o posicionamento de aceitação resignada. As extensas jornadas, por vezes irregulares, são vistas como costume, tradição e parte inerente ao negócio da publicidade. É assim que funciona e é assim que precisa ser para funcionar, “porque a campanha tem que entrar no ar no dia seguinte”, disse o presidente. Ao aprofundar este ponto para esclarecer a posição do Sindicato, o argumento é o *distanciamento* dos publicitários do seu sindicato, em virtude de preconceito, na visão do entrevistado. Os publicitários “acham que sindicato é coisa de motorista de ônibus ou metalúrgico”:

Presidente do Sindicato: *“As pessoas das agências ficam tímidas em receber material de sindicato, porque eles se acham uma categoria diferenciada, elitizada, sentem-se elitizados (...) além disso, o publicitário tem muita ambição e dentro da agência ele tem objetivo de promoção. Ele só vai usar o sindicato quando se sentir prejudicado, mesmo assim, com reservas (...) publicitário está dentro da agência com um objetivo muito certo (...) quando vamos nas agências, as pessoas, para pegar o panfleto do sindicato... bem, parece que você tem AIDS, é um verdadeiro ‘não-me-toque’. Há uma discriminação, mesmo. Quem para para conversar, é quem usa a colônia de férias do Sindicato¹⁴³, mas os publicitários não vão muito à colônia (...) as longas jornadas de trabalho existem nas agências, porque o trabalho do publicitário é diferenciado. O índice de ligação reclamando aqui no sindicato é muito pequeno. Eu tenho contato com outros sindicatos, lá eles têm filas de problemas para resolver todos os dias e aqui não tem. Nós temos que caçar problemas. Assim, somos contra as jornadas irregulares, mas não há como coibir, porque a própria categoria é conivente. O sindicato não tem poder de fiscalização, isso cabe ao Ministério do Trabalho, através da Superintendência Regional do Trabalho. Ao sindicato compete, em caso de denúncia - o que nunca ocorre -, provocar uma mesa redonda com Superintendência do Trabalho, onde a agência é convocada a comparecer. A Superintendência vai apurar, para ver se são verdadeiras ou não as jornadas irregulares. Mas é muito difícil isso acontecer, porque publicitário não faz esse tipo de denúncia. Ele também tem os seus benefícios, ele também é conivente com esse tipo de situação.” (sic).*

¹⁴³ Disponível em: <http://www.sindicatopublicitariossp.com.br/web/colonia-de-ferias/> Consulta em 09.06.2014.

O Presidente do Sindicato define o perfil publicitário como um profissional “elitizado” e privilegiado cultural e economicamente, indo ao encontro do perfil sociocultural dos publicitários de uma grande agência de publicidade no Brasil apresentado por Fígaro (2011). Ainda, compartilha a visão do Presidente de Agência sobre “regras mais importantes, que são do próprio mercado publicitário” e a primazia do cliente no *modus operandi* da publicidade, relacionando-as com as rotinas de trabalho das agências.

Presidente do Sindicato: *“Os publicitários são uma categoria diferenciada pelo seu próprio trabalho: são formadores de opinião, culturalmente privilegiados. Eles não tem carga horária ou jornada de trabalho específicos. Objetivo do trabalho é o cronograma da campanha. A agência tem obrigação de atender o cliente para botar a campanha no ar, então a sua equipe tem que trabalhar, não importa se durante o dia ou durante a noite. É lógico, existe a ‘jornada móvel’; entra mais tarde, sai mais tarde. Não há horário fixo para entrar. 10h, 11h da manhã. É um horário nobre e certamente uma condição diferenciada. O Sindicato não é favor, mas compreende que funciona dessa forma.”* (sic).

Quando compara os publicitários com outras categorias profissionais atendidas pelo mesmo Sindicato, como os profissionais de veículo que são representados pelo mesmo sindicato, o entrevistado diz é “outro enfoque e outra receptividade. Não são profissionais que se sentem tão elitizados.” (sic).

Presidente do Sindicato: *“Já fizemos paralização com carro de some em frente a agências. Mas ninguém se envolve. E olha que temos orgulho do nosso carro de som, porque é muito potente. Ou seja, as pessoas ouvem, mas não descem. Não tem adesão. Quando a categoria não é participativa, é porque sua própria essência é diferenciada; acha que reclamar seus direitos e melhorias é coisa de metalúrgico. O publicitário busca diferenciar-se historicamente, desde o seu próprio visual: na década de 1980, era rabinho de cavalo, brinco na orelha, roupa colorida... hoje, isso tornou-se comum, mas antes quem usava isso? Só os publicitários. Hoje popularizou, mas eles continuam achando suas formas de se diferenciar.”* (sic).

Importante, porém, observar que é comum entrevistados utilizarem recursos de estereótipos para definir países, regiões, grupos e até mesmo pessoas. Entretanto, estereótipos são necessários enquanto recursos narrativos, mas por si, insuficientes enquanto representação da realidade diversa. O ex-publicitário expõe sua visão sobre o perfil:

Ex-publicitário: *“É lugar comum que os egos publicitários são grandes. Mas eu não acho que seja só ego. Tem uma coisa de ‘eu sou o rei do mundo’. Quando você é publicitário, trabalha com o negócio de outras pessoas, com marcas muito grandes e transita em várias*

categorias de negócios... o publicitário acha que é a única pessoa capaz de ter um conhecimento geral de tudo. Então isso é curioso, porque uma vez que trabalhou com marcas como GM, Fiat, Volks, ele acha que entende tudo daquele negócio. Só que não entende! Ele é uma ponta que vende, toda a outra parte de desenvolvimento de produto, tecnologia, produção, ele está por fora. E como ele faz um trabalho imersivo dentro daquela marca para poder atender e vender da melhor forma, ele já assume que é muito entendido naquele negócio. Então acho que tem essa característica do publicitário achar que entende de tudo, quando na verdade entende apenas uma parte do processo (...) eu sempre brinco e digo que o publicitário é um bom estrategista, mas não é um bom executor, porque ele manda muito, ele direciona muito, ele diz o que as marcas devem fazer, mas no dia em que eles mesmos tiverem que fazer o que dizem às marcas, vão entender que tem o outro lado do cliente. E hoje que eu tenho meu negócio, eu sinto muito isso. Eu escuto de publicitários que me atendem: ‘ah, mas tem que vender mesmo, que bom se a loja e encher de gente’. E eu falo: “não, não é bom se encher de gente, porque minha vitrine fica vazia. E se alguém aparecer com a minha vitrine vazia, é ruim para a minha marca’. Assim como não é bom se o meu sistema cair por acessos ao site, porque a agência fez uma supercampanha. Então tem o outro lado de quem toca a operação do cliente, e o publicitário não vê isso. Ele quer só números para o portfólio, para históricos, cases e prêmios, então retornamos aquela coisa egocêntrica, muito comum nos publicitários de agências: ‘sim, conseguimos fazer isso!’, ‘conheço tudo dos negócios!’” (sic).

O Presidente da Agência, por sua vez, apresenta o publicitário como um perfil que tem proximidade com o perfil de celebridades ao abordar a glamourização da profissão:

Presidente da Agência: *“A publicidade é glamourizada, sem dúvida, os publicitários convivem com esse universo de glamour... convivem com as pessoas famosas, frequentam bons eventos. E isso faz parte da glamourização; alguns curtem mais essa parte, frequentam todos os eventos e, inclusive, viram mais ‘celebrities’ que publicitários. Porque os publicitários atuam no espectro das celebridades. Há vários publicitários que são celebrities! Já ao escolher sua profissão, os futuros publicitários consideram a publicidade um trabalho que proporciona sucesso e diversão. O trabalho da propaganda sempre foi vendido como prazeroso, e nem sempre é, nem sempre é prazer, a gente rala muito. Para o jovem que assiste a palestras que são feitas nas escolas, quando apresentam um publicitário e um engenheiro, por exemplo, o publicitário dá um show; geralmente ele é um ‘showman’, porque ele sabe vender bem, se comunicar bem e a função do engenheiro é fazer funcionar ... ou seja, vai parecer ‘boring’. É completamente diferente do publicitário, que certamente vai encantar*

mais, porque é mais persuasivo. Além disso, há muitos casos e histórias de publicitários que se tornaram ricos e o mito dos altos salários... O publicitário no Brasil - e isso percebo como uma característica cultural nossa - é muito 'celebritizado'. Existe espaço para celebridades e muitos publicitários o ocupam, para inclusive divulgar suas marcas, pessoais ou das suas agências e clientes. E isso atrai os jovens, certamente." (sic).

A aura de *glamour* profissional concedida aos publicitários, boa parte graças à própria história da profissão, torna-a ainda mais encantadora e desejada. Todas as grandes agências tomam muito cuidado com os seus ambientes de trabalhos, preocupadas com arquitetura, decoração e design. Os espaços são pensados com vistas a estimular a criatividade e isso as tornam muito atraentes visualmente. Já na recepção das agências é perceptível que não se está em um escritório qualquer, aquele é um lugar *diferente*, muito mais "descolado".

A presença predominante de jovens diante dos computadores das agências também chama a atenção. Afinal, a juventude também tem sua porção de *glamour*. Além disso, as mídias sociais despontaram como uma nova forma de exposição para os profissionais da publicidade. Por fim, o mito dos altos salários citado pelo Presidente de Agência e a ambição profissional, citada pelo Presidente do Sindicato, parecem se juntar para selar a cumplicidade entre agências e publicitários.

Presidente do Sindicato: *"Uma minoria ganha muito e uma maioria ganha pouco, esta é que é a verdade. Por isso a média dos salários é alta. Mais especificamente, 71% dos 17 mil publicitários que trabalham em São Paulo ganha até R\$ 2.500,00, ou seja, o mesmo salário do motorista de ônibus, de quem tanto fazem questão de se diferenciar. E mesmo ganhando pouco e trabalhando longas jornadas, eles não reclamam, porque desde que entram na agência, existe uma grande ambição. Eles não querem ser um assistente por muito tempo; querem ser um diretor de contas, de mídia ou de criação. Sendo esse o objetivo, eles não vão se ligar ao sindicato, eles vão querer ultrapassar todas as barreiras para atingir seus objetivos, inclusive a barreira da jornada extensa, pois o que importa para eles é o objetivo."* (sic).

Diante do exposto, parece ser a ambição profissional principalmente - e não somente os altos salários - a motivadora da lealdade dos publicitários às suas agências, mesmo diante das longas jornadas. Uma predisposição psicológica é exigida quando se começa a trabalhar em uma grande agência, pois é sabido que ali se trabalhará muito e, em algumas épocas (como datas comerciais e inscrições de prêmios) se trabalhará demais. Esta é uma forma de coparticipação dos publicitários em relação ao ritmo e à intensidade do trabalho nas agências. "O mercado é mais forte que qualquer resistência ou dança das cadeiras" disse o Ex-

publicitário. Marcado pela alta rotatividade, o mercado publicitário (em especial, as agências de publicidade) apresenta como opção às insatisfações e desgastes, a alternância entre locais de trabalho. Entretanto, a cada vez que alteram-se os contratos sociais de trabalho, alteram-se também os contratos psicológicos, pois cada agência é uma organização com particularidades culturais. Assim, a velocidade com que as regras se refazem a todo momento é uma das marcas do trabalho nas agências, bem como do trabalho flexível, segundo Richard Sennett (2008).

Os profissionais de RH descrevem o perfil publicitário como aguerrido, informal, jovem, muito inteligente e culto. Muitas vezes, tal perfil desperta problemas inéditos para a agência, principalmente, segundo informam, em decorrência da falta de entendimento sobre o papel do RH e da ansiedade e carência dos profissionais. Segundo o Gerente de RH E, *“o ego atrapalha um pouco na relação funcionário-agência, pois eles são bem estrelas (chamamos aqui de estrelistas), do tipo: me trata direito se não eu vou embora.”* (sic).

Gerente de RH F: *“Eles demandam muita atenção, têm que se sentirem cuidados, têm que se sentirem ouvidos, têm que se sentirem queridos... eles tem muita impaciência: se está tudo bem com eles, se não está... e para lidar com essas emoções e até com as infantilidades, já que são tão jovens, os líderes precisam estar envolvidos com isso. A implementação da avaliação de desempenho aqui na agência foi uma surpresa para nós, porque descobrimos que os publicitários querem ser avaliados. São pessoas sedentas pelo momento ‘vamos sentar e conversar sobre o que eu estou fazendo’. Em geral, parte muito deles a necessidade de serem avaliados.”* (sic).

Gerente de RH E: *“É um mundo totalmente a parte. Lidar com pessoas que têm muita cultura, muita informação, pessoas muito inteligentes, é um grande desafio! É mais difícil lidar com pessoas extremamente inteligentes, extremamente focadas, do que lidar com a construção civil, por exemplo. Porque é mais difícil fazer eles entenderem que não são tão bons assim. Que podem ser bons artistas, mas não tão bons como pessoas, como seres humanos. Eles são muito estrelas. ‘Estrelistas’, a gente chama.”* (sic).

Contudo, os profissionais de RH entrevistados revelam que entre si, os publicitários se ajudam muito, trabalham sempre em equipe, acolhem bem os estrangeiros. O espírito de fazer parte de um grande time é destacado: é o orgulho pelo pertencimento. A imagem dos fundadores, neste sentido, revela importantes traços da cultura das grandes agências do mercado.

Gerente de RH E: *“Os nossos fundadores são heróis. As pessoas vêm pra cá com uma aquela sensação: vou trabalhar na agência do Fulano de Tal, uma agência global, a agência da*

marca tal¹⁴⁴. Para eles, é um sonho realizado, entrar aqui e trabalhar na empresa do Fulano de Tal. Todos os dias eu recebo muitos currículos e, na maioria deles, o maior argumento é que querem trabalhar aqui por ser uma empresa global, que é do Fulano de Tal, grande ídolo da publicidade mundial.” (sic).

Diretor de RH G: “A figura do fundador é emblemática. A própria história dele instiga: ‘se eu pude, por que você não pode?’. Ele é o exemplo de todos os valores da agência. Tem um nível de comprometimento com a formação, com a sociedade, tem vínculo com história de ser uma das agências mais premiadas do Brasil. Mas não é o passado que sustenta. É uma conquista diária, onde você lida com todos os sentimentos no mesmo dia, juntos. É preciso capacidade de mobilidade, espírito de time, cuidado com todos... as pessoas se cuidam, se protegem. Essa mobilização faz toda diferença.” (sic).

Assim, surge uma perspectiva nova sobre a questão da competição nas agências. A observação participante também identifica que a competição existe, mas existe também a cooperação que, por sua vez, suaviza ou equilibra desgastes no ambiente de trabalho das grandes agências. O sentimento comum de pertencimento – o orgulho compartilhado – faz da agência um grande time. Muitas vezes, é o que retém e une as pessoas num mercado de alta rotatividade e disputa por profissionais, cargos e salários.

Diretor de RH G: “É o orgulho de pertencer. O orgulho de ser e ter a agência. Se bobear, eles tatuam o nome da agência. No Facebook¹⁴⁵ pessoal, todos eles têm fotos da agência. Eles comemoram aqui, eles vibram e isso é engajamento. Tem várias organizações de diversos outros setores que têm esse engajamento muito forte. E é muito estratégico ‘lincar’ as pessoas ao propósito da organização. Aí sim a agência consegue reter. Aí sim essa organização vai ter futuro, vai ter perpetuidade.” (sic).

A análise documental também revela o alto índice de engajamento por parte dos colaboradores das grandes agências. O resultado de uma pesquisa interna de clima fornecida pelo Gerente de RH F confirma o engajamento de 83% dos colaboradores da agência no Brasil, acima do engajamento de 70% da agência em todo o mundo. O clima da agência é importante para os publicitários, que, segundo o RH, zelam muito por ele.

¹⁴⁴ que atende a uma grande marca.

¹⁴⁵ Maior rede social virtual do mundo em 2014. N. A.

7.2 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO E RH ESTRATÉGICO

A esfera social da sustentabilidade organizacional permite que os colaboradores sejam considerados o principal *input* (YANAZE, 2011) de qualquer organização. Em especial, quando trata-se das empresas que fazem parte da Indústria Criativa, como é o caso das agências de publicidade, cujo maior capital de que dispõem, o intelectual, é essencialmente humano. Nesse contexto, é esperado a área de Recursos Humanos seja central nas agências.

Diretor de RH G: *“Vivemos um grande momento de mudança das organizações, porque é uma mudança da sociedade. Muito em breve teremos todas as gerações convivendo no mesmo momento e as harmonizações serão forçadas. Não é uma tendência, é uma necessidade. É um momento de revisão de tudo o que já foi previamente estabelecido até aqui.”* (sic).

Logo no início de cada uma das entrevistas, foi possível perceber a visão estratégica do RH como agente de negócios das organizações, sejam elas agências de publicidade ou empresas da construção civil. Tal papel estratégico, para muito além do desenvolvimento de sistemas de seleção e subsistemas de retenção, é o de orientação à presidência. Ou seja, o RH é um conselheiro-decisor que ocupa cadeira junto ao *board* da empresa e tem a função de orientar o alto escalão sobre rumos a serem seguidos, com foco no capital intelectual de que dispõem.

Diretor de RH G: *“Estrategicamente, buscamos cada vez mais em um modelo funcional de gestão de projetos, ‘smart company’, Economia Criativa, ou seja, fazer muito com menos. A parte de operações tendemos cada vez mais a terceirizar. A competência essencial que a agência busca é a inovação e a criatividade, colocando no cerne disso, o poder criativo da ideia.”* (sic).

Contudo, aparece a informação sobre a atuação pouco estratégica da área de Recursos Humanos nas agências, em virtude da falta de conhecimento do mercado publicitário sobre o papel do RH:

Gerente de RH F: *“A estrutura de RH é muito recente em agências, aqui no Brasil tem há sete, dez anos no máximo. Eu acho que a sorte é que as multinacionais trouxeram esse processo, porque lá fora o RH tem uma força sensacional! É parceiro de negócio mesmo, é muito envolvido em tudo. Então, nas agências multinacionais, talvez o RH tenha conseguido ter um pouco mais de apoio para estruturar seus processos, porque já vem de um modelo lá de fora que funciona. As pequenas agências, tadinhas! No máximo elas têm um Departamento de Pessoal para cuidar da admissão, pagamento e do vale-refeição. Não dá para imaginar o RH na seleção nessas agências!”* (sic).

Diretor de RH G: *“Não existe RH nas agências de publicidade brasileiras. está começando a se criar. Tem em uma ou outra agência. RH de agência geralmente é ligado ao financeiro, com visão de departamento pessoal. E não é por falta de conhecimento do RH, é por falta de conhecimento do mercado publicitário, que não entende o que é o Recursos Humanos. Nenhum RH está no ‘board’ das agências. Ainda faltam uns dez anos para vermos um cenário diferente.”* (sic).

De fato, o Gerente de RH E informa que é subordinado ao Diretor Financeiro, apesar de fazer parte de uma agência muito conceituada e desejada profissionalmente no mundo todo. Antes da contratação da entrevistada, houve na agência a tentativa de implementação uma diretoria de RH, mas segundo informado, a agência com mais de 100 funcionários entendeu a entrada da nova diretoria, que trouxe consigo “novas regras”, como um aumento da rigidez em um ambiente de trabalho “totalmente flexível” e independente. A percepção geral foi de que as coisas ficaram mais “engessadas”, e isso não é valorizado em agências de publicidade. Pelo contrário, a informalidade, a comunicação em sistema de “portas abertas” (sendo que na referida agência não há portas, nem paredes) é o mais valorizado por todos. Porém, o responsável pelo RH manifesta preocupação com o fato de que a manutenção de uma boa atmosfera na agência possa ocultar problemas relacionados ao trabalho.

Gerente de RH E: *“Aqui tem um lance muito legal: todos têm acesso a todos. Todos os CEO’s e diretores sentam entre o pessoal. Você pode ir lá, falar do seu problema, ou fazer uma reclamação. Só que aí está o ponto, a reclamação acaba não saindo... eu tenho até medo que aconteça uma situação de assédio, por exemplo, porque eu tenho certeza que eles não reclamariam, até para não dar a sensação de que está ruim. Eles vivem num ambiente muito bom, então eles fazem de tudo para que continue assim. Muitas vezes, eles passam por cima de algumas coisas para dar sensação de bem-estar, mesmo quando não está tudo bem. Para os publicitários, ter um RH é necessário, mas para eles o papel do RH é o de uma pessoa amiga, alguém em quem confiar, alguém para quem eles possam contar os seus problemas. Mas eles vem falar comigo, não com o RH, não sobre os problemas da agência. Quando busco assumir minha postura de RH, eles acabam nem falando, porque não sentem liberdade de falar dos seus problemas ligados ao trabalho.”* (sic).

O sistema de “portas abertas” se revela como principal canal de comunicação de todos com todos e também é implementado nas outras agências pesquisadas. É visto como funcional pelos profissionais do RH e dá ares de mais liberdade aos colaboradores. Assim, a primeira vista, parece adaptar-se às práticas informais das agências. Contudo, pode camuflar problemas latentes, já que tal sistema exige muita maturidade e coragem de exposição (exigida, neste

caso, de jovens profissionais) para abordar um problema. Traços fortes brasileiros, como hierarquia, centralização do poder, postura de espectador e tendência a evitar conflitos permitem inferir que, mesmo em sistemas de portas abertas, a comunicação seja regulada pelas relações de poder.

Neste sentido, dois dos entrevistados relataram que na maioria das vezes, o RH só é acionado quando não há muito ou nada a fazer. Problemas que poderiam ter sido diagnosticados e tratados desde o princípio, passam despercebidos, até que se tornem irreversíveis, em virtude do *delay* em informar o que ocorre, principalmente por parte dos publicitários. O perfil profissional é apontado como causa para a reclusão em caso de problemas, pois tentam resolver as coisas por si só. A Diretora de RH G, por sua vez, considera que os problemas na gestão devem ser tratados pelos próprios líderes, que devem estar aptos a resolvê-los.

Gerente de RH E: *“Eles são extremamente independentes e fazem as coisas por vontade própria. Diante de um problema, tentam resolver tudo sozinhos e aí acabam metendo os pés pelas mãos. Deveriam passar para o RH ou para uma diretoria que pudesse auxiliá-los. Então aí entra um dos nossos problemas: quando a gente descobre a origem do problema, principalmente no sistema de gestão (temos muitos problemas na gestão de pessoas por aqui) não há mais o que se fazer: a pessoa já está em outra, não tem como recuperar o engajamento com a cultura. O mercado da publicidade é muito rápido.”* (sic)

Diretor de RH G: *“O RH tem que parar de querer psicólogo. Não é assistente social, não é colo, não é divã. Não é esse papel. Se o gestor não consegue resolver o problema do funcionário dele, eu estou aqui de portas abertas, eu sou ferramenta deles. O gestor e o funcionário que se resolvam. RH é uma posição estratégica, é o quem te diz o que você vai fazer no futuro, como você vai fazer no futuro. RH não é centro cívico.”* (sic).

Sobre o processo de seleção de colaboradores das agências, os três profissionais do RH afirmam que têm baixa participação no processo, prevalecendo a informalidade, o personalismo e as indicações. Em duas agências há banco de currículos para acesso de todos, mas em uma das agências não existe canal externo oficial para envio de currículos.

Gerente de RH E: *“Aqui a contratação acontece só por indicação. Não temos nem canal para captação de currículos, porque não funciona aqui. Explico como funciona: eles chegam até mim e dizem: ‘Eu tenho uma pessoa assim e eu quero contratar’. Os publicitários são muito fechados. Aí no primeiro dia de trabalho na agência, uma relações públicas apresenta a agência e conta a sua história. A partir de então nossa relação começa: computador, seja*

bem-vindo e me coloco a disposição para dúvidas, problemas que venha a ter, benefícios, plano de saúde. Bem administrativo.” (sic).

Gerente de RH F: *“No processo seletivo, a gente entra no final para dar um ‘pitaco’ sobre perfis que fazem mais sentido para a agência. Mas a triagem e a recepção de currículos acaba ficando muito nas áreas; eu acabo recebendo, mas no geral, eles fazem diretamente o processo, até porque nós somos uma equipe de RH muito pequena: uma diretora, uma gerente, uma analista para atender atualmente 310 colaboradores. As áreas têm grande autonomia! Ainda existe muito a contratação por indicação neste mercado, o que é uma avaliação sempre muito subjetiva. Mas usamos outras ferramentas, LinkedIn. Chamam o RH somente quando não está seguro ou quando quer mais opções de perfis.” (sic).*

Os três profissionais de RH afirmam que suas agências têm programas de desenvolvimento de talentos, que incluem cursos, palestras, viagens e intercâmbios entre agências de outros países. Os intercâmbios são facilitados quando trata-se de agências globais, entretanto, os profissionais de RH julgam pequeno o número de oportunidades para os colaboradores, em virtude dos custos envolvidos.

Diretora de RH G: *“A prioridade é o desenvolvimento de lideranças, que é onde mais repercute. A idade média aqui da agência é de 26 anos, ou seja, geração Y cheia de sonhos, que não sabe lidar direito com frustrações, que tem uma ambição destemida pela carreira... existe todo um tratamento dessas questões, é preciso gerenciar esses aspectos. Por outro lado, existe um desejo de que eles continuem assim, querendo crescer, porque é assim que conseguimos ter um resultado acima do esperado. Há uma responsabilidade muito grande com a cabeça desses jovens.” (sic).*

A presença predominante de jovens nas agências não agrada de todo a nenhum dos entrevistados. A expressão “juniorização” do mercado publicitário apareceu nas falas dos entrevistados, sempre associada a problemas enfrentados no dia a dia. “Juniorização” é um termo usado para referir-se à grande quantidade de profissionais muito jovens nas agências. Para o Diretor de Mídia A, a causa de tantos profissionais jovens é um certo fascínio que a profissão de publicitário exerce. O Diretor de Mídia B pondera que o problema não é tanto a presença de profissionais muito jovens nas agências, mas a ausência de profissionais mais experientes, o que resulta em má orientação aos juniores.

Gerente de RH F: *Vejo um pouco caso com as pessoas mais sêniores, acima de 45. Mas para mim é muito difícil visualizar um diretor com menos de 45 anos. Como você vai gerir um departamento de 70 pessoas se você tem 35 anos? E mesmo que sejam 10 pessoas! Nem experiência de vida para isso você tem. Eu acho bem complicado. Esses jovens são mais*

capazes, tem mais interesses, mais vontade de se desenvolver, mas lidar com pessoas é uma coisa de experiência, que se adquire com o tempo.” (sic).

Inferese aqui que, em decorrência das extensas jornadas nas agências, os jovens têm mais disposição para enfrentá-las e com o amadurecimento, acabem por deixar esse ambiente de trabalho em busca de maior qualidade de vida, por isso, a falta de profissionais mais experientes.

(...) na agência de publicidade aprendeu uma amarga verdade sobre a experiência passada que a levava a apostar numa vida diferente: as pessoas de meia-idade como ela são tratadas como uma madeira morta, a experiência que acumularam é tida como de pouco valor. Tudo no escritório se concentrava no momento imediato, o que estava na iminência de surgir, em chegar além da curva (...) (SENNETT, 2008, p. 93)

Para o Executivo de Veículo, a falta de responsabilidade e organização é característica marcante dos profissionais com menos de 25 anos atuando em agências.

Executivo de Veículo: *“Eles marcam uma reunião na agência com o veículo, mas não recebem, ou deixam o veículo esperando mais de uma hora na recepção, sem dar nenhum tipo de retorno, mesmo cientes de que o profissional está à sua espera. Com a mobilidade da comunicação, é perfeitamente possível avisar qualquer tipo de imprevisto, sem causar problemas para outros profissionais, que também estão trabalhando. Todo mundo tem tanto tempo para escrever no Facebook, as pessoas escrevem tantas coisas, mas elas não escrevem uma mensagem do tipo: ‘veículo, vi que você chegou, estou meio enrolado, mas já estou indo’. Tem muita criançada no mercado. Eu mesmo já passei por diversas situações... desde respostas mal-educadas em e-mails, até grosserias mesmo. É muito comum estes profissionais mais jovens acharem que o veículo tem que fazer tudo por eles, inclusive esperar sem receber nenhum retorno. Tem profissionais muito jovens e muito gentis, mas a maioria ainda tem uma ideia de superioridade, acham que quem trabalha em agência é superlegal e que são muito mais espertos que profissionais mais experientes. Além disso, todos são aspirantes a Diretor. Há muita ansiedade e arrogância nesta nova geração que encontramos nas agências.” (sic).*

É certo que a presença de jovens nas agências de publicidade tem valor muito positivo: há frescor do pensamento, ideias pouco viciadas e não há muitos traumas. Também não há o peso de culturas organizacionais antigas. Contudo, o fato das agências serem compostas predominantemente por jovens publicitários, revela mais do que a atração glamorosa da profissão aos olhos de quem está começando na publicidade.

Ex-publicitário: *“Quando eu trabalhava em publicidade eu sentia a ‘juniorização’. Via uma pessoa muito nova assumindo um cargo de coordenador. Ai eu pensava: calma, essa pessoa é muito nova, cadê a bagagem? Hoje eu penso diferente: não acho que seja só uma coisa de*

júnior, acho que é do perfil publicitário e isso ajuda na arrogância dessas pessoas, do tipo: eu tenho 23 anos e estou ditando regras para o cliente tal. E tem outra coisa, que é o ‘geninho’ do momento: um planejador, um criativo, um social media que é ‘um gênio com essa idade!’, motivo de mais orgulho ainda!’ (sic).

Contudo, não apenas as agências estão cheias de jovens. Segundo o Presidente de Agência, a “juniorização” está em todo o mercado, especialmente em agências e clientes. O Gerente de RH F analisa da mesma forma: a “juniorização” é do mercado publicitário, de forma geral. Assim, a situação de *juniorização* do mercado é vista como prejudicial, porque se correlaciona com a falta de senioridade que poderia orientar e trazer mais segurança ao cenário de trabalho nas agências. Tal situação precisa ser revista e solucionada a partir da perspectiva da sustentabilidade organizacional.

Presidente de Agência: *“Quando a gente vai discutir um briefing no cliente, às vezes ele está nas mãos de uma pessoa muito jovem, com pouca experiência. A publicidade brasileira é jovem, começou, a valer no Brasil, a partir da década de 1970, com a popularização da TV. Hoje o mercado publicitário tem se desenvolvido muito, tem crescido muito, e apesar da alta procura pela área, há muito trabalho. Veja todo o mundo digital que se formou na publicidade nos últimos 12 anos. Em produtoras, veículos, como um todo, o mercado está muito jovem, porque ocorreu uma transformação muito grande em virtude do digital e o publicitário que não acompanhou acabou encostado. A questão é que veremos cada vez mais o pessoal mais velho fazendo parte do mercado daqui pra frente, será cada vez mais comum. E sobre a lenda do publicitário aposentado, bem, publicitário não quer se aposentar.” (sic).*

Gerente de RH F: *“Os clientes também não são preparados, não sabem lidar com problemas e obstáculos, estão sempre dependendo de uma pessoa, de um chefe maior, que não tem agenda, não tem tempo pra ver, para aprovar o trabalho da agência. Isso atravanca demais o trabalho. Junto com essa falta de planejamento dos clientes, acontece de pedirem para fazerem umas cinco, sete opções de campanha para ver o que acham. Isso acaba com o pessoal da agência também! Em pouquíssimos clientes a coisa flui bacana, dentro do previsto. Isso frustra muito, porque se as pessoas fazem um bom trabalho em 3 dias, imagina com mais tempo. (sic).*

A atuação estratégica da área de Recursos Humanos junto ao alto escalão das agências, por sua vez, mostra-se basilar para a solução dos problemas diagnosticados na presente dissertação de mestrado. Em termos de práticas organizacionais, sob a ótica da comunicação, sugere-se às agências que definam claramente o seu regime de trabalho e o revisitem, conjuntamente com seus colaboradores, sempre que necessário. Além disso, a implementação

programas que ressaltam a obrigatoriedade do cumprimento da jornada de oito horas, bem como, as devidas pausas para descanso e os horários de saída, são outras alternativas, pois flexibilizar o tempo do trabalho, não significa estendê-lo autocraticamente. A formalização dos casos de horas extras realizadas, quando necessário, também pode contribuir para a modificação desse cenário, tendo em vista que o colaborador passa a visualizar sua jornada diária, ciente dos limites (não à toa), impostos pela legislação. Por fim, incentivar os colaboradores a “desligarem-se” depois do trabalho, a partir de campanhas criativas com apelos racionais e emocionais, pode contribuir para reflexão, por parte dos publicitários, sobre suas próprias atitudes em relação a priorização do trabalho, em detrimento de outras esferas importantes da vida.

8. ASPECTOS DA CULTURA E DO TRABALHO EM GRANDES AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

As três etapas de entrevistas revelaram muitos pontos sobre o trabalho e a cultura nas agências de publicidade brasileiras. Considera-se ainda percepções e informações advindas da análise dos seguintes documentos:

- Mídia Dados¹⁴⁶;
- Livro institucional de uma das maiores agências de publicidade do Brasil;
- Pesquisa de clima e engajamento de outra grande agências de publicidade do Brasil;
- Anuários do Clube de Criação de São Paulo;
- Publicação do Sindicato dos Publicitários de São Paulo: Projeto Cargos e Salários na Propaganda.

No total, 21 aspectos foram diagnosticados, sendo que para cada aspecto, procura-se uma perspectiva cultural e também uma análise do trabalho nas agências de publicidade. Assim, sumariza-se os itens encontrados, por aproximação e relação, em 14 itens, conforme apresenta-se abaixo.

1. **Forte auto-regulamentação do mercado publicitário brasileiro:** Expressa no o tripé Anunciante-Agência-Veículo, definido pelo CENP como modelo de negócio da publicidade no Brasil. Protecionismo dos interesses de grandes agências e veículos, que gera a relação de mutualismo obrigatório entre os mídias e executivos de veículos, que negociam, diariamente, vultosas verbas de mídia.
2. **Personalismo nas relações entre veículos e mídias:** O trabalho reciprocamente facilitado pelos laços de amizade. Percebe-se risco ético de submeter o planejamento de mídia a tal personalismo. Entretanto, tais relações apresentam assimetria. Como as verbas de mídia dos anunciantes estão nas mãos das agências, mais especificamente, nas mãos (e cabeças) dos profissionais de mídia, muitas vezes tem-se a impressão de que os veículos adulam os mídias, com presentes, almoços, festas etc. Algumas vezes, acontecem atitudes que denotam menosprezo dos mídias em relação aos seus parceiros de faturamento (os veículos), como se estes fossem publicitários “inferiores” aos que trabalham em agências, ou um serviçal à disposição da mídia.

¹⁴⁶ Edições 2011, 2012, 2013 e 2014. FONTE: Grupo de Mídia de São Paulo. Disponível em: <http://www.gm.org.br/page/midia-dados> Consulta em 30/06/2014.

3. **Separatismo interno:** Estratificação social interna das áreas agências, com a criação no topo da hierarquia. Sutil desprestígio interno pelo mídia, tendo em vista que a "aura" da publicidade está mais próxima da arte do que dos números e planilhas. Contudo, ao contrário do que se costuma idealizar, a publicidade não é feita somente de criação e arte. Cada vez mais todas as áreas estão a medir os resultados da publicidade. Às vezes, há dificuldades de integração em função da separação física e "psicológica" entre as áreas. Pois apesar de discursos de integração e de algumas práticas bem sucedidas, as áreas costumam ser bem separadas, em termos de espaço e de *status* dentro das agências.
4. **Influência da moda:** Estar atento às principais tendências da moda, seja em design, arquitetura ou tecnologia, é parte do trabalho publicitário. Além disso, o consumo de marcas e a importância dada a "ter um estilo" evidenciam a valorização das aparências no universo das agências de publicidade. Publicitários em sua maioria tem visual contemporâneo, retrô e/ou vanguardista e expressam a Teoria da Moda de Veblen (1914).
5. **Malandragem ou *jeitinho*:** Criação e solicitação aos veículos para inserção de "peças fantasmas", apenas para comprovação de inscrição em premiações, como o Festival de Publicidade de Cannes. Desvio ético e simulacro de trabalho, respaldado por veículos. Reforça a importância dos prêmios na atividade publicitária.
6. **Glamourização:** Torna a atividade publicitária mais encantadora e desejada, por fazer dela uma profissão de altos privilégios como acesso à lazer, entretenimento e cultura de qualidade. A glamourização age como recurso que "compensador" das duras rotinas nas agências e envolve premiações, eventos, celebrações e presentes, além da dramatização do trabalho.
7. **Cultura da mensuração:** Grande novidade dos anos 2000, com a chegada da internet na publicidade, a mensuração de resultados tornou-se mantra entre anunciantes, agências e veículos, gerando considerável aumento no volume de trabalho.
8. **Cultura da "viração":** Longas jornadas de trabalho, estimuladas pelas inscrições em prêmios, ou para atendimento das rotinas dos clientes. Desgaste físico, mental e psicológico dos publicitários. Trabalho em três turnos, ambição profissional e controle sutis, como os olhares dos colegas e chefes que reprovam a saída às 19h.
9. **Juniorização:** Presença predominante de jovens nas agências de publicidade e no mercado publicitário em geral. Em decorrência das duras rotinas nas agências, os jovens parecem ter mais disposição para enfrentá-las, bem como, com o seu

amadurecimento, acabam por deixar esse ambiente de trabalho. Revela, contudo, Falta de profissionais mais experientes que possam orientar os mais jovens. Restam perguntas: para onde vão os publicitários depois dos 45 anos e até onde esses jovens aguentam?

10. **Informalidade:** Ausência de RH estratégico. O RH tem atuação tática e operacional, ou papel de assistente social e psicólogo. Há necessidade das agências repensarem a atuação estratégica do RH para gestão de talentos, partir da noção da sustentabilidade organizacional e dos preceitos da Indústria Criativa.
11. **Orgulho pelo pertencimento:** Alto índice de engajamento dos publicitários com as agências. Os colaboradores sentem orgulho de pertencerem às grandes agências. É um dos laços mais fortes entre agências e publicitários.
12. **Primazia do cliente:** Exigência dos clientes por prazos curtos, por vezes inviáveis. Em contrapartida, há demora nos retornos (aprovação/reprovação/ajustes na campanha). Pedem muitas versões até aprovar a final, gerando retrabalho (“refação”). Muitas vezes, quem faz interface com a agência não é decisor, portanto, depende do chefe para aprovar, o que demora muito mais que o prazo dado à agência para o desenvolvimento de toda a campanha.
13. **Heróis publicitários:** Os fundadores incorporam os valores organizacionais da agência. Assim, as culturas organizacionais sofrem influência direta de seus heróis. Os heróis são a prova de que é possível vencer na publicidade. "Se eles conseguiram, eu também posso."
14. **Pouca senioridade:** Em decorrência das duras rotinas nas agências, os publicitários procuram abandonar o trabalho nas agências antes de se tornarem "obsoletos", dentro da ótica dominante e em virtude da baixa qualidade de vida.

8.1 RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA OU CORRESPONDÊNCIA ENTRE ASPECTOS CULTURAIS E AS LONGAS JORNADAS PUBLICITÁRIAS

Tendo em vista o objetivo geral da presente pesquisa, que é o de *investigar o trabalho nas agências de publicidade*, a fim de desvendar aspectos envolvidos na geração e manutenção dos desequilíbrios observados, são apresentadas as características que se relacionam com tais desequilíbrios, especialmente aquelas ligadas às longas jornadas. Os critérios para análise da relação são o de *influência*, quando a característica gera ou contribui com jornadas extenuantes, e o de *correspondência*, quanto a característica não causa diretamente as longas jornadas, mas se correlaciona com elas.

1. **Dramatização do trabalho:** Relação de correspondência com as longas jornadas. Trata-se da supervalorização do esforço pelos publicitários. Fator compensador: tornam "mais comovente" a pesada rotina de trabalho e dificuldades. Teatralização dos desafios enfrentados nas agências de publicidade. Recurso para obter reconhecimento pela dedicação profissional e pessoal que o trabalho em agências exige.
2. **Competição:** Inclusive por “quem trabalha mais”, o que revela relação de influência direta sobre as longas jornadas. É incentivada por disputas entre agências, concorrências por clientes, prêmios nacionais e internacionais e destaque na mídia especializada. Os profissionais também disputam reconhecimento do mercado, prêmios e espaço nessa mesma mídia. Além disso, há disputa interna nas agências por trabalho (ou por quem trabalha mais), além da competição entre áreas e por ideias (ou o “dono” da ideia).
3. **“Refação”:** Retrabalho constante nas rotinas das agências, em virtude da primazia do cliente e da própria cultura publicitária, que incentiva muitas vezes a confecção de diversas opções de estratégias e criações. Peças e planejamentos sofrem diversas modificações e novas versões antes da campanha ser aprovada. Desmandes do cliente, pedidos em cima da hora e retornos demorados. Alguns clientes ligam em horários intrusivos, como após às 19h ou antes das 8h da manhã e nos finais de semana. Tem grande influência sobre as longas jornadas, podendo ser identificada como uma de suas principais causas.
4. **Poder dos números na publicidade:** Ou seria o poder da Internet? A Internet trouxe consigo a mensuração e o consequente aumento do trabalho e do nível de exigência e precisão de resultado. Influencia as longas jornadas, pois além do trabalho volumoso,

dá ao anunciante a certeza de que toda e qualquer campanha pode ser modificada a qualquer momento, 24 horas por dia, sete dias por semana.

5. **Cultura da “viração” publicitária:** Acaba por legitimar as longas jornadas. Inspirada em valores heroicos, associados à superação pessoal pelo trabalho. Pode ser compreendida como a outra face da dramatização do trabalho. Se, por um lado, uns sofrem à italiana, de outro, outros sentem-se campeões. Mas, no fim das contas, todos estão exaustos.
6. **Descompasso em relação à sustentabilidade organizacional:** Influencia as longas jornadas, pois caso agissem em acordo com os preceitos sustentáveis, estas não existiriam.
7. **Trabalho em três turnos:** Resultado das longas jornadas. Relacionado aos traços brasileiros de impunidade, postura de espectador e tendência a evitar conflitos, além dos controles coletivos. O trabalho em três turnos é, em última instância, o atual *modus operandi* da produção publicitária.
8. **Malandragem / jeitinho / flexibilidade:** Nesse traço cultural é identificada a causa da atuação organizacional das agências de publicidade. Da mesma forma, é condenável a atuação de publicitários, que, com *jeitinho* e flexibilidade, adaptam-se às jornadas extensas, por vezes irregulares.
9. **Impunidade / desvio ético:** Influencia diretamente as jornadas irregulares, a partir da certeza de que “nada vai acontecer mesmo!”.
10. **Glamour de festas e premiações:** A época de maior volume de trabalho em grandes agências de publicidade, conforme apontado por entrevistados, costuma ser o primeiro semestre, em virtude do Festival de Cannes. Portanto é a promessa de glamour - tanto de ir até Cannes (mesmo que isso não se confirme), quanto de participar da conquista de mais um troféu - que legitima as extensas jornadas.
11. **Sentimento de pertencimento:** Mantém relação de correspondência com as longas jornadas. Os colaboradores sentem orgulho por pertencerem às grandes agências. Este é um dos laços mais fortes entre agências e publicitários, reforçado pelo espírito de equipe.
12. **Simulacro de Sindicato:** Publicitários sentem que não precisam de sindicato para representá-los ou para mediar relações com as agências. Ainda, julgam que o sindicato não faz nada por eles. O sindicato, por sua vez, compreende o trabalho nas agências simplesmente como “um trabalho diferenciado”, o que influencia a prática de jornadas irregulares.

13. **Ausência de RH estratégico** em agências de publicidade: Tem relação de influência – provável causa – das longas jornadas. RH tem atuação mais tática e operacional, ou papel de assistente social e psicólogo.
14. **Comunicação em sistema de “portas abertas”**: Pode influenciar as longas jornadas, pois, apesar de muito celebrado, o sistema de portas abertas pode escamotear queixas genuínas. É muito difícil que um profissional jovem tome a coragem necessária para questionar seu superior sobre seus direitos legais, por exemplo.

9. *INSIGHTS* SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE BRASIL

A *quarta* e última *etapa* da pesquisa social é realizada com a aplicação do instrumento questionário em escalas *Likert*, a fim de levantar os últimos, porém não menos importantes, *insights* qualitativos sobre a cultura nas agências de publicidade do Brasil. Diferentemente das técnicas anteriormente utilizadas, o questionário não alcança apenas o universo de grandes agências. Trata-se de agências pequenas, médias e grandes. Ainda, pertinente observar que, apesar de questionários serem utilizados com frequência em pesquisas quantitativas, expressando assim “o poder cabalístico dos números” (FLEURY, 2009), aqui ele é utilizado para fins qualitativos, como uma “peneira” que separa aquilo que se destaca. Portanto, lança-se mão desse instrumento para coleta de dados qualitativos, sendo um recurso a mais junto às entrevistas, observação participante, análise de documentos.

A análise de alguns dos principais instrumentos desenvolvidos para a avaliação das manifestações da cultura organizacional revela, portanto, que eles enfatizam prioritariamente os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais, e vêm sendo adotados frequentemente nos estudos destinados a elucidar o impacto que a cultura das organizações exerce nas atitudes e comportamentos expressos pelos indivíduos que as integram (FERREIRA et al, 2002, p. 273)

O modelo de questionário utilizado é Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBRACO), desenvolvido por Ferreira et al (2002)¹⁴⁷, a partir de “uma análise preliminar das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, através dos valores e práticas que a tipificam” (ANEXO 04). Portanto, são os estudos da psicologia vinculada à estatística que emprestam valioso instrumento científico aos estudos da Comunicação Organizacional.

Dos 94 itens que compõem o questionário, 68 dizem respeito a valores. Os outros 26, tratam de práticas organizacionais. Os autores utilizaram análise fatorial exploratória, recomendada por Gorsuch (1983), Kline (1994) e Pedhazur e Schmelkin (1991) para o desenvolvimento e teste do instrumento (FERREIRA et al 2002, p. 274). O modelo proposto pelos autores considera a avaliação de quatro dimensões de valores e três dimensões de práticas organizacionais:

- Profissionalismo cooperativo;
- Rigidez estrutura hierárquica do poder ;

¹⁴⁷ FERREIRA, Maria Cristina; LEAL, Eveline Maria A.; FELIPE, Katia Maria E.; CHAGAS Maria Cristina H. C. ; FIGUEIREDO, Maria do Carmo C. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia, vol. 7, núm. 2, julho-dezembro, 2002, pp. 271-280. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/261/26170208.pdf>. Consulta em 20/02/2014.

- Profissionalismo competitivo e individualista;
- Satisfação profissional e bem-estar dos funcionários;
- Práticas de integração externa;
- Práticas de recompensas e treinamentos;
- Práticas de relacionamento interpessoal.

Entretanto, o questionário revelou-se demasiadamente extenso, considerando que era preenchido de forma online. Portanto, houve dificuldades para a coleta de respostas. Infere-se também que a intensa rotina de trabalho dos publicitários, bastante abordada na presente pesquisa, não permite o tempo necessário ao envolvimento com reflexão sobre trabalho e cultura nas agências.

A expectativa era alcançar profissionais do mercado publicitário, em especial aqueles que trabalham em agências, a fim de se ter uma “visão geral” da cultura das agências de publicidade, a partir da avaliação híbrida e conjunta de culturas organizacionais de diferentes agências. O questionário foi divulgado via rede social virtual *Linkedin* e em grupos publicitários do mercado brasileiro. Estima-se que 400 publicitários tenham recebido link de acesso. O retorno foi 29 respondentes, ou 7,25%. No total, 26 questionários válidos foram coletados e desses, 21 preenchidos por publicitários que trabalham em agências de publicidade, em sua maioria (73%) com mais de 30 funcionários. Portanto, apesar de pequena, trata-se de uma amostra aleatória do universo das médias e grandes agências de publicidade do Brasil. Tal alinhamento é entendido como êxito, tendo em vista o objetivo de investigar o trabalho e a cultura nesses ambientes.

Por conseguinte, os dados colhidos a partir do questionário em escalas, não são comprobatórios da cultura organizacional do mercado brasileiro, nem servem para “provar” ou quantificar as informações colhidas nas etapas anteriores da pesquisa. A composição dessa pequena amostra fornece dados qualitativos e insere a visão dos publicitários no debate sobre o trabalho e a cultura nas agências de publicidades.

Entre todos respondentes, 88% dos têm idade entre 26 e 35 anos (Tabela 08) e 61% trabalham no mercado publicitário entre cinco e dez anos. O nível hierárquico dos participantes é bem distribuído entre estagiários e assistentes, analistas e coordenadores, executivos e gerentes e diretores e *CEO's*.

Tabela 08: Faixa-etária dos participantes da pesquisa

Culturas Organizacionais - Agências

Tenho entre:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
18 a 25 anos	3,8%	1
26 a 35 anos	88,5%	23
36 a 45 anos	7,7%	2
46 a 55 anos	0,0%	0
Mais de 55 anos	0,0%	0
answered question		26
skipped question		0

FONTE: SurveyMonkey. Questionário: Cultura Organizacional – Agências de Publicidade

Entretanto, há destaque do nível “executivos e gerentes”, por se relacionar com a faixa etária predominante na pesquisa: é comum haver executivos e gerentes na faixa entre 26 a 35 anos no mercado publicitário brasileiro. Por sua vez, entre os quatro diretores e *CEO's* que responderam ao questionário, três tem até 35 anos. Evidencia-se assim, além da juventude do perfil publicitário, o rápido crescimento profissional.

Gráfico 02: Níveis hierárquicos dos participantes

FONTE: SurveyMonkey. Questionário: Cultura Organizacional – Agências de Publicidade

Em relação à área de atuação nas agências, as mesmas estão representadas em sua totalidade, com suave destaque para a área de Mídia (Gráfico 03). A participação de todas as áreas internas das agências possibilita, além da “visão geral”, a comparação de diferentes pontos de vistas sobre os mesmos temas. Dessa forma, mesmo tratando-se de pequena amostra do mercado não probabilística, julga-se que seu perfil contribui à pesquisa, qualitativamente.

Gráfico 03: Áreas Internas dos respondentes das agências de publicidade

FONTE: SurveyMonkey. Questionário: Cultura Organizacional – Agências de Publicidade

1. Profissionalismo Cooperativo

Esta dimensão do questionário aborda os valores organizacionais que expressam o reconhecimento dos funcionários que contribuem com a equipe para o alcance dos objetivos da empresa. Mais especificamente,

(...) associa-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização (FERREIRA et al, 2002. P. 274)

Fazem parte desta dimensão 21 itens que abordam a percepção dos publicitários em relação à *valorização do seu engajamento e colaboração por parte das agências*. Segundo a visão do RH, manifesta na terceira etapa da entrevistas, o nível de engajamento dos publicitários com suas agências é altíssimo e superior a outras setores conhecidos.

Contudo, a valorização pelos esforços e longas jornadas nas agências, não é percebida pelos publicitários. Dos 21 itens que compõe esta dimensão, apenas três itens, entre, tiveram sutil destaque: a maioria dos participantes *concordou* ou *discordou* dos itens 38, 63 e 71¹⁴⁸ (Tabela 09). O destaque é definido como acima de 50%, ou seja, um a mais que a metade dos participantes.

De forma geral, entende-se que os atributos que abordam a valorização do profissional colaborativo, que pensa na organização e no seu sucesso, não tem realce na perspectiva dos publicitários.

¹⁴⁸ Como trata-se de pequena amostra, nas tabelas 01, 02, 03, 04, 05, 06 e 07 utiliza-se números absolutos, além dos números percentuais, que facilitam a leitura e interpretação.

Tabela 09: Destaques da Dimensão Profissionalismo Cooperativo nas Agências

	Discordância			Concordância		
38. O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.	5	5	5	4	0	19
	10			4		
	53%			21%		
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.	4	6	5	4	0	19
	10			4		
	53%			21%		
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.	1	4	4	8	2	19
	5			10		
	26%			53%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

Analizando os três itens que tiveram destaque, o fato da maioria dos participantes que trabalham em agências discordar da afirmação 38, que diz que “*o envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada*”, evidencia que os publicitários julgam parca a valorização do engajamento que mantêm com suas agências, reforçando o pouco destaque desta dimensão para a cultura publicitária das agências. Além disso, maioria de discordância no item 63 onde se lê que “*a ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados*”, aponta para um grau de insatisfação dos publicitários com relação aos critérios que levam à ascensão profissional nas agências, já que é esperado, em um ambiente de cooperação ou competição profissional, que tais critérios sejam mérito e competência. Encontra-se oportunidade para aprofundamentos futuros dos estudos nesta questão. Por fim a concordância com o item 71, que afirma que “*a qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado*”, mostra ciência, por parte dos publicitários, quanto ao alto nível de qualidade que é esperado e exigido dos seus trabalhos nas agências de publicidade.

2. Rigidez na estrutura hierárquica do poder

Segundo Ferreira et al (2002, p. 274), a dimensão *Rigidez na estrutura hierárquica do poder* concentra 13 itens referentes a “valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano”.

A análise dessa dimensão revela a discordância do item 50, que diz que “*Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados*”. Isso mostra que as agências são ambientes abertos à participação individual dos seus colaboradores. Contudo, a alta concordância (68%) com o item 29 “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”, revela um

estilo de gestão que centraliza o poder, bastante demarcado nas agências. A discordância no item 90, “os donos da empresa são admirados pelos empregados” mostra que a realidade das grandes agências, com seus heróis da publicidade, nem sempre encontra eco fora do *hall* das maiores e melhores (em termos de verbas e criatividade).

O que mais chama a atenção, contudo, nesta dimensão, é a alta concordância (74%) com o item 32, que afirma que “a dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes”. Evidencia-se assim, como a rigidez na estrutura hierárquica nas agências pode ter influência na alta rotatividade no mercado publicitário. Outro item de destaque que contribui para reforçar a percepção dos publicitários quanto à forte hierarquização das agências é o 57, que diz que “as oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa”. Dessa forma, para além dos ambientes modernos, sem salas, portas e paredes, as agências estruturam-se com base na hierarquia vertical tradicional na percepção dos publicitários. Revela-se assim, uma das “máscaras da flexibilização” apontadas por Sennett (2008) nas agências de publicidade brasileiras.

Tabela 10 : Destaques da Dimensão Rigidez na estrutura hierárquica do poder

	Discordância			Concordância		
	0	1	5	6	7	19
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	1			13		
	5%			68%		
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.	1		4	7	7	19
	5%			14		
				74%		
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.	2	8	7	0	2	19
	10			2		
	53%			11%		
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	1	5	3	8	2	19
	6			10		
	32%			53%		
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	3	9	4	3	0	19
	12			3		
	63%			16%		
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	4	6	3	4	2	19
	10			6		
	53%			32%		
92. A ascensão profissional depende de sorte.	4	6	4	3	2	19
	10			5		
	53%			26%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

3. Profissionalismo competitivo e individualista

Por sua vez, a dimensão profissionalismo competitivo e individualista, composta por oito itens, teve destaque em cinco. Segundo M. C. Ferreira et al (2002), os oito itens que

compõem esta dimensão “denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de ‘passar por cima’ dos colegas que almejam objetivos semelhantes”.

De forma geral, percebe-se uma rejeição à ideia da competição interna como indispensável ao alcance de bons resultados. Os itens 89 e 94 mostram tal discordância. Chama novamente a atenção a questão da alta rotatividade nas agências. O item 77 afirma que *“O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa”* obteve alta discordância. Ou seja, para os publicitários, as agências não preocupam-se com o crescimento de seus talentos para retê-los consigo, nem evitam perde-los para a concorrência.

O item 74 merece atenção por se tratar de um problema – o de liderança – relatado pelos profissionais de RH entrevistados. Segundo informações, os maiores problemas relacionados aos recursos humanos das agências dizem respeito à gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças. A discordância de que *“a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais”* pode revelar resistência, por parte dos publicitários, a aceitar perfis não criativos como líderes, tendo em vista que a criatividade é um elemento de *status* para os publicitários, conforme já apresentado nos resultados da pesquisa do *Dia do Mídia*, que coloca o profissional “numérico e planilheiro” da mídia alguns degraus abaixo dos criativos na estratificação interna da agência.

Por fim, o item 73, carece de checagem. Ao interpretar as respostas, a pesquisadora identificou o caráter dubio desse item, ao afirmar que *“Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar”*. Como a questão do bem-estar dos colaboradores é bastante controversa nas agências, a alta discordância desse item pode se dar por duas razões:

- não somente os bons empregados recebem benefícios de melhorias em seu bem-estar, mas todos, relevando assim, uma coletividade compartilhamento dos benefícios dentro das agências;
- mesmo os colaboradores com bom desempenho não são beneficiados por melhorias relacionadas ao seu bem-estar, porque elas inexistem.

Dessa forma, opta-se por excluir esse item de análise conclusiva.

Por fim, o que se conclui desta dimensão aplicada às agências, é que, conforme já constatado na análise das entrevistas, tanto a competição quanto a cooperação fazem parte dos ambientes de trabalho das agências de publicidade.

Tabela 11 : Destaques da Dimensão Profissionalismo competitivo e individualista

	Discordância			Concordância		
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	4	10	4	0	1	19
	14			1		
	74%			5%		
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	6	4	6	2	1	19
	10			3		
	53%			16%		
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	6	7	3	2	1	19
	13			3		
	68%			16%		
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.	2	9	2	2	4	19
	11			6		
	58%			32%		
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2	8	2	4	3	19
	10			7		
	53%			37%		
			answered question			23
			skipped question			3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

4. Satisfação e bem-estar dos empregados

Esta dimensão do instrumento de avaliação apresenta “valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso” (FERREIRA et al, 2002, p. 275). A absoluta ausência de destaques por concordância em 11 frases afirmativas sobre as preocupações das agências com a qualidade de vida, bem estar e motivação (Tabela 12), aponta para:

- descaso com as necessidades pessoais por parte das agências (item 16);
- falta de investimentos das agências no desenvolvimento de seus talentos (itens 21 e 34);
- ausência de ações efetivas e programas para o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores (item 58);
- ambiente de incerteza, característico das organizações onde impera o trabalho flexível (SENNETT, 2008; BAUMAN, 2001) (item 68);
- falta de valorização e incentivo aos colaboradores mais experientes (item 46). Neste sentido, Sennett (2008) nos lembra que os ambientes de trabalho flexível evidenciam aos colaboradores, de diversas formas, que a experiência não conta passada não conta;
- não incorporação das ideias criativas dos empregados (item 75), ou das metas pessoais de grande valor (item 91) às metas das agências.

A criticidade da dimensão *satisfação e bem-estar dos funcionários* já havia sido diagnosticada na observação participante e em entrevistas. Contudo, parece não fazer sentido que, mesmo sendo parte da Indústria Criativa (cujo maior capital é intelectual e essencialmente humano), as agências não absorvam as ideias criativas de seus talentos em prol da própria organização, segundo avaliação dos publicitários participantes. Outro ponto que também merece atenção diz respeito à incorporação das metas pessoais de grande valor dos colaboradores: tendo em vista que estes são, em sua maioria, muito jovens, é estratégico para as agências vislumbrar juntamente com esses jovens um futuro de sucesso compartilhado.

Tabela 12 : Destaques da Dimensão Satisfação e bem- estar dos empregados

	Discordância			Concordância		
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	7	4	4	3	1	19
	11			4		
	58%			21%		
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	7	5	4	3	0	19
	12			3		
	63%			16%		
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	4	9	4	2	0	19
	13			2		
	68%			11%		
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	10	3	5	1	0	19
	13			1		
	68%			5%		
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.	7	6	6	0	0	19
	13			0		
	68%			0%		
46. O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” facilitado e estimulado.	4	7	3	4	1	19
	11			5		
	58%			26%		
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.	8	5	5	1	0	19
	13			1		
	68%			5%		
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.	6	7	4	2	0	19
	13			2		
	68%			11%		
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	6	7	5	0	1	19
	13			1		
	68%			5%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

5. Práticas de integração externa

As práticas de integração externa são aquelas “voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização” (FERREIRA et al, 2002, p. 276). Revela assim, a preocupação constante com metas nas agências (Tabela 13). Interpreta-se que o atingimento de metas (item 05) e a mensuração de retorno sobre investimentos, em conjunto com prazos curtos para atender às solicitações de clientes, geram a pressão e a intensidade do trabalho

característica ambientes. Assim, a primazia do cliente (itens 10, 22 e 24, 28 e 44), as adaptações das agências às necessidades do mercado e ausência de planejamento estratégico nas mudanças (itens 31, 53 e 49) podem ser identificadas como geradoras de desgaste e prejuízos na qualidade de vida dos colaboradores.

Chama atenção novamente a centralização do poder e das tomadas de decisões (itens 13 e 79), incluindo a hierarquia na comunicação de tais decisões (item 25). O sistema de comunicação “portas abertas”, revelado nas etapas anteriores das entrevistas, diz respeito à possibilidade de diálogo face a face e sem impedimentos, entre qualquer membro da empresa com o alto escalão. *“Todos têm acesso a todos”*, informou um dos responsáveis pelo RH. Entretanto, ter acesso ao presidente e altos executivos não significa sentir liberdade para falar ou reclamar. Para completar o cenário, os níveis gerenciais, a quem a maioria se reporta diretamente, aparecem com pouca autonomia, apenas para tomar decisões “rotineiras e relacionadas à suas áreas de atuação” (item 23), portanto, sem poder para resolver insatisfações relacionadas à organização. Novamente, surge aqui a informação sobre o enfraquecido poder estratégico dos líderes e gestores, em especial, dos cargos gerenciais não criativos em agências de publicidade.

Tabela 13 : Destaques da Dimensão Práticas de integração externa

	Discordância			Concordância		
05. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante	2	3	2	12	0	19
	5			12		
	26%			63%		
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	0	1	4	6	8	19
	1			14		
	5%			74%		
13. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.	1	1	2	6	9	19
	2			15		
	11%			79%		
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.	0	3	4	9	3	19
	16%			12		
	1%			63%		
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	0	2	4	8	5	19
	2			13		
	11%			68%		
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.	5	5	5	3	1	19
	10			4		
	53%			21%		
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.	1	1	6	5	6	19
	2			11		
	11%			58%		
28. Mantém-se relações amigáveis com os clientes.	0	3	4	9	3	19
	3			12		
	16%			63%		
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.	0	4	5	5	5	19
	4			10		
	21%			53%		
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	6	6	3	3	1	19
	12			4		
	63%			21%		
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	1	4	4	8	2	19
	5			10		
	26%			53%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

6. Práticas de recompensa e treinamento

Tendo em vista que o “valor da ideia” é central entre as dimensões essenciais que compõem o ecossistema das Indústrias Criativas (JEFFCUTT, 2009, p. 36), os 14 itens abordados aqui relacionam-se às “práticas vinculadas aos clientes internos” das agências de publicidade, ou seja, seus colaboradores publicitários e “aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa” (FERREIRA et al, 2002). É de suma importância a boa gestão de talentos em organizações que, como as agências de publicidade, dependem do capital intelectual de seus colaboradores para produzir e vender soluções criativas para seus clientes-anunciantes, destacar-se da concorrência e conquistar prêmios. Neste sentido, a implantação de programas de recompensa pela dedicação individual e coletiva apresenta-se como estratégica para a gestão de talentos.

Cabe esclarecer que recompensas servem retribuir, mas também para compensar, indenizar, restituir¹⁴⁹. No caso das longas jornadas e da consequente insatisfação gerada nos publicitários, bons programas de recompensa e reconhecimento podem surtir efeitos positivos para publicitários e agências. Por exemplo, a simples implementação de banco de horas, a ser utilizado pelos colaboradores pode amenizar os desgastes provocados por rotinas de trabalho extensivas. Da mesma forma, tratando-se de capital intelectual, são importantes treinamentos para o desenvolvimento de novas habilidades e competências, pois contribuir para a qualificação dos colaboradores significa aumentar a qualidade dos serviços prestados pela agência e, consequentemente, a sua competitividade no mercado.

Entretanto, 13 dos 14 itens avaliados nesta dimensão tiveram discordância acima da média, evidenciando:

- o sentimento de não valorização da dedicação dos publicitários às suas agências (itens 03, 18, 20);
- que mesmo sendo um colaborador acima da média, não há retribuição pelo empenho e dedicação (item 36);
- a introdução de inovações não são seguidas de treinamento adequado, o que é grave quando se considera a gestão da inovação, pois passa a impressão de caos organizacional (itens 39, 79);
- a ausência de sistemas de avaliação de desempenho (item 58);
- poucos eventos sociais dirigidos aos colaboradores, bem como não costuma-se comemorar o aniversário da empresa e familiares não se integram em eventos e festas promovidos pelas agências (itens 54, 69 e 72).

Por fim, evidencia-se mais uma vez a ausência do Sindicato como representante dos interesses dos publicitários. Um simulacro de sindicato (BAUDRILLARD, 1981) que representa ineficiência e burocracia.

¹⁴⁹ FONTE: Dicionário Online de Português. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/recompensa/> Consulta em: 05/07/2014.

Tabela 14 : Destaques da Dimensão Práticas recompensa e treinamento

	Discordância			Concordância		
03. A dedicação dos empregados é recompensada.	4	7	7	1	0	19
	11			4		
	58%			21%		
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.	7	8	3	0	1	19
	15			1		
	79%			5%		
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	5	6	7	1	0	19
	14			1		
	74%			5%		
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	4	6	7	2	0	19
	10			2		
	53%			11%		
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.	14	3	2	0	0	19
	17			0		
	89%			0%		
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	8	4	7	0	0	19
	12			0		
	63%			0%		
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	8	5	4	1	1	19
	13			2		
	68%			11%		
59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.	6	4	3	2	4	19
	10			6		
	53%			32%		
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.	10	6	2	1	0	19
	16			1		
	84%			5%		
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	4	7	7	1	0	19
	11			1		
	58%			5%		
79. As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.	8	6	4	0	1	19
	14			1		
	74%			5%		
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	5	10	4	0	0	19
	15			0		
	79%			0%		
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	2	11	4	2	0	19
	13			2		
	68%			11%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

7. Práticas de relacionamento interpessoal

Esta dimensão associa-se a “práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna” (FERREIRA et al, 2002, p. 277) das agências. É composta por sete itens e obteve destaque em cinco, mostrando a relevância desta dimensão que condiz com camada externa – ou parte visível - cultura das agências.

Conforme supracitado, a liberdade de acesso aos diretores (item 02) não significa liberdade para uma comunicação verdadeira. Um ponto bastante positivo que reforça a cooperação como um valor organizacional, é o que fala do espírito de união e camaradagem entre os colaboradores (item 30), também diagnosticado em entrevistas e observação participante. A prática comum de se comemorar o aniversário dos colegas também mostra a parceria e amizade entre os publicitários.

Contudo, a insatisfação dos publicitários novamente aparece, agora ao discordarem da afirmação de que as agências investem “na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes” (item 27). Por fim, o paternalismo, tão característico nas relações de poder nas organizações brasileiras, não se confirma nas agências de publicidade. A juventude, a independência e o arrojo do perfil publicitário não permitem que a vida do trabalho seja regida por velhas regras da vida familiar.

Tabela 15 : Destaques da Dimensão Práticas de relacionamento interpessoal

	Discordância			Concordância		
02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	1	1	3	9	5	19
	2			14		
	11%			74%		
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.	7	4	7	1	0	19
	11			1		
	58%			5%		
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.	1	4	4	9	1	19
	5			10		
	26%			53%		
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	4	8	5	2	0	19
	12			2		
	63%			11%		
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	3	0	5	4	7	19
	3			11		
	16%			58%		
answered question						23
skipped question						3

FONTE: Base de dados da pesquisa.

Por fim, cabe abaixo sumarizar em nove grupos as principais características que se revelaram nesta avaliação da cultura e o clima trabalho nas agências de publicidade em geral, pequenas, médias e grandes. Os resultados apontam assim para o que seria o clima e a cultura médios de agências brasileiras, em que se destacam:

1. **Insatisfação dos publicitários:** Principalmente quanto à falta de qualidade de vida e bem-estar pessoal nas agências. Como as agências são ambientes de trabalho bonitos, agradáveis e confortáveis, infere-se aqui que as longas jornadas sejam causadoras de prejuízos profissionais e pessoais. Fala-se especialmente das jornadas acima de dez horas por dia e o trabalho em finais de semana, sem o devido pagamento de horas extras ou compensação por banco de horas. Mas a insatisfação também aparece relacionada à falta de reconhecimento e valorização do engajamento e empenho dos publicitários para com suas agências. Neste ponto, nota-se falta de visão estratégica das agências quanto à gestão de seus talentos. Sistemas de retribuição e recompensas são estratégicos (muitos, de simples implementação) e bastante adequados em casos de alto engajamento e extensa e intensa dedicação à organização, como no caso dos publicitários.

2. **Falta de investimentos das agências em capital intelectual** para o desenvolvimento e crescimento profissional dos seus colaboradores. De forma geral, há poucos treinamentos e cursos específicos de atualização profissional nas agências. Nas três entrevistas com os responsáveis pelo RH, foi diagnosticado que apenas um dispõe de verba para treinamentos, cursos e capacitações. Contudo, talentos precisam ser desenvolvidos de modo constante. No caso dos publicitários, não apenas cursos e treinamentos servem ao desenvolvimento, mas workshops, visitas guiadas a exposições e museus, a bairros tradicionais da cidade, a periferia, a bibliotecas. Ainda, conversas com artistas (fotógrafos, cineastas, escritores etc.) e viagens nacionais e internacionais que promovam o olhar intercultural.
3. **Desengajamento unilateral entre agências e publicitários:** Agências são verdadeiros canteiros de ideias criativas que deveriam estar sendo utilizadas ao melhor gerenciamento da agência, mas, conforme aponta a pesquisa, não estão. Além disso, já que as agências estão repletas de jovens cheios de grandes ideias e sonhos, cabe a incorporação pela agência de metas pessoais que tenham valor organizacional. O envolvimento dos colaboradores nos planos estratégicos da empresa reforçam o sentimento de orgulho pelo pertencimento. Enfim, percebe-se muitas oportunidades. Porém, há também arbitrariedades por parte das agências, como a pressão por metas preestabelecidas, sem recompensas quando do seu atingimento e a execrável desvalorização dos trabalhadores mais experientes. A senioridade contém em si, entre tantos outros atributos, a experiência de longo prazo, que é recomendada para contrabalancear a mentalidade de urgência e curto prazo instalada nas agências.
4. **Ausência de programas de satisfação e recompensas:** Mesmo diante de situações de excessos de trabalho, não há retribuição pelos esforços dos publicitários, incluindo os esforços extras. Este aspecto apenas evidencia que as agências não focalizam com precisão a satisfação dos seus colaboradores.

Os itens acima carregam informações que levam à identificação de um aspecto cultural relacionado ao trabalho agências de publicidade: *a parca valorização dos colaboradores*. Tal aspecto pode gerar baixa motivação e incerteza nos publicitários com relação ao seu próprio futuro dentro da agência. Além disso, as agências são ambientes de pouca segurança e estabilidade, o que leva a crer ser esta uma das causas da alta rotatividade do mercado publicitário. Importante, neste sentido, observar que trata-se aqui de análises sobre as *práticas* das agências *em relação* aos seus colaboradores, e não sobre os *discursos* das agências *para* seus colaboradores, que geralmente são efusivos, cheios de garra e incentivos ao “amor à camiseta”.

5. **Hierarquia e centralização do poder nas agências:** O poder está centralizado nas mãos do alto escalão. Os gerentes só tem poder de atuação dentro das suas áreas, o que é pouco estratégico. Há inclusive centralização comunicação, apesar do livre “*acesso de todos a todos*”. Compreende-se aqui as “máscaras da flexibilização” abordadas por Sennett (2008): apesar da aparência de flexibilidade, as agências carregam os velhos modelos hierárquicos e de centralização de poder. Não há afrouxamento ou flexibilização da hierarquia, claramente definida.
6. **Falta de planejamento estratégico e gestão de inovação nas agências:** As implementações não seguem uma macro estratégia claramente definida, o que gera dificuldades para o diagnóstico de problemas e busca por soluções. Em virtude da falta de visão de longo prazo, como se não houvesse tempo para a gestão organizacional das agências, praticamente todo tempo de trabalho é dedicado ao atendimento de demandas incessantes dos clientes. Culturalmente, evidencia a mentalidade de curto prazo, a informalidade e a primazia do cliente.
7. **Baixa autonomia e parco empoderamento dos níveis gerenciais:** Os gestores de forma geral (supervisores, gerentes, chefes) têm autonomia apenas para atuar em sua área. Isso promove o isolamento das partes, movimento contrário ao de integração, desejado pelas agências. Culturalmente, revela mais uma vez a hierarquia e centralização do poder nas agências, já que não basta ter cargo e função gerencial, é preciso que o poder seja repassado e legitimado por alguém superior na hierarquia. Pode gerar questionamentos e rebeldias por parte dos publicitários que não conseguem ver a influência de seu superior, desacreditando-o como solucionador estratégico dos problemas da agência.
8. **Espírito de união e camaradagem entre os publicitários:** Ponto que equilibra a forte competição externa da agência por prêmios, contas, contratação de talentos e campanhas que caiam no gosto popular ou impactem pela inovação. Predomínio da cordialidade nas relações interpessoais.
9. **Simulacro de Sindicato:** Pode contribuir para a insegurança e incerteza nos ambientes de trabalho das agências. O contato que os publicitários mantêm com o sindicato diz respeito a ter que escrever uma carta, uma vez por ano, para declarar que não querem contribuir com o sindicato. A carta deve ser entregue pessoalmente. Os publicitários sentem não precisar do Sindicato para representá-los ou para mediar suas relações com as agências. Dessa forma, mesmo situações complexas, como a questão das longas jornadas, ficam abafadas pelos corredores das agências ou mesas de *happy hours*.

Por fim, no sentido da sumarização dos aspectos diagnosticados nas quatro etapas da pesquisa social, tiveram realce características culturais ligadas a valores e práticas organizacionais das agências que informam sobre o trabalho nestes ambientes. São 24 aspectos, sendo 14 ligados à cultura das agências (Tabela 16) e 10 ligados ao trabalho (Tabela 17) que obtiveram destaque nas etapas de pesquisa observação participante, entrevistas e questionário.

Os aspectos culturais observados fazem parte da camada mais externa da cultura, dos seus *artefatos e produtos*, que são estruturas e processos organizacionais visíveis, conforme apontado por Schein (1986). Portanto, não abordam camadas culturais mais profundas, como *normas e valores*, que investigam as estratégias, metas e filosofias das organizações, bem como as premissas básicas, que são pressupostos inconscientes, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos que são ainda mais difíceis de se diagnosticar.

Tabela 16: Principais aspectos identificados relacionados à cultura e o trabalho nas agências

Aspectos relacionados à cultura das agências de publicidade	Características gerais
1. Protecionismo do mercado publicitário brasileiro	Tripé anunciante-agência-veículo (CENP) e personalismo nas relações entre veículos e mídias.
2. Separatismo interno entre áreas das agências	Estratificação social interna, com a criação no topo da hierarquia como a área "mais legal" da agência.
3. Hierarquia e centralização do poder nas agências	O poder está centralizado nas mãos do alto escalão.
4. Influência da moda	Consumo de marcas, importância dada a "ter um estilo". Visual retrô, contemporâneo e/ou vanguardista.
5. Malandragem ou <i>jeitinho</i> brasileiro	Jornadas que, por vezes, ferem a lei trabalhista; inscrições de peças fantasmas para premiações.
6. <i>Glamourização</i> da profissão	A história da publicidade, marcada por prêmios, presentes, festas e outros eventos, mantém a "aura glamurosa" da profissão, o que torna a atividade publicitária mais encantadora e desejada. Contudo, a glamorização também age como recurso que compensador das pesadas jornadas nas agências.
7. Mensuração	Grande novidade dos anos 2000, com a chegada da internet, a mensuração de resultados tornou-se mantra entre anunciantes, agências e veículos. Aumento do volume de trabalho das agências, principalmente na área de mídia.
8. <i>Juniorização</i>	Predominância de jovens nas agências de publicidade e no mercado publicitário em geral. Por outro lado, há falta de profissionais mais experientes.
9. Dramatização do trabalho	Publicitários tornam "mais comovente" a pesada rotina de trabalho nas agências. Teatralização de desafios cotidianos. Recurso para obter reconhecimento por toda a dedicação profissional e pessoal que o trabalho nas agências exige.
10. Orgulho de pertencer	Alto índice de engajamento dos publicitários com as agências. Um dos mais fortes laços entre agências e publicitários. Muitas vezes as agências se valem desse orgulho para legitimar jornadas excessivas e irregulares.
11. Primazia do cliente	Prazos curtos para agências. Em contrapartida, demora nos retornos do cliente, que pede muitas versões até aprovar a final. Muitas vezes, quem faz interface com a agência não é decisor, portanto, depende do chefe para aprovar, o que demora muito mais que o prazo dado à agência para o desenvolvimento de toda a campanha. Tem como consequências: 'Refação', pressão por prazos, trabalho que invade a noite e finais de semana.
12. Heróis publicitários	As culturas organizacionais têm influência direta de seus fundadores, que representam os valores das agências.
13. Simulacro de Sindicato	Falta de representação sindical. Publicitários não precisam, segundo suas perspectivas, de sindicato para representá-los ou para mediar relações com as agências. Por sua vez, sindicato compreende o funcionamento das agências e acha que faz parte do negócio da publicidade.
14. Pouca senioridade	Em decorrência das duras rotinas nas agências, os publicitários procuram abandonar o trabalho nas agências antes de se tornarem "obsoletos", dentro da ótica dominante e em virtude da baixa qualidade de vida.

FONTE: Elaboração da autora

Tabela 17: Principais aspectos identificados relacionados à cultura e o trabalho nas agências

Aspectos relacionados ao trabalho das agências de publicidade	Características gerais
1. Manutenção de jornadas extensas que por vezes se passam ao arrepio da lei	Responsabilidade das agências pelas jornadas e atitude/conformismo profissional dos publicitários que submetem a tal rotina de trabalho. Os "olhares" dos colegas que reprovam a saída às 19h fazem parte do sutil controle organizacional.
2. Ausência de RH estratégico	RH tem atuação mais tática e operacional e exerce papel de amigo, assistente social ou psicólogo.
3. Informalidade	Acesso de todos a todos e sistema de comunicação "portas abertas".
4. Insatisfação dos publicitários	Principalmente, quanto à falta de qualidade de vida e bem-estar pessoal, decorrente das longas e intensas jornadas. Mas também relaciona-se à falta de reconhecimento/valorização do alto engajamento dos publicitários para com suas agências, incluindo jornada acima de dez horas por dia e finais de semana, sem compensação por horas extras ou banco de horas.
5. Falta de investimentos em talentos por parte das agências	De forma geral, não há treinamentos, cursos específicos e de atualização voltados ao desenvolvimento e crescimento profissional.
6. Desengajamento unilateral entre agências e publicitários	Ideias criativas e metas pessoais não são incorporadas pela empresa; há pressão por metas preestabelecidas, sem recompensas quando do seu atingimento e pouca valorização de trabalhadores mais experientes.
7. Ausência de programas de satisfação e recompensas nas agências	Não há retribuição pelos esforços dos publicitário. Agências não focalizam com precisão a satisfação dos seus colaboradores.
8. Falta de planejamento estratégico e gestão da inovação nas agências	Mentalidade de curto prazo. Praticamente todo tempo de trabalho é dedicado ao atendimento de demandas de clientes.
9. Baixa autonomia e pouco empoderamento dos níveis gerenciais nas agências	Os gestores de forma geral, supervisores, gerentes e diretores têm autonomia para atuar somente em sua área. Hierarquia e centralização do poder nas agências.
10. Espírito de união e camaradagem entre publicitários	Recurso para as longas jornadas. Equilibra a forte competição externa da agência por prêmios, contas, aquisições de talentos, campanhas que caiam no gosto popular ou impactem pela inovação.

FONTE: Elaboração da autora

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Felicidade e produtividade andam juntas no trabalho. É isso o que revela a pesquisa realizada pela Universidade de Warwick no Reino Unido. Por meio de três experimentos diferentes, os pesquisadores provaram que trabalhadores felizes aumentam em até 12% sua produção¹⁵⁰. Portanto, o cuidado e a consideração dispensados aos colaboradores devem ser vistos como estratégicos por todas as empresas, dos mais diversos setores.

No caso do trabalho publicitário - que se insere na problemática do trabalho intelectual, mais especificamente, o trabalho criativo -, o bem-estar físico, mental e emocional dos colaboradores apresenta-se como fator motivador de grandes ideias e inspirações, resultando em anúncios e campanhas publicitárias de sucesso. Isso reforça o nome das agências e galgões destaque entre a concorrência.

Entretanto, há que se cuidar para não criar e distribuir “ouro de tolo”¹⁵¹ nos ambientes organizacionais. Conforme enfatizam as principais revistas de negócios, gestão e carreira da atualidade, o *ethos* do trabalho é marcado por hibridizações entre a vida pessoal e profissional, o que imprime, de forma não muito nítida, novas permissões aos funcionários, como fazer do trabalho uma balada¹⁵², levar os filhos e animais de estimação para o escritório ou tornar-se um investidor da empresa. As grandes agências de publicidade do Brasil, por sua vez, desde a arquitetura e decoração buscam passar uma atmosfera de criatividade e liberdade aos colaboradores.

Contudo, essa aparência de liberdade é especiosa, já que na mesma medida em que os colaboradores ganham liberdade para inserir outras responsabilidades da vida (e até lazeres) dentro das organizações, cada vez mais (e muito antes!) o trabalho adentra a vida dos indivíduos, rompendo os limites entre trabalhar e fazer outras coisas que proporcionem segurança, descanso, afeto e bem-estar. Em especial, os publicitários, que muitas vezes carregam o trabalho de seus elegantes endereços até suas casas, e seguem nele pensando noite a dentro, no afã de que surjam ideias para resolver os *briefings*¹⁵³ recebidos e não resolvidos

¹⁵⁰ OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio; SGROI Daniel. Happiness and Productivity. University of Warwick, UK, and IZA Bonn, Germany. Coventry, Fev/2014. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/eproto/workingpapers/happinessproductivity.pdf>. Consulta em: 18/05/2014.

¹⁵¹ Expressão surgida na Idade Média para denominar as promessas de falsos alquimistas. N. A.

¹⁵² Do francês: *ballade*. [Brasil]: Casa de diversão noturna, onde se pode tomar uma bebida e dançar. = DISCOTECA. Fonte: "balada", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/balada>. Consulta em 14/06/2013.

¹⁵³ Documento utilizado em agências de publicidade com objetivo de criar soluções para os problemas apresentados, através de campanhas e mensagens publicitárias. Os *briefings* geralmente reúnem informações passadas diretamente pelos clientes à agência. N. A.

durante o dia; mas que devem ser entregues na manhã seguinte. Assim, apesar de cuidadosamente projetas para estimular a criatividade e exaltar o ambiente de trabalho flexível, as grandes agências de publicidade do Brasil não conseguem isolar pressão entre suas paredes. O *happy hour*, mais que um evento para descontrair e aliviar o estresse, muitas vezes torna-se um momento de desabafo e queixas. A hierarquização, também revelada na pesquisa social, aponta que as agências de publicidade são tudo, menos ambientes de trabalho descentralizantes. São as *máscaras da flexibilização*, apontadas por Richard Sennett (2004):

(...) a aparência de nova liberdade é enganosa. O tempo nas instituições e para os indivíduos não foi liberado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles do alto para baixo. O tempo da flexibilidade é o tempo de um novo poder. Flexibilidade gera desordem, mas não livra das limitações. (SENNETT, 2004, p. 69)

A presente pesquisa de mestrado revelou, entre diversos traços e nuances culturais relacionados ao trabalho publicitário, a cultura de “virar” turnos, dias e noites trabalhando, geralmente, em virtude da pressão por prazos e da busca por alta performance profissional. Conforme apontado, tal característica está fortemente ligada às longas jornadas de trabalho nas agências de publicidade do Brasil. No entanto, as mortes de dois jovens publicitários em 2013¹⁵⁴, em Pequim e na Indonésia, associadas ao excesso de trabalho, chamaram a atenção do mundo para o trabalho publicitário que ultrapassa limites humanos, mostrando a insustentabilidade do *modus operandi* das agências de publicidade. Os dois jovens trabalhavam em agências que têm escritórios em São Paulo e figuram nas primeiras posições entre as maiores agências do Brasil, o que leva à reflexão sobre como as culturas transnacionais de grandes grupos da publicidade mundial podem contribuir, através do acultramento e/ou da interculturalidade, para as longas jornadas de trabalho em agências brasileiras. Identifica-se aqui espaço para novos estudos sobre o tema.

¹⁵⁴ Em maio 2013, um jovem publicitário morreu dentro da agência Ogilvy & Mather em Pequim, em virtude de um ataque cardíaco, atribuído ao fato de estar há “1 mês trabalhando além do horário, saindo da agência sempre depois das 23:00” (Blue Bus). Sete meses depois, foi a vez de uma jovem publicitária que trabalhava na agência Young & Rubicam da Indonésia, que morreu após cumprir uma jornada de três dias seguidos. FONTES: **Jornal O Globo**. Redatora morre após trabalhar três dias seguidos na Indonésia. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/redatora-morre-apos-trabalhar-tres-dias-seguidos-na-indonesia-11091443#ixzz38uH5pQn1> Consulta em 29/07/2014. **Blue Bus**. Morreu | Publicitário chinês aos 24, de ataque cardíaco, estava trabalhando demais. Disponível em: <http://www.bluebus.com.br/morreu-publicitario-chines-aos-24-de-ataque-cardiaco-estava-trabalhando-demaais/> Consulta em: 29/07/2014.

Imagem 05: Jovem publicitária Mita Diran, redatora da agência Young & Rubicam Indonésia, que morreu após trabalhar três dias seguidos.

Última postagem da publicitária na rede social Twitter, em 14/12/2013: *“Trinta horas de trabalho e ainda estou firme e forte”*¹⁵⁵

FONTE: Jornal O Globo, 17/12/2013.

A visão da sustentabilidade organizacional, apresentada no referencial teórico desta dissertação de mestrado, advoga que as relações mantidas por organizações e seus públicos, incluindo os colaboradores, devem ser éticas, justas e transparentes. Entretanto, é preciso lembrar que a sustentabilidade é um comportamento adotado voluntariamente, sendo necessário, antes de tudo, a consciência sobre sua importância e a crença nela como caminho a ser trilhado por todos. Assim, é recomendado às agências de publicidade – e também aos publicitários – a revisão de suas práticas e valores organizacionais e profissionais, tendo como ponto de partida o questionamento sobre o quão sustentável é o próprio trabalho realizado.

Além disso, é preciso lembrar que todas as relações, e aqui incluem-se as relações de trabalho, precisam de tempo para se fortalecer enquanto base segura na qual os sujeitos possam se apoiar, sentir confiança e desenvolver a lealdade – os verdadeiros traços do caráter (SENNETT, 2008). Conforme apresentado na pesquisa social, a cultura das agências não tem transmitido segurança aos colaboradores e isso também favorece a manutenção de longas jornadas, pois é esperado que o indivíduo “se supere” e “vá além” diante da incerteza profissional. Por parte dos publicitários, as longas jornadas cumpridas mostram-se também

¹⁵⁵ Disponível em: <https://twitter.com/mitdoq> Consulta em: 08/08/2014.

como tentativas de garantia de estabilidade nas agências, o que nem sempre se concretiza. Nesse sentido, cabe a informação de que, entre os entrevistados na pesquisa social, três diretores (cargos bastante estratégicos) já não fazem mais parte do quadro de pessoal das agências às quais pertenciam. A alta rotatividade que marca o setor implica em custos e riscos, tangíveis e intangíveis que podem e devem ser mitigados / eliminados a partir da perspectiva da sustentabilidade organizacional.

Outro ponto a ser considerado é o aumento da expectativa de vida humana, que já vem sendo tratado por muitas organizações, no sentido de incluir os trabalhadores acima de 60 anos de idade entre seus colaboradores. Porque “o período de vida produtiva está sendo comprimido para menos de metade da vida biológica, com os trabalhadores mais velhos deixando o cenário muito antes de estarem física ou mentalmente incapazes” (SENNETT, 2008, P. 109). Quando observa-se os ambientes de trabalho de grandes agências, onde a senioridade parece ser facilmente descartada, o anúncio de Washington Olivetto e Francesc Petit *Homem com mais de 40 anos*¹⁵⁶, de 1974, parece mais atual do que nunca.

Portanto, a grande insatisfação dos publicitários revelada pela pesquisa social é apenas um dos sintomas que indicam o quão longo é o caminho das agências de publicidade do Brasil no sentido da sustentabilidade organizacional. A comunicação, por sua vez, depara-se com a difícil tarefa de propor novas soluções para velhos vícios culturais relacionados ao trabalho, que promovem o desgaste, essencialmente contrário à lógica sustentável.

Isto é urgente; deve-se identificar e mitigar vícios a partir de ações afirmativas que estejam claras a todos os envolvidos. Assim, poderá ser iniciado um processo de renovação cultural nos ambientes de trabalho das agências de publicidade. Neste sentido, o presente estudo que diagnosticou aspectos que cercam o trabalho e a cultura das agências brasileiras, é apenas um pequeno passo rumo à sustentabilidade organizacional, em toda a sua amplitude. A visão do *trabalho como um valor sustentável*, certamente terá como frutos uma nova cultura, mais consciente, reflexo de relações de trabalho saudáveis que revelem o equilíbrio entre agências de publicidade e seus colaboradores no *ethos* da produção publicitária nacional.

¹⁵⁶ “Você já ouviu falar que um homem depois dos 40 anos fica ultrapassado, sem chance de se realizar profissionalmente se não tiver atingido o ponto máximo da sua carreira até essa idade. Pois bem, pode ser surpreendente, mas é assim que muita gente pensa. Você não acredita? Então responda: por que os anúncios classificados de certas empresas levam aquela frase com o preconceito em negrito: “idade máxima 40 anos”? Essas empresas, julgam os homens com mais de 40 anos velhos demais para conseguirem sucesso profissional. E acham normal que eles comemorem o dia do trabalho em uma fila de desempregados. Mas isso tem que acabar! Nenhum país pode se dar ao luxo de desperdiçar o potencial dos seus homens mais experientes. Empregador, tire dos anúncios classificados da sua empresa aquela frase com o preconceito em negrito: “idade máxima 40 anos”. E procure descobrir o talento e a vontade de trabalhar que podem estar escondidos dentro de uma cabeça coberta de cabelos brancos. Lembre-se que todos os homens que você viu aqui, fizeram sucesso bem depois dos 40.” (Washington Olivetto e Francesc Petit, 1974)

Neste sentido, a comunicação deve se estabelecer como processo que promova o (re)tecer de culturas organizacionais legitimadoras de práticas de gestão e comportamentos profissionais nocivos. Além disso, a perspectiva antropológica da gestão, também presente nesta dissertação, é recomendada às agências, pois considera os indivíduos centrais nas organizações, resgatando, entre outras dimensões esquecidas, o *tempo dos indivíduos do trabalho* (CHANLAT, 2011). Pois é preciso encontrar uma proporção adequada ao trabalho nos dias de hoje, que leve em conta o tempo para outras esferas da vida particular dos trabalhadores, como a família, as relações sociais, o lazer, a cultura, a diversão, o descanso etc. Tal adequação não beneficia apenas aos publicitários, mas é contributiva às próprias agências, tendo em vista que a satisfação, a saúde e a bagagem sociocultural adquiridas, refletem-se na qualidade do trabalho realizado.

Outrossim, é importante destacar movimentos mundiais que buscam a regulação de jornadas de trabalho reduzidas, como é o caso de uma cidade da Suécia¹⁵⁷ que reduziu para seis horas o limite de trabalho diário e também da França, onde e-mails de trabalho após às 18h agora tornaram-se ilegais.

O acordo foi resultado da constatação de que a grande maioria dos chefes no país tendiam a invadir as vidas domésticas de seus funcionários a qualquer hora do dia ou da noite, fazendo com que o total de horas trabalhadas se estendesse muito além das 35 horas semanais estipuladas pela lei francesa, promulgada em 1999. (Jornal O Globo, 10/04/2014)¹⁵⁸

Portanto, são ações afirmativas no sentido de impor limites ao labor na atualidade, que surgem a partir da visão do trabalho como um *valor sustentável* para as empresas, a ser cuidado e não explorado, como ainda o é nos dias de hoje, em virtude da lógica de dominação do homem sobre a natureza e sobre o próprio homem. Pois, longe de ser um modismo, a consciência sustentável segue em ritmo de expansão em níveis micro e macrosociais, como uma tomada de consciência que não permite retrocessos. A presente pesquisa não identificou movimentos de retração durante a história de desenvolvimento da noção da sustentabilidade, desde o final dos anos 1960 até o dias de hoje.

Assim, o valor do capital intelectual revela a importância dos publicitários como *público estratégico* das agências de publicidade. Destarte, as facetas nocivas do trabalho nas

¹⁵⁷ FONTE: Revista Exame. Prefeitura de cidade na Suécia institui jornada de 6 horas. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/prefeitura-de-cidade-na-suecia-institui-jornada-de-6-horas> Consulta em: 29/07/2014.

¹⁵⁸ TEIXEIRA, Carlos A. França: e-mails de trabalho depois das 18h agora são ilegais. **Jornal O Globo**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/franca-mails-de-trabalho-depois-das-18h-agora-sao-ilegais-12149928#ixzz38yS51Vz7>. Consulta em 11/04/2014.

agências são colocadas em xeque. Seja porque são legitimadas culturalmente, seja porque as agências precisam revisar suas práticas organizacionais - e os publicitários, suas práticas profissionais -, a atualização, a partir de novas perspectivas deve surgir neste cenário, estendendo-se a toda cadeia produtiva. O mundo está atento aos movimentos preponderantes da sustentabilidade, em todas as suas dimensões.

Cabe ainda considerar que são as agências de publicidade as grandes construtoras dos discursos sustentáveis das marcas, que são disseminados a toda sociedade. Portanto, é possível à publicidade ampliar a consciência coletiva, fazendo-a crescer e expandir-se em direção a novos valores, mais nobres, humanos e sustentáveis. Valores esses que são facilmente absorvidos pelas massas, conforme bem mostrou Veblen (1914) no início do século passado. Neste contexto, o papel de agências e publicitários como meros reprodutores de valores capitalistas vigentes - que em grande parte, em seus discursos associam o consumo exacerbado ao sucesso e à felicidade - vê-se diante de novas demandas advindas da noção da sustentabilidade. Afinal, agências de publicidade e publicitários têm grandes responsabilidades sobre crenças e comportamentos que se reproduzem na sociedade. Assim, assumir a sustentabilidade de forma integral, englobando tanto os “produtos” que são criados e vendidos (anúncios e campanhas) quanto as práticas de gestão organizacional e profissional, apresenta-se como estratégia de negócios e gestão para as agências de publicidade do Brasil, no sentido de um futuro mais promissor para todos.

Por fim, crê-se que a presente pesquisa, além de elucidar o trabalho e a cultura em agências de publicidade, possa servir a empresas de outros setores da cadeia produtiva publicitária que tenham como objetivo compreender seus cenários de trabalho na atualidade - tão impactados por mudanças constantes - e atualizá-los ante as novas demandas da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Letras e Letras, 1973.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs.). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**: sistema de ação cultural brasileiro, São Paulo: Atlas, 1996.

BARSOTTI et al. **Documento de ação ética I**: compliance e proposições éticas na autoregulação da publicidade. CENP. São Paulo: Referência, 2014.

BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulações**. 1. ed. Lisboa: Antropos, 1981.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENDASSOLI, Pedro F. **Os fetiches da gestão**. São Paulo: Ideias e Letras, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro F.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel P.; WOOD, Thomas Jr. **Compreendendo as indústrias criativas**. In: BENDASSOLLI; KIRSCHBAUM; CUNHA; WOOD Jr. (coords.). **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 24-35.

CALDAS, M. & MOTTA, F. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Consumidores e cidadãos** : conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida** : uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2010.

_____. **As conexões ocultas** : ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARRASCOZA, João A. E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda**. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação. Volume I. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELO BRANCO, Renato. **O comunicador**: a vida numa agência de propaganda, vista pelo decano dos publicitários brasileiros. São Paulo: T. A Queiroz, 1991.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2011. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 2008.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

DIEGUES, Antônio C. S. **Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis:** da crítica dos modelos aos novos paradigmas. *Revista São Paulo em Perspectiva.* n. 6 (1-2) p.p. 22-29, janeiro/junho 1992.

DOLAN, Simon. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ESTÉS, Clarissa Pinkola. **Mulheres que correm com os lobos:** mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FERRARI, Maria A. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas:** um estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

FERREIRA et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**, vol. 7, núm. 2, julho-dezembro, 2002, pp. 271-280. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/261/26170208.pdf>. Consulta em 20/02/2014.

FIGARO, Roseli A. Perfil sociocultural dos comunicadores: conhecendo quem produz a informação publicitária. In: VANDER, CASAQUI, LIMA, CORREIA & RIEGEL, (Orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário.** Atlas, 2011-05-01. VitalBook file.

Comunicação e trabalho : estudo de recepção : o mundo do trabalho como mediação da comunicação. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FLEURY, Maria T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações.** FLEURY, Maria T. L; FISCHER, Rosa M. (orgs.). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FREEMAN, Edward. Divergent stakeholder theory. **The Academy of Management Review.** Apr. 1999; vol. 24, n. 2, p.p. 233-236.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES, Fernando C; CALDAS, Miguel Pinto - **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira:** Traços brasileiros para uma análise organizacional - São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, José E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista Administração de Empresas.** São Paulo, v. 1, n. 34, n.1, p.p. 63-81, jan./fev. 1994.

GUARESCHI, Pedrinho A. **Sociologia Crítica: alternativas de mudanças**. 3. ed. Porto Alegre: Mundo Jovem, 1984.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas nas Organizações**. Lisboa: Sílado, 1997.

KOTLER, Philp. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Volume I. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone L. (orgs.). **A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

LAGNEAU, Gerard. **A Sociologia da Publicidade**. São Paulo: Cultrix, 1981

LAYRARGUES, Philippe P. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: AnnaBlume, 1998.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Entrevista: Claude Lévi-Strauss, aos 90. Paris, 1998. **Revista de Antropologia**. São Paulo, v.42, n.1-2, 1999. Entrevista concedida a Beatriz Perrone Moisés.

LEWIN, Kurt. **A Dynamic Theory of Personality**. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company, 1935.

LIPOVETSKY, Gilles. **A era do vazio : ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. São Paulo: Manole, 2006.

LOPES, Maria Immacolata. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2001.

_____. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo: 1995.

MARCONDES, Pyr. **Uma História da Propaganda Brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

MARCUS-STEIFF, Joachim. **Les études de motivation**. Paris: Hermann, 1961.

MARTINEAU, Pierre. *The personality of the retail store*. Harvard Business Review, [S.l.], v. 36, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.

_____. **Motivation et publicite: un guide de la stratégie publicitaire**. Paris: Éditions Hommes et techniques, 1959.

MARTINS FILHO, Ives G. S. **Manual de Direito e Processo do Trabalho**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAYER, Martin. **The inteligente man's guide to the sales measure of advertising**. Nova Iorque, 1965.

McMILLAN, John. **A reinvenção do bazar** : uma história dos mercados. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

MEIRELLES, Juliana G. A Gazeta do Rio de Janeiro: o jornal oficial da Corte de D. João VI no Brasil (1808-1821). In: **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. V Congresso Nacional de História da Mídia. São Paulo. 31 maio a 02 de junho de 2007.

MINAYO, Maria C.S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MIYAHIRO, Marcelo A. **O Brasil de Élisée Reclus** : território e sociedade em fins de século XIX. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

MORIN, Edgar. **La complexité humaine**: textes rassemblés avec Edgar Morin et présentés par Heinz Weinmann. Paris: Flammarion, 2011.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4a ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

_____. *Cycle de séminaires fondaments et orientations de la pensée écologique contemporaine II: Écologie & Crise*. Paris: Université Paris Descartes Sorbonne, Mai/2012. (Comunicação oral).

OBERLAENDER, Ricardo. **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: Shogun Arte, 1984.

OGILVY, David. Confissões de um publicitário. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

NAYAR, Vineet. **Primeiro os colaboradores, depois os clientes** : virando a gestão de cabeça para baixo. São Paulo: Bookman, 2011.

PADUA, Carlos V. Biodiversidade, serviços ecossistêmicos e as empresas no Brasil. **Revista Ideia Sustentável**, São Paulo. nº 33, p. 26 e 27, set., 2013.

PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark. *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb 2011.

PRATA, Pedro R.; SPINOLA, Ademário G. **A medicalização do risco na medicina do trabalho**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. Volume 7. São Paulo: 2009.

PRESAS, P & PRESAS, J. **Posicionamento Sustentável**: a Sustentabilidade como Estratégia de Posicionamento de Marca. In: Anais 3º Seminário sobre Sustentabilidade. Curitiba: FAE, 2008.

RAMOS, Diana S. **Memória e publicidade no Brasil na década de 1930**. Dissertação (Mestrado em Memória Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2013

RECLUS, Élisée. **A evolução, a revolução e o ideal anarquista**. São Paulo: Imaginário, 2002.

ROCHA, Everardo P. Guimarães. **Magia e Capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo: Brasiliense S.A, 1985

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento sustentável. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTIGO, Silviano. **A viagem de Lévi-Strauss aos trópicos**: democratização no Brasil, 1979-1981 (cultura versus arte). Brasília : Instituto Rio Branco - Fundação Alexandre de Gusmão, 2005.

SANTOS, Milton. **Por uma Outra Globalização**: do pensamento único à consciência universal. 20. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SCHOMMER, Paula C. **Responsabilidade Socioambiental**. Brasília: INEPAD, 2008.

Desenvolvimento Regional Sustentável e Responsabilidade Socioambiental. Vídeo-aula. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2009.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SOARES, Ana T. N. A comunicação e a sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

SOARES JÚNIOR , Alcídio .**A flexibilização no Direito do Trabalho enquanto instrumento de mudanças nas relações de trabalho**. Disponível em: < <http://www.uepg.br/tj/a1v1at07.htm> > Acesso em: 03 out 2006

SOUTO, Daphnis F. **Saúde no trabalho**: uma revolução em andamento. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

TAICHAZAWA, T. ; SCAICO, O. **Organização Flexível**: qualidade na gestão de processos. São Paulo: Atlas, 2008.

TAMAYO, Alvares. Valores organizacionais. In :TAMAYO, A.; BOGES-ANDRADE, J.E .; CODO,W. (org.) **Trabalho, Organizações e Cultura**. Coletâneas da ANPEPP, 1996

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TRINDADE, Eneus. **A publicidade e a crítica à sua produção de sentido no consumo**. Disponível em: http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/51394_6023.PDF"http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/51394_6023.PDF. Acesso em: 05 de julho de 2012

VANDER; CASAQUI; LIMA; CORREIA; RIEGEL (Orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda**: história, formação profissional, comunicação e imaginário. São Paulo: Atlas, 2011 VitalBook file.

WEBLEN, Thorstein. **The instinct of workmanship and the state of industrial arts**. New York: B. W. Huebsch, 1918. Disponível em Open Library: https://openlibrary.org/books/OL19344723M/The_instinct_of_workmanship Acesso em: 02/06/2014.

VEIGA, José E. **Desenvolvimento sustentável** : o desafio do século XXI. São Paulo: Garamond, 2006.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011

YANAZE, Mitsuru; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação**: avaliação e mensuração. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2013.

YANAZE, Mitsuru H.; CREDIDIO, Fernando. Marketing Social, Comunicação por Ações Sociais, Responsabilidade Social Empresarial. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. YANAZE, Mitsuru H. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANEXO 01: CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA

Escola de Comunicações e Artes
Universidade de São Paulo

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes - ECA USP
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCOM

Carta de Apresentação

São Paulo, _____ de 20__.

Prezado(a) Senhor(a) _____,

Esta carta objetiva apresentar a estudante **Daniela Ferreira de Oliveira**, mestranda do Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA-USP), que está elaborando a dissertação de mestrado denominada "*A sustentabilidade na publicidade brasileira - discursos e práticas*".

Justifica-se tal abordagem por razão do aprofundamento dos estudos sobre significados, implicações e interfaces sociais correlatas ao discurso da sustentabilidade na atividade publicitária nacional, área ainda pouco explorada.

A metodologia da pesquisa científica prevê a coleta de dados através de entrevistas em profundidade (estruturadas e não estruturadas), questionários auto-preenchíveis e dinâmica de focus group. Tais ferramentas são direcionadas a estudantes, profissionais e empresas do mercado publicitário brasileiro.

Outrossim, cabe ressaltar que os resultados obtidos durante a pesquisa serão utilizados somente para fins acadêmico-científicos, sendo preservado o anonimato dos participantes.

No momento da conclusão da dissertação de mestrado, será enviado um resumo dos resultados da pesquisa para os participantes.

Desde já agradecemos a atenção.

Prof. Dr. Adilson Odair Citelli
Coordenador

Comissão Coordenadora do Programa Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
(CCP - PPGCOM - USP)

Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze
Orientador

ANEXO 02: ROTEIRO MENTAL DE ENTREVISTAS

1. Ligação com a publicidade
2. Rotina de trabalho em agências de publicidade.
3. Cultura publicitária
4. Papel da publicidade para o desenvolvimento do pensamento e de atitudes organizacionais sustentáveis
5. Percepção da sustentabilidade
6. Percepção da sustentabilidade organizacional
7. Percepção sobre publicidade sustentável. Campanhas.
8. As agências de publicidade estão / se sentem em dia com suas responsabilidades sustentáveis?
9. Considera a sustentabilidade uma prática organizacional presente sua agência?
10. Considera o mercado publicitário atento às questões da sustentabilidade?
11. E as longas jornadas?
12. Trabalhadores mais experientes?

ANEXO 03: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS (RH)

1. Práticas que mediam a relação entre indivíduo e organização: Ritos, rituais, cerimônias;
2. Processo de socialização de novos membros;
3. Políticas de captação de recursos humanos: seleção, treinamento e desenvolvimento;
4. Políticas de desenvolvimento e capacitação de recursos humanos;
5. Políticas de remuneração e carreira;
6. Processos de comunicação: meios, instrumentos, veículos (contatos diretos, reuniões, telefonemas, jornais, circulares, e-mails). Informais: “rádio-peão”, happy hours;
7. Estórias, mitos, heróis - como são passados? Comunicação oral, veículos oficiais?
8. Canais de comunicação com a alta diretoria: caixinha de sugestões, “sistema de portas abertas”;
9. Organização do Processo de Trabalho: ciência sobre o over de trabalho comum nas agências?
O que pensa a respeito? Qual o papel do RH neste sentido?
10. Visão sobre a cultura organizacional: como define?
11. Em aberto.

12. ANEXO 04: QUESTIONÁRIO EM ESCALAS *LIKERT*

01. A cooperação é mais valorizada que a competição.
02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
03. A dedicação dos empregados é recompensada.
04. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
05. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante
06. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados
07. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
08. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
09. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
11. As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
13. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.

23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.

24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.

25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.

26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.

27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.

28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.

29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.

31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.

32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.

33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.

34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.

36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.

38. O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.

39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.

40. As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.

41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.

42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.

43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.

44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.

45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.

46. O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” facilitado e estimulado.
47. Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.
52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.
59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.
60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.
64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.

68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.
72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.
76. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.
79. As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.

90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.
92. A ascensão profissional depende de sorte.
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.