

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

MÁRCIA NAOMI SHIMABUKURO

**PROPAGANDA ENGANOSA: A REALIDADE DAS
AGÊNCIAS PUBLICITÁRIAS**

São Paulo
2023

MÁRCIA NAOMI SHIMABUKURO

**PROPAGANDA ENGANOSA: A REALIDADE DAS
AGÊNCIAS PUBLICITÁRIAS**

VERSÃO CORRIGIDA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da Universidade de São Paulo em nível de Mestrado, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Fábio de Oliveira
Co-orientadora: Profa. Dra. Renata Paparelli

São Paulo
2023

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Shimabukuro, Márcia Naomi

Propaganda Enganosa: a realidade das agências publicitárias / Márcia
Naomi Shimabukuro; orientador Fábio de Oliveira; co-orientadora Renata
Paparelli. -- São Paulo, 2023.

119 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) --
Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2023.

1. Agência de publicidade. 2. Saúde do trabalhador. 3. Publicitário. I. de
Oliveira, Fábio, orient. II. Paparelli, Renata, co-orient. III. Título.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a).
Instituição

Prof(a). Dr(a).
Instituição

Prof(a). Dr(a).
Instituição

São Paulo, ____ de _____ de 2023.

AGRADECIMENTOS

João Cabral de Melo Neto tem um poema chamado “Tecendo a manhã”. Nele, ele diz que um galo sozinho não faz uma manhã, ele precisará sempre de outros galos. Assim, essa dissertação só foi possível por causa de muitas pessoas, mas uma em especial é responsável por ter sido minha base e ter me acompanhado desde quando fui aluna da graduação. Ao meu orientador e amigo professor Fábio de Oliveira, minha gratidão genuína. Nada teria sido possível sem que você estivesse me ajudando e dando força em todos os momentos.

À minha co-orientadora Renata Paparelli, que gentilmente aceitou essa jornada e muito me ensinou.

Aos colegas do TraMPos que tanto contribuíram para a minha formação.

Aos meus pais, Henrique e Tiemi, que se esforçam constantemente para me ver evoluir.

Aos meus irmãos, Yuji e Kenji, que aguentaram minhas crises de ansiedade e pânico e aos meus irmãos de quatro patas, Ozzy e Janis, que foram companhias constantes na escrita e me deram muito amor para finalizar essa dissertação.

Aos meus amigos que me deram palavras de apoio em tempos difíceis.

Shimabukuro, M.N. (2023). *Propaganda enganosa: a realidade das agências publicitárias*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Universidade de São Paulo, São Paulo.

RESUMO

A publicidade é uma área marcada pelos holofotes e conhecida pela criatividade. Publicitários como Nizan Guanaes e Washington Olivetto foram célebres pelos muitos prêmios, pelo estilo de vida abastado e pelo reconhecimento dentro e fora do mercado publicitário. No entanto, a realidade do trabalho para a grande massa dos assalariados está longe do glamour. Acusações de assédios, humilhações, adoecimentos e todo tipo de precarização do trabalho são presentes e aumentam nos bastidores das agências de publicidade. Para dar visibilidade aos trabalhadores e entender o universo laboral das agências publicitárias, este trabalho teve como objetivo investigar as principais causas de adoecimentos e queixas relativas à saúde no ambiente das agências. O embasamento teórico foi fundamentado na obra Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo, de Edith Seligmann-Silva e nas argumentações de Vincent de Gaulejac sobre a gestão como doença social. A metodologia foi qualitativa e foram feitas oito entrevistas semiestruturadas com profissionais de diversos níveis hierárquicos, desde estagiária a dono de agência. Concluiu-se que a organização do trabalho afeta diretamente a saúde dos trabalhadores, que as mulheres estão mais suscetíveis às violências do trabalho e que a imagem construída da profissão publicitária e da agência em si também têm fortes ligações com o adoecimento dos sujeitos.

Palavras-chave: Publicitário. Agências de Publicidade. Saúde do Trabalhador.

Shimabukuro, M.N. (2023). *False Advertising: the reality of advertising agencies*. 118 sheets. (Masters Dissertation in Psychology). University of São Paulo, São Paulo.

ABSTRACT

The advertising market is known for its creativity and for being on spotlights. Famous admen like Nizan Guanaes and Washington Olivetto won many prizes, had a wealthy lifestyle and were recognized inside and outside advertising market. However, the work reality for the majority of workers isn't glamorous. Harassment, humiliation, illnesses and all kinds of work precarization are increasing in the advertising agencies. To better understand the work environment at advertising agencies, this research has the main purpose of investigate the causes of illnesses and complaints related to health in the advertising agencies environment. The theoretical support was based on Edith Seligmann-Silva's ideas about work and also on Vincent de Gaulejac's ideas about managerial ideology and illness at work. The methodology is qualitative and 8 semi-structures interviews were made including workers from all job positions. The conclusion is that work organization affects directly workers' health, women are more susceptible to work violence and the image of advertising workers and advertising agencies are strong related to workers' illnesses.

Keywords: Admen. Advertising agencies. Worker's health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Anúncio do xarope “A Saúde da Mulher” na Revista da Semana, n 536, ano 1910	24
Figura 2 – Entrada da agência Ogilvy	38
Figura 3 – Estações de trabalho da Ogilvy	38
Figura 4 – Espaços dentro da agência Ogilvy	39
Figura 5 – Parte interna da agência WMcCann	40
Figura 6 – Parte interna da agência WMcCann	40
Figura 7 – Imagem da agência Almap BBDO	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	Associação dos Profissionais de Propaganda
CENP	Conselho Executivo das Normas-Padrão
CEO	Chief Executive Officer
OMS	Organização Mundial de Saúde
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Previdência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 A PUBLICIDADE.....	21
2.1 História da publicidade.....	21
2.2 Funcionamento de uma agência de publicidade.....	32
2.3 As agências de publicidade hoje	37
3 O PROCESSO SAÚDE-DOENÇA	44
3.1 Sobre saúde e doença	44
3.2 A saúde do trabalhador.....	46
3.3 Trabalho penoso: sofrimento e adoecimento na saúde do trabalhador	49
3.3 Saúde mental e do trabalho	50
3.4 Desgaste mental.....	51
3.5 A questão de gênero, o trabalho e o desgaste.....	54
4 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	56
4.1 Conceituando a organização do trabalho	56
4.2 Toyotismo: uma forma de organização do trabalho.....	59
4.3 Ferramentas de gestão da organização do trabalho dominado.....	60
5 METODOLOGIA	65
6 A REALIDADE DOS TRABALHADORES NAS AGÊNCIAS: RESULTADOS E ANÁLISES.....	69
6.1 Os entrevistados	69
6.2 Sobre o tratamento informal nas relações de trabalho	77
6.2.1 A imagem do profissional para a sociedade e seus significados.....	77
6.2.2 O gênero como agravante de piores condições de trabalho	88
6.2.3 Gestão e consequências: a fadiga	99
6.2.4 Gestão e consequências: a pressão	102
6.2.5 Gestão e consequências: a internalização da excelência.....	107
6.2.6 Aguentando além do que dá: o limite subjetivo.....	111
6.2.7 Aguentando além do que dá: consumo excessivo de bebidas alcóolicas e outros vícios	112
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
8 REFERÊNCIAS	119

1 INTRODUÇÃO

A questão da saúde no trabalho é pouco discutida em relação ao ambiente das agências publicitárias no Brasil. No imaginário popular, a ideia da profissão publicitária é influenciada pela maneira como a mídia a constrói. No mundo da ficção, por exemplo, o seriado de televisão americano *Mad Men*, ambientado nos anos 1960, mostra o protagonista, o diretor de criação Dom Draper, como um homem poderoso, criativo e muito talentoso em sua área de atuação. Outros personagens também reforçam a imagem positiva da publicidade: Matthew Perry deu vida ao famoso personagem Chandler Bing da *sitcom* “Friends”, nos anos 1990/2000, cujo trabalho é tão entediante que nem os próprios amigos sabem o que ele faz. A profissão de Bing era de analista estatístico e de processamento de dados, ofício que lhe causa tanta repulsa que chega a dormir durante o trabalho. Dentre os amigos, ele é o único infeliz profissionalmente. Somente após a transição de carreira para a publicidade, que inicia como redator júnior, Chandler passa a ser feliz com o que trabalha. Atualmente faz sucesso a série “Emily em Paris”, que mostra uma bonita jovem já bem-sucedida em Chicago que ganha a oportunidade dos sonhos: trabalhar em uma agência de marketing e publicidade na cidade luz, onde também passa a fazer sucesso nas redes sociais ao mostrar seu cotidiano parisiense. Produções brasileiras também endossam positivamente a publicidade como a franquia campeã de bilheteria “Se eu fosse você”, que tem como um dos protagonistas o rico publicitário Cláudio, que é casado, dono de uma bela casa e um carro caro.

Nos noticiários, figuras da velha guarda como Washington Olivetto e Nizan Guanaes são ainda frequentemente vistos e dão espaço também para novos nomes como Hugo Rodrigues. Os homens ainda são a maioria quando se fala de reconhecimento na publicidade.

Na pesquisa do relatório da Agency Scope¹ de 2022, feito pela consultoria espanhola Scopen, houve a participação de 785 profissionais de marketing e publicidade contatados entre maio e setembro de 2022 para listar os 10 publicitários mais admirados do Brasil. Na lista há apenas 3 mulheres e a mais bem colocada aparece apenas no quinto lugar.

Sobre Washington Olivetto e Nizan Guanaes, há algumas convergências. Ambos são homens brancos de idade, ricos, empresários de sucesso, influentes no meio da comunicação e *marketing*. Olivetto, nascido em 1951, foi *chairman* da W/McCann até 2017, quando foi sucedido por Hugo Rodrigues. O publicitário ancião foi responsável pela famosa campanha do “Meu primeiro sutiã” da Valisère e é detentor de inúmeros prêmios nacionais e internacionais. É um homem polêmico que em sua conta do microblog Twitter, chegou a chamar o empoderamento feminino de “clichê constrangedor” e comparou mulheres a carros de luxo, dizendo que “Porsche é melhor do que mulher, que, diga-se de passagem, é excelente”². Em uma entrevista concedida à revista TRIP em 2001, exaltou sua rotina de muito trabalho e se orgulha disso³. Mais recentemente, foi criticado por sua coluna no jornal “O Globo”, com o texto intitulado “O Rio de Janeiro continua lindo”⁴, em que conta que promoveu um roteiro para seu filho passar alguns dias no Rio de Janeiro. Os elogios são direcionados a uma cidade

1 Agency Scope: os profissionais mais admirados. Disponível em:

<<https://www.meioemensagem.com.br/marketing/os-profissionais-de-marketing-e-de-agencias-mais-admirados-de-2022>>

2 Washington Olivetto compara mulher a Porsche e é criticado na internet. Notícia disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/07/1904118-washington-olivetto-compara-mulher-a-porsche-e-e-criticado-na-internet.shtml>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

3 Entrevista de Washington Olivetto para Revista Trip. Disponível em <<http://revistatrip.uol.com.br/trip/entrevista-com-publicitario-washington-olivetto-nas-paginas-negras>>.

4 “O Rio de Janeiro continua lindo”, crônica de Washington Olivetto. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/opiniao/washington-olivetto/post/2022/07/o-rio-de-janeiro-continua-lindo.ghtml>>.

super exclusiva, descolada da realidade, sem levar em consideração que os programas escolhidos para a viagem são de um acesso irreal para a maioria das pessoas, com direito a restaurantes caríssimos, encontros com famosos e festas particulares com artistas. Olivetto fala de um lugar elitista e em outro texto para o mesmo jornal, “O auge dos criadores de publicidade”⁵, reconhece que fez parte da geração de publicitários badalados, que recebiam altos salários, viajavam mundo afora para receber premiações, davam entrevistas e conquistavam as mulheres mais belas. Ele pondera que sabia que era a exceção e não a regra, o que o preocupava em relação à influência que poderia ter na escolha profissional dos jovens.

Nizan Guanaes, por sua vez, não é muito diferente de Olivetto. Nascido em 1958, foi dono do grupo ABC, maior grupo de comunicação da América Latina que detém as gigantes Africa e DM9DDB. O grupo foi vendido por ele em 2015 por 1 bilhão de reais. Foi por anos reconhecido como um dos publicitários mais admirados do Brasil, na edição de 2016 da pesquisa da Agency Scope, última em que apareceu, esteve em primeiro lugar. Em uma palestra para bolsistas da Fundação Estudar, Nizan apresentou como fórmula do sucesso a capacidade de abdicar de prazeres imediatos, pois, segundo ele, para ir longe, deve-se fazer o que não se quer⁶. Atualmente se descreve como um ex-publicitário, e lançou em 2022 o livro “Você aguenta ser feliz?”, em que revê suas práticas da época do mercado publicitário enxergando como erro a maneira como tratava seus funcionários. Sobre a publicidade, Nizan declara:

A publicidade é uma máquina de moer carne. Você não vê seus filhos, só vive no trabalho. Não tem mais relacionamentos. Não é uma coisa do Nizan. É uma coisa padrão desse mercado. Tanto que você vê as pessoas do mundo da publicidade se afastando das

5 “O auge dos criadores de publicidade”, crônica de Washington Olivetto. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/opiniao/washington-olivetto/coluna/2022/08/o-sapo.ghtml>>.

6 Para ir longe, faça o que você não quer, diz Nizan Guanaes. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/para-ir-longe-faca-o-que-voce-nao-quer-diz-nizan-guanaes/>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

grandes estruturas para ter qualidade de vida. (...) Eu trabalhava de manhã, de tarde e de noite e, sim, exauria minha equipe. Eu achava que sábado e domingo eram extensões da semana. Isso é uma ignorância. Uma das réguas da minha nova empresa é a felicidade. Pessoas felizes rendem mais, especialmente quando tem tempo para viver. Quem vive alimenta a criatividade. Eu tinha um raciocínio ignorante: “Eu pago e você vai ficar rico comigo. Mas eu vou exauri-lo. (Guanaes, 2022)⁷

Em um artigo para um dos maiores portais de publicidade⁸, Roberto Grosman, CEO da agência publicitária FBiz, disserta sobre a imagem da publicidade ser feita de prêmios como o Leão de Cannes e seus heróis serem gênios criativos como Olivetto e Guanaes, ignorando a grande massa de trabalhadores anônimos que faz parte das agências. Critica a falta de preocupação com as pessoas, assunto sobre o qual quase não se fala. Grosman cita ainda o fato de as maiores agências anunciantes do país não participarem da pesquisa Melhores Agências para Trabalhar, organizada pela empresa Great Place to Work. Apresenta como hipótese o desinteresse e o medo das respostas dos funcionários.

A publicidade coloca-se como uma carreira desejada e concorrida, ainda que possamos perceber uma considerável queda no interesse dos jovens por essa carreira. No processo seletivo de 2017 da FUVES, que permite o ingresso na Universidade de São Paulo, Publicidade e Propaganda foi o 5º curso mais concorrido, com relação candidato/ vaga de 44,26. No processo seletivo de 2023 a relação candidato vaga passou a ser de 29,2. No processo seletivo de 2017

7 Entrevista de Nizan Guanaes para a Revista Veja. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/paginas-amarelas/nizan-guanaes-nas-redes-sociais-parece-que-ninguem-tem-problema/>>.

8 Fingindo que não existe, artigo publicado no portal Meio e Mensagem. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/09/21/fingindo-que-nao-existe.html>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

para a entrada na Universidade Federal de Minas Gerais⁹, foram 1174 inscrições para 20 vagas em ampla concorrência e 1637 inscrições para 20 vagas pela Lei de Cotas. Dados mais recentes revelam uma grande queda nas inscrições de 2022, que tiveram 673 inscritos para ampla concorrência e 813 para a Lei de Cotas.

Internacionalmente, os problemas relacionados ao trabalho nas agências vêm sendo colocado à luz dos holofotes. A associação de agências americanas divulgou em agosto de 2016 uma pesquisa que se baseou nas respostas de 375 profissionais, dos quais 43% ocupavam cargos gerenciais e 33%, cargos seniores.¹⁰ Os resultados mostraram que mais da metade das mulheres das agências norte-americanas já sofreu assédio sexual. A divulgação do estudo ocorreu pouco depois da renúncia do *chairman* da agência Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts, que declarou não perder tempo com políticas internas de igualdade de gênero. A Rapp, outra agência internacional, também sofreu acusações de discriminação e, ainda em 2016, a J. Walter Thompson, uma das mais importantes do ramo, afastou o CEO global Gustavo Martinez após ser acusado de ofensas racistas e sexistas contra seus funcionários, homens e mulheres¹¹. No Japão, em dezembro de 2016, o CEO da Dentsu, Tadashi Ishii, renunciou após a repercussão o

9 Inscrições por curso e modalidade SiSU/UFMG 2017. Disponível em: <<https://sisu.mec.gov.br/#/relatorio#onepage/>>. Acesso em 11 de agosto de 2017. Relação candidato/vaga dos vestibulares da FUVEST. Disponível em: <<https://acervo.fuvest.br/fuvest/>>. Utilizando os dados já mencionados do SiSU para a seleção da UFMG em 2017, vemos que a relação candidato/vaga para ampla concorrência é de 58,7. Para a Lei de Cotas, a concorrência é de 81,85 candidatos/vaga. Para a Universidade de São Paulo, por exemplo, Publicidade foi o 5º curso mais concorrido para a entrada em 2017, com concorrência de 44,26 candidatos/vaga. Para o ano de 2022, na UFMG, vemos que a relação candidato vaga é de 33,65 vagas para ampla concorrência e 40,65 para cotas.

10 Mais da metade de mulheres de agência já sofreu assédio. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/08/12/mais-da-metade-das-mulheres-de-agencias-ja-sofreu-assedio-diz-estudo.html>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

11 O caminho sem volta da diversidade. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/08/30/o-caminho-sem-volta-da-diversidade-e-transparencia.html>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

suicídio de uma funcionária exausta de tanto trabalhar¹². Em 2021, a publicitária Zoe Scaman escreveu um longo texto chamado “Mad Men, Furious Women”¹³ (Homens Bravos, Mulheres Furiosas – tradução nossa), fazendo referência ao seriado televisivo já citado aqui. Scaman expõe diversas situações abusivas pelas quais passou em 18 anos de carreira, além de compartilhar histórias igualmente condenáveis que aconteceram com outras mulheres. Os relatos evidenciam a misoginia e os abusos na publicidade.

No Brasil, percebemos ainda uma exaltação da cultura do trabalho excessivo e da privação dos prazeres pessoais nas falas das maiores personalidades do mercado. Também ainda é bastante presente o machismo que, por vezes, reverbera nas próprias campanhas, graças ao ambiente criativo dominado por homens. A velha guarda dos publicitários célebres pode ainda deixar a ilusão de que a publicidade tem uma carreira a longo prazo.

A ideia de que o ambiente de agência é criativo e descontraído atrai muitos jovens, mas a realidade esconde insatisfação e problemas. Isso ficou evidente com a planilha “Como é trabalhar aí”¹⁴, na qual um jovem, para ajudar seu amigo que gostaria de saber como era o trabalho em agências, fez uma planilha de respostas anônimas para que pessoas compartilhassem suas experiências de trabalho. Foram centenas de respostas, em grande parte

12 Como suicídio de funcionária exausta levou à renúncia do presidente de gigante japonesa. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/internacional-38461828>>. Acesso em 11 de agosto de 2017.

13 Mad Men. Furious Women. Disponível em <<https://zoescaman.substack.com/p/mad-men-furious-women>>.

14 Respostas disponíveis em : <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZL5Jl3BAgxMkLYyr03S3xTXmbDkDWVrvpC3qEwQcK_g/edit#gid=1304014518> . Sobre o surgimento da planilha, o artigo “Pessoas contam como é trabalhar nas maiores agências do Brasil em depoimentos anônimos – e reveladores”. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2016/08/pessoas-contam-como-e-trabalhar-nas-maiores-agencias-do-brasil-em-depoimentos-anonimos-e-reveladores/>> . Acesso de 11 de agosto de 2017.

com relatos negativos, que denunciavam o excesso de horas trabalhadas nas empresas, humilhações, assédio moral, machismo. Todos esses elementos, que compõem um quadro de precarização do trabalho, certamente afetam a saúde física e mental do trabalhador, porém a temática não é explorada pelos acadêmicos da comunicação.

Apesar de todos os fatos expostos, a questão da saúde no principal campo de atuação do publicitário, as agências, é negligenciada. Os relatos dos profissionais, em geral, permanecem no boca a boca e há poucas pesquisas científicas sobre o assunto. Havendo um grande interesse pela área, é preciso desmistificar a imagem glamourizada da profissão e evidenciar a realidade, para que se possa exigir e proporcionar melhores condições para os trabalhadores. Por isso, o objetivo desta pesquisa é investigar as principais causas de adoecimentos e queixas relativas à saúde no ambiente das agências.

Para tanto, iremos no primeiro capítulo entender o funcionamento básico de uma agência, seus principais setores, suas atividades e o fluxo de trabalho. No segundo capítulo, entraremos no campo da saúde, do desgaste e do adoecimento para os trabalhadores, com ênfase na questão de gênero. O terceiro capítulo é dedicado à organização do trabalho, aprofundando-se no modelo gestor.

2 A PUBLICIDADE

2.1 HISTÓRIA DA PUBLICIDADE

Comumente, o primeiro marco da história da publicidade é lembrado com o anúncio de um escravo fugido do Egito antigo, escrito em um papiro datado de três mil anos A.C. na cidade de Tebas, como conta Raymond Williams (1980). Numa abordagem mais simplista, a publicidade pode ser considerada tão antiga quanto a sociedade humana. No entanto, com sua evolução, ela se transformou em um sistema institucionalizado de comércio e persuasão, que levou à profissionalização do setor e ao surgimento dos publicitários, trabalhadores que são o foco desta pesquisa.

Nesse sentido, ainda que haja outros marcos que impulsionaram a publicidade, a referência histórica de desenvolvimento da área assenta-se em quatro pilares, segundo O'Guinn et al. (2014). São eles: a ascensão do capitalismo, a Revolução Industrial, o poder dos fabricantes nos canais de distribuição e o crescimento da comunicação em massa moderna.

Para os autores, a ascensão do capitalismo fomenta a publicidade para estimular a demanda por produtos e serviços, como uma ferramenta de atração de capital para as organizações, o que a torna essencial para os negócios. A Revolução Industrial, por sua vez, concretizou a dependência material como um modo de vida ocidental, já que era preciso incutir o desejo e a necessidade pelos bens materiais para escoar a produção em massa, função bem realizada pela publicidade. O poder dos fabricantes nos canais de distribuição se deve ao branding¹⁵, estratégia publicitária que dá maior notoriedade às marcas, tornando-as conhecidas

15 Segundo definição do Sebrae, “Branding ou Brand Management é uma estratégia de gestão da marca que visa torná-la mais reconhecida pelo seu público e presente no mercado. A estratégia busca a admiração e desejo pelos valores que a marca cria em torno de si mesma. Seu objetivo principal é despertar sensações e criação de conexões fortes, que serão fatores relevantes para a escolha do cliente pela marca no momento de decisão de compra.”. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/branding-o-que-significa-e-qual-sua-importancia,79cd6fcf8e24b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 06/02/2020.

entre o público, que passa a exigir os produtos nos varejistas. Finalmente, o crescimento da comunicação em massa tornou possível uma integração territorial e a consagração de marcas em âmbito regional, nacional e global, de acordo com o avanço das tecnologias.

Internacionalmente, a primeira agência de publicidade reconhecida foi a William Taylor, em 1786, na Inglaterra. No Brasil, segundo a tese de Aucar (2016), pode-se marcar o início da publicidade profissional com a fundação da Eclética, no ano de 1914, a primeira agência nacional, uma empresa com um modelo de negócios para a propaganda. Ramos e Marcondes (1995) descrevem a Eclética como uma organização especializada em distribuir anúncios para os jornais. Destacam as dificuldades no período da Primeira Guerra, o desconhecimento do potencial da publicidade e das técnicas de vendas, que mesmo assim, não impediram o avanço da publicidade que ao fim da guerra contava com outras quatro agências em São Paulo além da Eclética. Júlio Cosi Júnior (1995) descreve a experiência do pai, Júlio Cosi, como funcionário da agência Eclética, contratado em 1918. Conta que a pioneira agência serviu as contas mais importantes do país, incluindo a Ford, que só deixou de atender quando a agência norte-americana N. W. Ayer & Son abriu uma filial brasileira. Rebatendo a crítica de que a Eclética seria apenas uma representante de jornais, esclarece que pela ausência de representantes locais, a empresa teceu relações com jornais do Brasil todo para negociar a tabela de preços dos anúncios, com padronização de tamanho. Cosi viajou aos Estados Unidos para aprender novas práticas que implementou aqui, foi ele quem iniciou os anúncios classificados no jornal O Estado de S. Paulo e quem incentivou as primeiras pesquisas de mercado, auxiliando financeiramente, por meio da Eclética, o instituto Ibope, fundado em 1942.

Outro destaque da época foi o departamento de propaganda da multinacional GM, em operação desde 1925, importante para a profissionalização da propaganda, de acordo com Marcondes (2001). O autor destaca que as empresas internacionais tinham melhor qualidade em seus anúncios de maneira geral, inspiradas pelas técnicas estadunidenses. Martensen (1990)

pontua a importação de termos como *layout* e *slogan*, por exemplo, e para além disso, de uma escola de pensamento publicitário, do mais desenvolvido mercado norte-americano. O departamento, no entanto, foi encerrado quando a companhia automobilística trouxe ao Brasil a J. W. Thompson, a mais antiga agência em atuação no país norte-americano. Com o desmanche do departamento de propaganda da GM, seus profissionais se dividiram entre a Ayer & Son e a J. W. Thompson.

É relevante destacar a importância da J. W. Thompson na formação de muitos publicitários brasileiros. Antes que houvesse um curso de formação publicitária, a profissão era aprendida na prática dentro das agências. Martensen (1990) descreve o papel da empresa como “escola”:

O maior núcleo formador de homens-de-propaganda, no entanto, antes do advento de qualquer escola de propaganda, foi inquestionavelmente a J. Walter Thompson. Com seu agigantamento, viu-se forçada a recrutar e desenvolver talentos com extrema velocidade. Instituiu para isso o sistema de *trainees* (estagiários), que nada mais eram senão autênticos alunos de propaganda fazendo um curso prático completo através de estágios bem programados em todos os departamentos da empresa (Martensen, 1990, p. 33).

Ainda sobre o começo do século XX, Ramos e Marcondes (1995) explicam que a propaganda brasileira, ainda rudimentar, estava ligada principalmente à indústria farmacêutica. Com impressos em bondes, distribuição de folhetos, anúncios em jornais e revistas que prometiam curas milagrosas, ficaram famosos os “homens-reclame”, propagandistas que usavam uma rústica linguagem publicitária para divulgar medicamentos. Sobre estes personagens, precursores dos publicitários, destaca-se José Lyra, representante dos laboratórios Daudt e Lagunilla, que publicou uma nota na edição inaugural da revista “A Lua”, em 1910, divulgando dois produtos: os preparados Bromil e Saúde da Mulher. Foi ele também que teve

a ideia de divulgar um grande painel de Bromil na lateral do Teatro São José, famoso e elegante espaço da época.

Figura 1

Anúncio do xarope “A Saúde da Mulher” na Revista da Semana, no. 536, ano 1910

A SAUDE DA MULHER

Depois disto só soffre quem quer soffrer

Illmo. Sr. José Lyra. — Declaro que o preparado denominado — A SAUDE DA MULHER é um medicamento muito bem confeccionado e efficaz contra as molestias uterinas.

Cidade de Joazeiro, 30 de Janeiro de 1909.

Dr. Eduardo Britto.

Medico de grande clinica e popularidade em: Joazeiro.

LABORA FORIO

RUA DO RIACHUELO N. 430

Daudt & Lagunilla



DIALOGO FEMININO — Estás sempre de cama porque queres. Com a Saude da mulher não ha incommodo que resista.

Nota: Fonte: Acervo Digital da Biblioteca Nacional.

http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=025909_01&pasta=ano%20191&pesq=&pagfis=11513

Os mesmos autores destacam que as revistas tiveram papel importante para o desenvolvimento da publicidade e, nos anos 1930, as agências estrangeiras em operação trouxeram os primeiros anúncios com fotografias. Em 1932, foi lançada a *Exitus*, primeira revista especializada da área de publicidade e propaganda, que apesar de ter tido curta existência, foi cinco anos mais tarde sucedida pela revista *Propaganda*. Sua primeira edição, em novembro de 1937, anunciava a fundação da Associação Paulista de Propaganda (APP),

hoje chamada Associação dos Profissionais de Propaganda. A criação de tal grupo tem influência na profissionalização e continuidade do trabalho do publicitário, como podemos entender pelo objetivo da entidade, disponível no *website* da instituição:

O objetivo da APP é a promoção e salvaguarda dos interesses dos profissionais da atividade da propaganda, da coletividade dos publicitários e de todos os outros profissionais que direta ou indiretamente estejam ligados a ela, assim como os das instituições profissionais a que pertencem (Associação dos Profissionais de Propaganda, 2020).

Cabe ressaltar também que a APP não foi a primeira organização publicitária. Antes dela, na mesma década, surgiu a Associação Brasileira de Propaganda. Tínhamos uma imprensa especializada, entidades profissionais, vinda de grandes multinacionais, como Texaco e Goodyear, e o surgimento e atuação de importantes agências, das quais podemos destacar, além das já citadas Ayer e J. W. Thompsom, a Standard Propaganda e a McCann-Erickson. Essas contribuições foram fundamentais para o amadurecimento da categoria no Brasil, como mencionam Ramos e Marcondes (1995).

Além disso, na década de 1930, o rádio se consolidou como veículo de massa, impactando a propaganda brasileira e trazendo voz aos anúncios. Se inicialmente as peças publicitárias eram apenas textos transpostos da mídia impressa, logo ganharam formatos próprios, com jingles (músicas curtas desenvolvidas para o anunciante), *spots* (anúncios com textos interpretados) e patrocínios de programas e novelas. Milton Lara (2010) aponta que a ascensão desse veículo trouxe à publicidade a junção do entretenimento com o capital.

A próxima grande inovação que impactou o mundo da publicidade foi a televisão. O modelo inicial de anúncio contava com as garotas-propaganda, mulheres que faziam apresentações dos produtos ao vivo, o que por vezes falhava, gerando constrangimentos, como relata Marcondes (2001). Nessa fase precursora, Castelo (2010) destaca o poder dos anunciantes

e das agências publicitárias em relação ao conteúdo do que era transmitido na televisão. Os programas eram patrocinados e produzidos por eles, sendo que a emissora era mera vendedora do espaço e transmissora do material feito. Esse poder só foi redirecionado às emissoras com a chegada do *videotape*, o VT, que permitia que o conteúdo fosse previamente elaborado deixando a elas o controle da programação.

Marcondes (2001) diz que é nos anos 1950 que a indústria brasileira passa a vivenciar maior competição, disputando o mercado e o consumidor. Com os incentivos à industrialização do governo Kubitschek, o modo de vida americano, o consumismo e o culto aos astros de Hollywood, que se fazem presentes por meio do cinema, a publicidade cresce e adota certos estereótipos, alavancados pelo orçamento em expansão para a propaganda. Sobre esse período, o autor ressalta: que “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” (Marcondes, 2001, p. 38). Em 1951, surgiu a primeira escola de propaganda no Museu de Arte de São Paulo (MASP), com um curso de duração de dois anos que tinha em seu currículo disciplinas como Psicologia, Produção e Artes Gráficas, Mídia, Promoção de Vendas, entre outras (Martensen, 1990). A oferta de educação formal resolve um problema que surgiu com o ensino na prática das agências: após instruir o futuro publicitário, outra agência oferecia um maior salário e levava o profissional. A demanda pelo trabalhador era alta, mas a oferta de pessoas capacitadas não. Assim, a Escola de Propaganda passou a equilibrar o mercado (Santos, 2005). Uma outra data significativa desta década deve ser também lembrada: em 1957 foi realizado o 1º Congresso Brasileiro de Propaganda, “o início de um programa de institucionalização e regulamentação da atividade. Nele, aprovam-se as bases do código de ética da profissão, que seria oficializado em 1960” (Marcondes, 2011, p. 38).

A década de 1960 é, segundo Santos (2005), caracterizada pelo êxodo rural, que fazia surgir uma classe média urbana ávida por consumo. A ascensão desta classe fez com que os

publicitários passassem a entender a publicidade como parte do marketing, disciplina que Kotler e Keller (2006) definem de maneira simplista como aquela que “supre necessidades lucrativamente” (Kotler e Keller, 2006, p. 4). Como consequência, a publicidade passa por uma transformação de escopo, deixando de vender só anúncios para ofertar planos mercadológicos que incluíam estratégias de comercialização e assessoria de marketing (Santos, 2005).

Essa mudança da mentalidade das agências publicitárias também gerou departamentalização e especialização das atividades publicitárias. O aprimoramento de algumas funções também levou à chegada de novas divisões no mercado publicitário, dentre as quais se destaca a área de mídia (Santos, 2005). Altino João de Barros¹⁶, ex-funcionário da agência McCann que atuou por mais de 70 anos na área de mídia, relatou o desenvolvimento do setor, que foi adaptado à realidade e ao mercado brasileiros, mas tem como base o modelo americano trazido pelas agências Thompson e McCann (Barros, 2013). A complexidade dos diversos veículos de transmissão que já existiam na época (revista, jornal, rádio, televisão, *outdoor*) só foram integrados em um único departamento de mídia no ano de 1965. A necessidade de se mensurar corretamente o alcance e a penetração das mensagens nos diversos meios fez com que a mídia evoluísse no Brasil, contando com a ajuda de instituições especializadas que surgiram ao longo do tempo, os institutos de pesquisa. Barros foi um personagem da história publicitária brasileira responsável por adaptações relevantes, importações de técnicas de mídia até hoje utilizadas e inovações nacionalmente famosas como o Top de 5 segundos da Rede Globo, que criava uma expectativa pela programação ao mesmo tempo em que divulgava marcas.

Diante dos novos tempos do mercado publicitário, surge a lei 4.680 de 1965, que regulamenta a propaganda. Tal acontecimento deveu-se à pressão das agências, que haviam

¹⁶ Altino João de Barros foi precursor das técnicas de mídia na publicidade, chegando a ser o funcionário com mais tempo de atividade na agência McCann de todo o mundo e participou de momentos históricos da publicidade brasileira. <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2018/02/18/morre-altino-de-barros-precursor-das-tecnicas-de-midia-na-publicidade.html>

ganhado força com o regime militar, que utilizou da evolução da publicidade para se instaurar e se consolidar. A lei aumentou a remuneração das agências de 17,65% para 20% sobre as verbas investidas pelos anunciantes nas mídias. Essa mudança anuiu a expansão dos negócios publicitários. A saber, a lei também define o que é um publicitário, reconhecendo esse profissional, e o que é uma agência de propaganda:

São Publicitários aqueles que, em caráter regular e permanente, exerçam funções de natureza técnica da especialidade, nas Agências de Propaganda, nos veículos de divulgação, ou em quaisquer empresas nas quais se produza propaganda.[...]

A Agência de Propaganda é pessoa jurídica especializada na arte e técnica publicitárias que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço deste mesmo público (Lei Federal nº 4.680, de 18/06/1965, regulamentada pelo Decreto nº 57.690 de 17/02/1966).

Ramos e Marcondes (1995) enumeram diversas mudanças dos anos 1960, dentre as quais ressalta-se a maior importância das agências brasileiras, a fusão de agências (processo até hoje bastante comum), surgimento de pequenas agências e a ênfase na criatividade e nos departamentos de criação. Essa fase de maior importância criativa também mudou a forma de se trabalhar nas agências. Alex Periscinotto¹⁷, importante diretor de criação, trouxe ao Brasil o formato de trabalho constituído pela dupla de criação, em que o diretor de arte atua diretamente com o redator. Consequentemente, os anúncios passaram a ter maior qualidade, originalidade e sintonia entre texto, ideia e imagem (Marcondes, 2001).

¹⁷ Sobre o publicitário Alex Periscinotto, sua autobiografia encontra-se no Museu da Pessoa no link: <https://www.museudapessoa.org/pt/conteudo/historia/inovacao-na-publicidade--43671>

Sobre a década de 1970, Santos (2005) destaca a euforia do “milagre econômico”, o acesso ao consumo, a inauguração de *shopping centers*. O orçamento publicitário era farto e proveniente principalmente de verbas públicas e multinacionais. Marcondes (2001) destaca que foi em 1972 que o Brasil é representado pela primeira vez no Screen Awards Association, um dos principais festivais publicitários do mundo. Em 1974, Washington Olivetto conquista o primeiro Leão de Ouro brasileiro no Festival de Cannes, consagrada premiação até hoje desejada pelos profissionais da área.

Nesse momento de consolidação do regime militar, curiosamente surgem algumas dissidências. Enquanto o mercado publicitário, como um todo, apoia comercialmente e empresarialmente a ditadura, houve quem se opusesse à política em vigor na época. Durante o 1º Encontro Nacional de Criação Publicitária, Pedro Galvão, presidente do Conselho Nacional dos Clubes de Criação discursou: “A propaganda tem o poder de alienar as pessoas, desinformar, anestésiar, esterilizar e imbecilizar as massas. Criamos desejos. É preciso que nos preocupemos em como as pessoas podem satisfazê-los” (Galvão apud Marcondes, 2001, p. 46). Em evento posterior, no 3º Congresso Brasileiro de Propaganda, em abril de 1978, Galvão expressou: “Nós achamos que o momento atual do profissional de Criação no Brasil é um momento de conscientização e de organização como categoria profissional. De conscientização dos seus deveres éticos e de conscientização das suas obrigações políticas [...]” (Galvão apud Cavalcanti, p.123, 2008). Júlio Ribeiro foi ainda mais radical discursando:

O Brasil é um país de gente rica, pobre e miserável, sendo esses dois últimos grupos a maioria da população. Contudo, o que a gente vê é que a publicidade fala como se todos fossem ricos. Nossos anúncios mostram mulheres européias, morando em casas européias, com hábitos europeus. Nós falamos para um povo que não existe. Nós, cada vez, nos alienamos mais de uma dramática posição social. [...] se 90% da população brasileira possui esses índices, que na maioria dos países civilizados é fronteiro com

a mendicância, como esse grosso da população recebe as mensagens de cigarro, automóvel e desodorante? Eu acho que eles devem receber como nós, ou seja, com o desejo de comprar. E qual é a implicação social disso? [...] Eu li uma declaração de um sociólogo, a respeito da violência na Baixada Fluminense, e ele diz o seguinte: ‘que os pobres estão cansados de ir à festa com fome e não poder tocar nos doces...’ eles estão começando a pegar os doces, sem permissão. [...] eu acho que é um enorme perigo social essa alienação da ação da comunicação social que está acontecendo no Brasil, pelo contexto e não pela publicidade em si. E acho que é indispensável [...] que a gente esteja consciente disso. Eu acredito que deixe, na verdade, de ser ‘cavaleiro da prosperidade’ e ser ‘meros jagunços dos grupos econômicos (Ribeiro apud Cavalcanti, p. 123, 2008.).

Essa fala foi posterior à de Regina Pimenta, que também pôs em evidência a disparidade entre o volume da verba publicitária e a base social do mercado consumidor, concordando com Roberio Julio de Oliveira quanto às questões de concentração de renda como merecedoras do debate no meio publicitário (Cavalcanti, 2008). Deste importante congresso com participações críticas, resultou o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária – (CONAR), órgão de autocontrole, que visa “promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial” (CONAR, 2020).

Nos anos 1980, o cenário político e econômico sofreu profundas mudanças e com isso, a publicidade foi afetada. A crise econômica, a redução das verbas públicas e privadas, os cortes em investimento, o desemprego, a quebra de muitas empresas, a diminuição do poder de compra da população causaram impactos negativos no mercado publicitário. Além disso, evoluções teóricas, em especial do planejamento de marketing, tiram da publicidade o *status* de ferramenta mais poderosa dos anunciantes, e os clientes passam a procurar outras soluções mais baratas para as vendas, como melhorias no ponto de venda e serviços de atendimento ao consumidor (Santos, 2005).

A grande novidade dos anos 1990 foi a consolidação da internet. Politicamente, a conjuntura mundial se reajustava com o fim da União Soviética. Economicamente, a década é marcada por grandes corporações e fusões que criam gigantescos conglomerados. No Brasil, no entanto, a situação tornou-se crítica sob o comando do presidente Fernando Collor de Melo. Em março de 1990, Collor congelou os preços e confiscou boa parte da moeda circulante do país. Isso significou, para o setor publicitário, demissões já em abril do mesmo ano. Os negócios foram drasticamente reduzidos, assim como diminuiu-se o consumo e os investimentos em mídia. Apenas em 1993, um ano após o impeachment de Collor, a categoria volta a reagir (Marcondes, 2001).

Na lógica neoliberal que passou a vigorar com maior firmeza, a propaganda se tornou estratégica para a conquista de novos mercados e consolidação das empresas, ainda mais importante devido à introdução maciça de produtos importados e novos fabricantes internacionais. A influência externa fica clara pela inversão da composição de principais agências do país: nos anos 1980, apenas três das 15 maiores em atividade no Brasil eram estrangeiras, nos anos 1990 esse número saltou para 10 (Marcondes, 2001). O cenário que se formou obrigou a adaptação a novos formatos ou o fechamento das agências.

2.2 FUNCIONAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Na apresentação de sua tese de doutorado, Alves (2016) conta sua experiência como publicitária de criação que observou as diversas configurações e reconfigurações da agência. Sua carreira se iniciou na metade da década de 1980, momento em que a criação era altamente valorizada:

Eu passava o dia inteiro em uma máquina de escrever portátil, elaborando títulos de anúncio, 30, 50, para que o diretor de criação escolhesse os dez melhores que seriam

usados na marcação do *layout*, para, depois, desenvolver os textos. Ou na escrita de *spots* e roteiros de comerciais de TV, as pequenas histórias que seriam “manchadas” à mão em *storyboards* pelos ilustradores do estúdio, para mostrar ao cliente o desenrolar da narrativa, a posição dos atores, do produto, enfim, da ação dramática (Alves, 2016, p. 14).

Em sua apresentação, destaca que, em todas as áreas, os processos requeriam tempo: o atendimento se deslocava até o cliente para entender a natureza do trabalho a ser realizado e a mídia analisava pesquisas quantitativas para tomar as decisões, por exemplo. A criação era separada dos demais segmentos, criando ares de mistério. Então, descreve Alves (2016), chegou o tempo em que os computadores invadiram as agências na década de 1990, acarretando demissões de ilustradores, assistentes de arte e da secretária que era encarregada de datilografar os textos dos redatores para serem enviados. Diversas atividades, antes manuais, passaram a ser digitais. Sobre suas impressões das mudanças que viveu e presenciou, diz:

A rapidez com que as mudanças se sucederam tanto na criação como nos demais departamentos das agências parece reduzir quase duas décadas a poucos anos. A especificidade do trabalho de criação ganhou outras configurações e todos os profissionais, não necessariamente o redator ou o diretor de arte, podem ter ideias e soluções criativas, principalmente quando se trata de uma ação de engajamento. Na hora da defesa para o cliente, a criação do texto verbal para o cliente ainda prevalece, mais argumentativa ou no formato *storytelling*, mas sempre com texto sucinto, pontual, ancorado por muitas imagens no programa Keynote (Alves, 2016, p. 15).

O funcionamento de uma agência acompanha as mudanças tecnológicas que impactam diretamente a forma de fazer publicidade. De anúncios impressos ao auge do rádio, passando pela televisão e agora no universo dos algoritmos e influenciadores digitais. Algumas áreas tradicionais permanecem, outras surgem e novas funções são incorporadas, mudando de acordo

com o perfil da agência. Essas mudanças podem ser vistas na organização física do espaço da agência, nas competências exigidas dos profissionais e na demanda dos clientes. Aqui serão introduzidos os elementos fundamentais e tradicionais de uma agência, posteriormente comentando as modificações em processo.

Lupetti (2003) apresenta inicialmente cinco áreas básicas de um agência de publicidade. São elas: atendimento, planejamento, criação, mídia e produção.

Sant'anna et al. (2009) descrevem o *atendimento* como a função de dupla identidade: representando a agência quando em visita ao cliente e representando os interesses do cliente dentro da agência. Essa posição de elo entre as partes tem como tarefas compreender e redigir o *briefing* (documento que contém todas as informações necessárias para realizar a campanha), conhecer com maior profundidade a área de atuação, o mercado e demais informações sobre o cliente, reunir-se com o planejamento para acertar o direcionamento da campanha, gerar o “job” (pedido interno de trabalho), documentar e acompanhar o andamento da campanha, analisar o trabalho depois de pronto, assegurando-se de que está alinhado às necessidades do cliente, apresentar a campanha para o cliente, orientando-o para os detalhes da comunicação e dar prosseguimento às burocracias envolvidas na aprovação da campanha (Lupetti, 2003). Alves (2016), no entanto, identifica que hoje a criação do *briefing* conta não somente com profissionais do atendimento, mas passou a ser multidisciplinar. Um diretor de atendimento entrevistado pela pesquisadora afirmou que uma grande mudança é a participação de outras áreas como planejamento, criação e mídia nas reuniões de *briefing*.

O *planejamento estratégico* foi inicialmente a área responsável por pesquisas, mas se consolidou como aquela que direciona a campanha visando atingir os objetivos do cliente, assim como organizar a verba disponível entre a produção e a mídia (Lupetti, 2003). De uma maneira mais formal, Sant'anna et al. (2009) atribuem ao planejamento a elaboração do plano de comunicação com a análise completa de produto, mercado, consumidor, concorrentes, objetivos

e estratégias. Assim, esse plano se desdobrará em ações da criação e da mídia. Os novos desafios do planejamento, para Flávia Campos, diretora-geral de planejamento da agência Artplan, são saber analisar e selecionar o que importa para a estratégia das marcas e produtos, especialmente diante de uma conjuntura com tantas alterações comportamentais e uma enormidade de dados gerados. Para ela, é preciso saber integrar comportamento humano, tecnologia e repertório das marcas¹⁸.

A *criação* é a área de maior visibilidade da agência, tanto Sant’anna et al. (2009) quanto Lupetti (2003) creditam a ela a grande procura pelo curso de Publicidade e Propaganda. Apesar de o senso comum acreditar que é o espaço onde as ideias surgem espontaneamente, Sant’anna et al. (2009) destacam que “é espaço de trabalho, de realização dia a dia, de criação sob encomenda, com pressão de tempo e de recursos, com limitadores das políticas do próprio cliente, do segmento e da legislação” (Sant’anna, 2009, p. 315). A principal distinção dentro da área de criação está em dois papéis: o de redator, responsável pela linguagem verbal da campanha e o de diretor de criação, responsável pelo visual, assim como pela disposição e diagramação de figuras, texto. Atualmente é comum nas agências a nomenclatura de Chief Creative Officer –(CCO) o mais alto cargo criativo nas organizações. O surgimento do CCO data de 2003, com a admissão de Neil French para o novo cargo na agência WPP, profissional que foi obrigado a renunciar em 2005 após declarar que mulheres não merecem alcançar altos postos hierárquicos porque sua real função seria a de ser cuidadoras. Desde então, o papel destes profissionais tem sido alvo de debates e transições: inicialmente tinham como objetivo trazer mais prêmios para as empresas a que pertenciam, hoje são mais questionadores de seu papel, procurando se envolver na criação de uma identidade para as agências onde trabalham para, desta maneira, atrair mais clientes e novos talentos. Nick Law, CCO da Publicis Group,

18 <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/02/15/os-novos-desafios-do-profissional-de-planejamento.html>

compara sua posição ao de um artista entre soldados: o lado criativo deve trabalhar junto ao operacional, levando uma visão de futuro para a condução do negócio, reiterando que a criatividade é o produto de uma agência, por isso é assegurada sua importância.¹⁹

O *mídia*, por sua vez, tem seu trabalho dividido em três etapas, que são o planejamento, a negociação e o controle. Exige-se desse profissional lidar com um grande número de dados, sendo auxiliado por programas de computador. O planejamento se trata de uma fase estratégica que exige conhecimento para aliar os produtos disponíveis (programas e meios que existem) com o padrão de consumo do público alvo. Na negociação é preciso habilidade de argumentar e intermediar transações, formando parcerias com os veículos para assegurar os melhores acordos no sentido financeiro e de pertinência em relação às necessidades do cliente. Por fim, para o controle é essencial garantir o cumprimento do que foi combinado com o cliente, seguindo o plano previamente aprovado e certificando-se dos processos burocráticos e financeiros (Sant'anna et al., 2009). Nas palavras de Paulo Sant'anna (2019), presidente do Grupo de Mídia, os tempos atuais trazem a presença em todos os lugares e a todo momento de desafios que aparecem nas telas dos celulares. No entanto, na opinião do presidente, tal realidade não difere tanto da que viveram seus antecessores, trata-se de questões de métricas, captação e entendimento de dados dos consumidores.

O departamento de *produção* é, segundo Tato Bono (2016)²⁰, ex-diretora de RTV da agência Publicis e atual vice-presidente de produção da WMcCann, o departamento responsável pela produção eletrônica dos materiais, sendo o elo entre a agência e os fornecedores que produzirão os materiais eletrônicos, sejam eles filmes, vídeos, *spots*. Em relação ao trabalho atualmente, a executiva acredita que os novos formatos que surgem a todo momento devem ser encarados com naturalidade e faz parte de seu dia-a-dia aprender e entregar devidamente as

19 <https://cannes.meioemensagem.com.br/noticias2019/2019/06/12/criativos-contam-como-o-papel-do-chief-creative-officer-esta-mudando/>

20 <https://www.meioemensagem.com.br/home/videos/2016/07/04/como-funciona-o-rtv-de-uma-agencia.html>

demandas dos clientes. Ressalta também a interação com os outros departamentos da agência, em especial com a criação, para que seja encontrada a solução mais acertada e as melhores colaborações para o produto final a ser entregue.

Os autores Sant'anna et al. (2009) citam que, a depender da estrutura da agência, uma pessoa pode exercer mais de uma dessas funções (agências menores, com acúmulo de cargos) ou cada área contar com um grupo de profissionais especializados. A organização estrutural varia bastante de acordo com cada empresa, como assinala Lupetti (2003), podendo ser, entre outras possibilidades, estruturas funcionais (em que o agrupamento se dá por funções semelhantes), estruturas divisionais (em que o agrupamento é feito por semelhança de produto, região geográfica ou clientes, portanto agrupa profissionais de diversas funções), estruturas matriciais (que mesclam as estruturas funcionais e divisionais, assim os profissionais fazem parte de dois grupos diferentes, respondendo a “dois chefes” – um funcional e um divisional) e estruturas por células (que agregam profissionais de diversas funções por trabalho/campanha a ser realizado). Dito isso, Sant'anna et al. (2009) destacam que acima de suas peculiaridades, são todos profissionais de comunicação que devem focar nas soluções para o cliente.

2.3 AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE HOJE

O ramo publicitário faz parte das indústrias criativas, termo cunhado nos anos 1990 para definir as atividades nas quais a criatividade é essencial no negócio. As indústrias criativas têm como características representar o espírito da época e transformar a propriedade intelectual em valor econômico (Bendassoli et al, 2009). Segundo Hartley (2005), a publicidade é baseada pela natureza dos seus insumos²¹ de trabalho, os “indivíduos criativos”.

21 O uso do termo “insumos” para designar pessoas mostra como a administração enxerga os sujeitos, tratando os trabalhadores como coisas.

Se a criatividade é essencial no negócio, é preciso que ela seja percebida pela sociedade e principalmente pelos clientes. Dessa forma, a imagem que as agências tentam passar é de originalidade e inovação. No site da agência Ogilvy, há uma citação famosa de seu fundador, David Ogilvy, em letras grandes e brancas num fundo vermelho: “ O que você mostra é mais importante do que o que você diz”²². Assim, as agências investem nas suas estruturas físicas que são o primeiro cartão de visitas. Os contornos das agências se mostram meticulosamente singulares, com design chamativo e especial.

Em 2019, a agência Ogilvy inaugurou uma nova sede em São Paulo em um prédio de quatro andares no Alto de Pinheiros, bairro nobre da capital. A estrutura deixa aparecer o concreto cinza que contrasta com o vermelho da marca, além do verde e do rosa. Não há muitas divisórias e o espaço de trabalho é bastante amplo com luz natural. Um detalhe importante chama atenção: a recepção é decorada com inúmeras premiações da agência, incluindo mais de 120 Leões de Cannes.

Figura 2

Entrada da agência Ogilvy.

²² <https://www.ogilvy.com.br/>



Nota. Retirado do Facebook, link na nota de rodapé 24²³.

Figura 3

Estações de trabalho da Ogilvy



Nota: a fonte consta na nota de rodapé 24.

23 <https://www.facebook.com/ogilvybrasil/posts/pfbid024YwX2yQaYtiYreLwVaGrjSQkkPFHZMudG1tP9yCbnwjkXWYVN5uKb81eqtoJeYi5l>

Figura 4

Espaços dentro da agência Ogilvy



Nota: a fonte consta na nota de rodapé 24.

Outro exemplo é o escritório de São Paulo da WMcCann, que tem diversos detalhes em madeira, além de decoração suspensa e predomínio da cor amarela. As estruturas são expostas numa referência ao modelo industrial. O espaço também é aberto, sem divisórias.

Figura 5

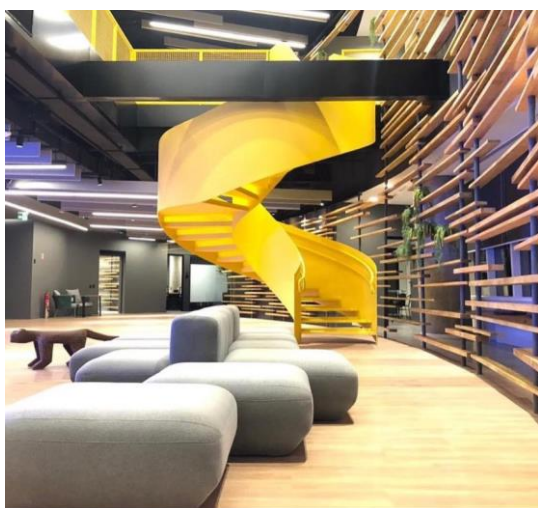
Parte interna da agência WMcCann



Nota. Fonte: Instagram da agência WMcCann²⁴

Figura 6

Parte interna da agência WMcCann



Nota. Fonte na nota de rodapé 25.

24 A fonte das imagens é a rede social Instagram: <https://www.instagram.com/wmccannbr/>

Nas redes sociais das agências, são publicadas peças publicitárias, eventos e principalmente premiações. O cotidiano de trabalho, quando aparece, mostra descontração em um ambiente alegre. A característica dos trabalhadores que deve ser visível aos olhos de fora é a criatividade e para tanto, o local de trabalho deve explorar o lúdico, o fora dos padrões, a vanguarda. As redes sociais são uma vitrine das próprias agências que assim como fazem com os produtos dos clientes, visam atrair, seduzir para criar novos contratos.

Figura 7

Imagem da agência Almap BBDO



Nota. Fonte: Rede social Instagram da agência AlmapBBDO. Disponível em <https://www.instagram.com/almapbbdo/>.

Uma reflexão interessante sobre as agências publicitárias é feita pelo publicitário José Eustachio, que possui mais de quatro décadas de experiência em publicidade e foi sócio da

agência Talent, além de ter sido três vezes vencedor do Prêmio Caboré como Profissional de Planejamento do Ano. Atualmente, Eustachio é fundador e CEO da startup Ocean, além de ser mentor da Endeavor, uma empresa de formação de empreendedores.

Em entrevista²⁵, José Eustachio afirma que os profissionais de comunicação devem ter “coração de artesão e cabeça de empreendedor” e entende que a cultura das empresas vencedoras é a das startups, com capacidade de adaptação, visão inovadora, resiliência e tecnologia. As agências deveriam então rever o modelo de negócios, tendo em mente o senso de finalidade, levando sempre em consideração a comunicação a favor das estratégias de negócios das empresas. É preciso também, segundo Eustachio, analisar números, relatórios de performance, estabelecer metas e objetivos mensuráveis.

Assim, podemos entender uma grande mudança na publicidade. Houve um tempo em que a criação publicitária se aproximou das artes, pois quando ainda não havia uma formação acadêmica específica da área, esse nicho era preenchido por artistas plásticos, escritores, jornalistas, cineastas, músicos, que trouxeram uma essência única, com propagandas marcantes para gerações. Com o passar do tempo, a publicidade foi se aperfeiçoando de modo a aprimorar aquilo que é seu princípio: aumentar o consumo. Hoje em dia isso significa confiar em algoritmos para atingir o público-alvo e usar dados para entender o consumidor, tanto quanto dar crédito ao criativo. A agência, antes permeada de ares imaginativos para produzir campanhas ímpares, agora é muito mais submetida aos anseios do capital, analisada não somente pela beleza mas cobrada por números e resultados.

Para atingir essa produção, há pontos em comum das startups e das agências publicitárias. Pretende-se com o espaço de trabalho gerar um marketing que mobiliza discursos, valores e motiva a produtividade (Zanon, 2019). Como já foi dito aqui, a estrutura física das

25 Entrevista para o portal EA Magazine, em janeiro de 2022. Disponível em < <https://eamagazine.com.br/ea-comunidade/cultura-de-startup-na-publicidade/>>. Acesso em 12 de dezembro de 2022.

agências é chamativa e moderna e além disso, frequentemente conta com vídeo games, pebolim e outras regalias, assim como as startups. Os trabalhadores são em sua maioria jovens, tanto nas startups quanto nas agências e são submetidos ao mercado, ainda que sejam envolvidos de um discurso de liberdade – no caso das startups, a pretensa liberdade de um trabalho mais autônomo e menos burocrático e no caso das agências a liberdade de um trabalho menos formal, pouco corporativo.

3 O PROCESSO SAÚDE-DOENÇA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais causas de adoecimento e quais as queixas relativas à saúde dos publicitários. Assim, faz-se necessário entendermos o que é saúde, o que é doença, algumas das perspectivas existentes e qual a abordagem que será utilizada. Durante a trajetória da pesquisa, notou-se a demanda por teorias de saúde mental, já que a questão foi bastante presente nas entrevistas concedidas. Assim, apresentaremos o campo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT) e a Teoria do Desgaste Mental, de Edith Seligmann-Silva.

3.1 SOBRE SAÚDE E DOENÇA

Canguilhem (2009), no livro “O Normal e o Patológico”, traz uma pequena retrospectiva do conceito de saúde. Retoma a medicina egípcia em que se acreditava na doença como uma possessão, algo que entra e sai do homem como se fosse uma porta. A saúde, nessa visão, seria a cura. Na medicina grega, ao contrário, introduziu-se uma visão dinâmica e totalizante da saúde-doença. O homem faz parte da natureza e a natureza busca o equilíbrio e a harmonia. A doença é a perturbação dessa harmonia e não está em uma parte específica do homem mas sim nele como um todo.

O médico francês parte daí para compartilhar os pensamentos de outros estudiosos como Claude Bernard, que traz a dimensão quantitativa para os conceitos de saúde e doença. A doença, por exemplo, seria a desproporção para mais ou para menos dos fenômenos normais, estes representantes da saúde. Haveria então dois extremos -saúde e doença- e entre eles a continuidade. Assim, autores como H. Roger e Henri Claude e Jean Camus preferem não definir o que é saúde ou doença, já que a continuidade permite situar entre extremos mas não reduzir a um deles. Dessa forma não existiria o estado de saúde perfeita, por exemplo.

Canguilhem dá sequência à discussão trazendo o autor René Leriche, que define saúde como sendo o silêncio nos órgãos. A doença, por sua vez, “é aquilo que perturba os homens no exercício normal de sua vida e em suas ocupações e, sobretudo, aquilo que os faz sofrer” (Leriche, citado por Canguilhem, 2009, p.30). Ambas as percepções são atribuídas ao paciente, não ao médico, pois é possível no silêncio dos órgãos haver uma doença. Dessa forma, a inconsciência do próprio corpo é entendida pelo indivíduo como saúde. Por outro lado, quando se percebe alguma ameaça, o indivíduo passa a sentir o corpo. Por isso a consciência pode ser compreendida como a doença em si.

As colocações trazidas por Canguilhem nos trazem algumas reflexões necessárias. Já no início, ao entrarmos em contato com a perspectiva grega, vemos o binômio saúde-doença como um processo dinâmico e holístico, um olhar vanguardista que mesmo hoje nem sempre é contemplado. Avançando para a concepção quantitativa de Claude Bernard, existe um importante questionamento: os números são suficientes para definir o estado de um indivíduo? O indivíduo nesta abordagem é silenciado quando o assunto é ele mesmo, ele é coisificado e os números definem sua situação. Quanto ao conceito de Leriche, temos uma abordagem também incompleta pois o silêncio dos órgãos seria entender que o sujeito não tem conhecimento do próprio corpo, é alheio de si mesmo, a não ser que esteja em risco. Complementam as críticas a Leriche as reflexões de Sandra Caponi postas a seguir.

Caponi (1997) traz as dimensões filosóficas da saúde propostas por Canguilhem. Ao analisar suas obras, entende que ele recupera uma ideia cartesiana específica, que reconhece haver uma parte do corpo humano que é acessível somente por seu titular. Quanto à concepção do termo, inspirado por Kant em *O Conflito das Faculdades*, Canguilhem entende a saúde como um conceito que deve ser acessível a todos e não restrito à ciência e aos letrados. É possível inferir então que a experiência da saúde é única para cada indivíduo, ainda que a ideia do que é a saúde deva ser compartilhada entre todos. Canguilhem percebeu ainda a saúde como

possibilidade de enfrentar novas situações respeitando uma margem de segurança que cada um possui em relação às agressões do meio ambiente.

3.2 A SAÚDE DO TRABALHADOR

Ao falarmos de saúde e trabalho, comumente nos deparamos com o discurso da Saúde Ocupacional, que ainda é predominante. Nessa abordagem, a análise das doenças e acidentes de trabalho se dá por práticas clínicas, da epidemiologia clássica e da medicina preventiva, baseando-se na visão de “agente-hospedeiro-ambiente”, uma perspectiva reducionista e simplista, como afirma Lacaz (2007). O corpo humano é considerado como máquina desprotegida (hospedeiro) à mercê de fatores externos (agente) do meio (ambiente). Apenas os fatores empíricos detectáveis são considerados no trabalho, o que faz com que as intervenções laborais sejam baseadas em um trabalhador padrão e sua vulnerabilidade em relação aos agentes físicos, químicos, biológicos e mecânicos. Essa limitação da Saúde Ocupacional exclui diversos aspectos que são de interesse deste estudo, em especial quanto à organização do trabalho e a subjetividade dos trabalhadores como um coletivo.

Trilhando um caminho diferente, a medicina social latino-americana inclui a determinação social ao processo saúde-doença no trabalho, alicerçado na acepção marxista, sendo o processo de trabalho o intermediário das relações entre os homens e entre eles e a natureza. O materialismo histórico é para esta vertente um instrumento de transformação política efetiva (Garbois, Sodré e Dalbello-Araujo, 2017). A nova área questionou o paradigma que propunha a doença como fenômeno biológico individual, positivista e de monocausalidade, produzindo uma corrente original que pudesse abranger e explicar as condições de saúde da coletividade. Laurell (1983) como referido em Garbois, Sodré e Dalbello-Araujo (2017), assim explica a abordagem da Medicina Social Latino-Americana:

A abordagem sugerida pela corrente médico-social fundou-se, então, na recolocação da problemática da relação entre o processo social e o processo biológico, a partir da perspectiva da 'determinação'. Compreendeu a produção das doenças no plano da coletividade e construiu uma análise científica dos processos que operam como determinantes destas, por meio da ampliação da explicação do princípio da causalidade.

O objeto de estudo da Medicina Social Latino Americana passa a ser o processo saúde-doença coletivo, ou seja, “o modo específico pelo qual ocorre no grupo o processo biológico de desgaste e reprodução, destacando como momentos particulares a presença de um funcionamento biológico diferente com consequência para o desenvolvimento regular das atividades cotidianas, isto é, o surgimento da doença”. (Laurell, 1983, p. 152). De fato, a doença passou a ser entendida como processo saúde-doença, com caráter dinâmico, peça de um “movimento global da vida social” (Breihl, 1991, p.200).

Nesse sentido, desenvolveu-se o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil, a partir do fim dos anos 70, mesmo período em que o movimento sindical volta a ganhar forças no país. A Saúde do Trabalhador constitui-se a partir das referências da Saúde Coletiva, o que já a difere da Saúde ocupacional, tendo forte influência da Medicina Social Latino Americana. Dessa forma, a abordagem do sofrimento, adoecimento e morte de grupos sociais inseridos nos processos produtivos passa a ser o enfoque (Lacaz, 2007b, p.758) O trabalhador é sujeito e tem papel fundamental no entender do processo saúde-doença, o conhecimento é construído junto de profissionais da saúde e estudos acadêmicos, promovendo a possibilidade real de transformação (Paparelli, Sato, & Oliveira, 2011).

Minayo-Gomez e Thedim-Costa (1997) reafirmam que o compromisso da Saúde do Trabalhador com o quadro de saúde da população trabalhadora está nas suas origens, o que impõe uma luta nos campos político, jurídico e técnico. Essa nova visão é fruto de uma conjuntura maior, além da emergência dos sindicatos que já foi citado anteriormente, o

momento era de luta por democracia, da conquista de direitos da cidadania, de lutas coletivas por melhores condições de trabalho e de vida. Essa caminhada contempla forças antagônicas, resistências, limitações. Por ser anti-hegemônica, enfrenta ainda hoje muitos desafios, em que há uma batalha entre agentes desiguais que marcam as contradições entre capital e trabalho.

Nas premissas da Saúde do Trabalhador estão, de acordo com Sato (1993), a contraposição à definição de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), que conceitua o termo como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou enfermidade”. Assim, a Saúde do Trabalhador se coloca como oposição à monocausalidade que desconsidera diversas doenças, agravos à saúde causados pelo trabalho e manifestações da violência no trabalho, a exemplo do sofrimento psíquico e o desgaste mental; e a organização do trabalho como forma de englobar o trabalho além do ambiente em si, considerando a convivência, a hierarquia, ritmo, autonomia, avaliações, poder, entre outros elementos. Dejours (1986) também tece uma crítica à definição internacional de saúde e faz dois apontamentos: o primeiro de que estado completo de bem-estar é um termo muito vago e o segundo de que tal estado é inexistente. Ele desenvolve suas ideias entendendo que a saúde é um objetivo a ser atingido e “a saúde para cada homem, mulher ou criança é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social” (Dejours, 1986, p.4). Ademais, o autor defende que o conceito de saúde deve ser inspirado pelos trabalhadores. De maneira mais firme, ele afirma que sendo um assunto ligado às pessoas elas devem ser as protagonistas da saúde, e não elementos externos.

Visando a necessidade de definir o campo, temos o seguinte conceito:

Em síntese, por Saúde do Trabalhador compreende-se um corpo de práticas teóricas interdisciplinares - técnicas, sociais, humanas - e interinstitucionais, desenvolvidas por diversos atores situados em lugares sociais distintos e informados por uma perspectiva

comum. Essa perspectiva é resultante de todo um patrimônio acumulado no âmbito da Saúde Coletiva, com raízes no movimento da Medicina Social latino-americana e influenciado significativamente pela experiência italiana. O avanço científico da Medicina Preventiva, da Medicina Social e da Saúde Pública, durante os anos 60 e o início da década de 70, ao suscitar o questionamento das abordagens funcionalistas, ampliou o quadro interpretativo do processo saúde-doença, inclusive em sua articulação com o trabalho (Minayo-Gomez e Thedim-Costa, 1997, p.25)

Parte-se de um pensamento crítico com contribuições das Ciências Sociais, em especial da linha marxista, que ultrapassa as limitações do conhecimento científico vigente para contribuir em uma nova práxis de atenção ao trabalhador. Os conflitos para estabelecer e consolidar esse campo vão de encontro com interesses econômicos e de uma compreensão cartesiana já instituída. Sato, Coutinho e Bernardo (2018) lembram que se trata de um campo em andamento, recente, fruto em especial da desigualdade e da exploração do trabalho como é feita em nosso país.

3.3 TRABALHO PENOSO: SOFRIMENTO E ADOECIMENTO NA SAÚDE DO TRABALHADOR

Sato (1993) discorre acerca do trabalho penoso, que apesar de estar no vocabulário jurídico não tem uma definição clara, o que possibilita diversas interpretações. A ergonomia e a fisiologia entendem como o trabalho que gera grande esforço físico, outra tendência existente é a dos que o compreendem na direção do sofrimento mental ou este concomitante ao sofrimento físico. Ademais, existe a compreensão de trabalho penoso dada pelos próprios trabalhadores, um entendimento que Sato estabeleceu em sua pesquisa. Para os trabalhadores investigados, “trabalho penoso diz respeito aos contextos de trabalho geradores de incômodo, esforço e sofrimento físico e mental sentidos como demasiados, sobre os quais o trabalhador

não tem controle” (Sato, 1993, p. 197). Para que o trabalho seja saudável, é preciso que o trabalhador possa exercer controle sobre o trabalho, necessitando assim que os elementos familiaridade, poder e limite subjetivo estejam presentes ao mesmo tempo.

Investigando mais a fundo cada um desses quesitos, a familiaridade é um “processo de aproximação gradativa com o trabalho, possibilitado mediante a construção de um conhecimento específico dos próprios trabalhadores” (Sato, 1993, p.198), envolve não apenas o conhecimento do trabalho, mas também o de si mesmo e do próprio limite subjetivo. A familiaridade ajuda a saber como se dará trabalho, como reagir em determinadas situações, que tipos de problemas encontrará. O sofrimento ocorre quando os imprevistos surgem e o trabalho sai fora do roteiro previsto.

Sobre o poder, é o que “implica a possibilidade de o trabalhador interferir e mudar prescrições que definem normas no nível da tarefa a ser por ele executada” (Sato, 1993, p. 198). O sofrimento com a ausência de poder se dá quando o trabalhador nota que necessita aguentar determinada situação em que seu poder de ação é mínimo ou ausente.

Quanto ao limite subjetivo, é o “quanto, quando e o que é possível aguentar no trabalho” (Sato, 1993, p. 200). Ele varia para cada trabalhador e de acordo com o contexto de trabalho.

3.3 SAÚDE MENTAL E DO TRABALHO

Sato e Bernardo (2005) afirmam que a temática da Saúde Mental e do Trabalho pode ser considerada uma subárea da Saúde do trabalhador. Desenvolvida desde o começo dos anos 1980, trouxe ao Brasil estudos, pesquisas e atividades de intervenção por meio de instituições públicas e centrais sindicais. A importância de se estabelecer uma ligação entre o trabalho e a saúde mental dá-se por assim distanciar a “culpabilização da vítima”, que frequentemente ocorre ao se individualizar a origem dos problemas de saúde mental. O trabalho, suas condições

e sua organização deixam de ser superficiais para serem considerados dentre as múltiplas origens das desordens mentais. Para dar conta da complexidade do tema, é preciso que haja um esforço multidisciplinar, como citado por Paparelli (2009) : desde aquelas que se fundamentam nos processos mentais e na dinâmica saúde-doença no trabalho como medicina do trabalho, psicologia do trabalho, psicopatologia do trabalho, toxicologia, ergonomia, psicanálise, até ciências básicas da saúde como fisiologia, neurologia, psiquiatria, medicina psicossomática até as áreas que discorrem sobre o trabalho humano, como economia política, organização do trabalho, ciências sociais, filosofia, entre outras.

Selligman-Silva (1994) lembra ainda da importância da interpretação de diversos níveis da conjuntura da realidade para a compreensão da Saúde Mental e do Trabalho, como a divisão internacional da riqueza, do poder e do trabalho, contextos nacionais, condições gerais de vida, condições internas das empresas, espaço microssocial do local de trabalho e individualidade. Assim, um dos maiores desafios para os estudiosos da Saúde Mental e do Trabalho é a integração desses diversos aspectos de forma coerente.

3.4 DESGASTE MENTAL

Dentre as diversas disciplinas possíveis elegemos a teoria do Desgaste Mental como referencial teórico para o estudo da Saúde Mental e do Trabalho. A abordagem do desgaste fundou-se nos estudos de processos do trabalho, além de estar ligada à corrosão da essência e da vitalidade do trabalhador (Seligmann-Silva, 2011, p.123). Tem como inspiração o materialismo dialético e a perspectiva história dos escritos dos anos 1980 da médica Asa Laurell (Seligmann-Silva, 2015, p.91), possibilitando assim uma ampla perspectiva dos impactos do trabalho dominado em relação aos trabalhadores e sua saúde. Ao falar de desgaste, Laurell e Noriega (1989) usam o termo deformação para explicar o que o trabalho dominado provoca. A deformação pode ser entendida como uma transformação para um estado pior que o anterior,

em que a reposição e o desenvolvimento das capacidades são inferiores ao desgaste gerado. O desgaste para os autores seria a “perda de capacidade potencial e/ou efetiva, corporal e psíquica”. Laurell e Noriega não chegaram a se aprofundar nas dimensões psíquicas do desgaste, ponto de partida para o desenvolvimento das ideias de Edith Seligmann-Silva (2011). Segundo sua definição:

Nas intersecções entre processo de trabalho e processo saúde-doença, determinações de ordem sociopolítica e econômica passam a atuar. Nas situações de trabalho dominado, a desvantagem que faz com que o corpo e os potenciais psíquicos do trabalhador sejam consumidos pelo processo de trabalho e por constrangimentos a ele vinculados se configura como desgaste. (Seligmann-Silva, 2011, p.136)

Em artigo posterior, Seligmann-Silva (2015) ainda reitera que o desgaste está centrado na ideia de um conjunto de perdas decorrentes da correlação desigual de poderes em que o dominante extrai o lucro por meio da exploração do trabalho dominado. Os potenciais psíquicos já mencionados são enumerados como cognitivos e afetivos/relacionais, além da deformação e corrosão do caráter.

O desgaste pode ser intensificado em situações de maior vulnerabilidade, que incluem situações precárias de vida e quanto menor o respeito aos direitos humanos e cidadania. (Seligmann-Silva, 2011, p.136). Isso significa que há setores da sociedade já prejudicados e excluídos que sofrerão um desgaste ainda maior, sujeitando-as ainda mais ao trabalho dominado e provocando maior desamparo. Estamos falando de mulheres, população LGBTQIAP+, imigrantes, pretos, pobres. Destes grupos, daremos especial atenção à questão do trabalho feminino nas agências.

Seligmann-Silva (2011) enxerga o conceito de desgaste mental como amplo, já que agrega desde os danos concretos fisiológicos à deterioração subjetiva, além de ser também integrador pois concentra os fatores ambientais, psicossociais, a subjetividade, a identidade e

as relações de poder nos múltiplos patamares. Ela ainda aponta que o desgaste mental pode ser associado ao conceito de expropriação, já que no sistema capitalista de produção caracterizado pela alienação e a fetichização, o trabalho dominado pode provocar o rompimento do sujeito como ser completo, exigindo o uso de sua subjetividade, seus pensamentos, seu tempo, espaço e num contexto de exploração em que este trabalhador passa a ser coisificado, privado de seu caráter humano.

A autora ainda detalha o desgaste mental em três níveis: o desgaste literal ou orgânico, o desgaste funcional e as variações do mal-estar (fadiga mental e física) e o desgaste da subjetividade. O primeiro nível, de desgaste funcional, é aquele que atinge a mente em sua dimensão fisiológica, como por exemplo quando em um acidente de trabalho há contato com metais pesados causando prejuízos neurológicos. Já o segundo nível, do desgaste funcional e das variações do mal-estar, pode ser entendido como a fadiga, sentida como um cansaço geral, lembrando que a fadiga mental não pode ser separada da física. Quando a fadiga se torna crônica, a energia do indivíduo não é restaurada, mesmo com descanso e sono em dia. Pelo contrário, torna-se difícil ter esses momentos de restauração já que a fadiga pode causar distúrbios do sono, irritabilidade, desânimo, falta de apetite, envelhecimento precoce e dores diversas. Na esfera psíquica, nota-se a deformação que afeta o humor e a sociabilidade. A fadiga também impede de ter mais momentos de lazer e participação política, gerando a alienação de trabalhadores. Um importante elemento do desgaste produzido pela fadiga no contexto do desgaste é o estresse ou tensão nervosa, que lentamente destrói o trabalhador. Por fim, o terceiro nível se dá de duas formas: a primeira por um processo de sofrimento psíquico no trabalho que gera “um desgaste da identidade que atinge a personalidade e a vida mental e, por conseguinte, também a economia psicossomática – pela densa integração entre os processos mentais e orgânicos” (Seligmann-Silva, 2011, pp.148-149). A segunda é quando o trabalho dominado faz

com que se rompa a economia psicossomática, seja de forma traumática como em um acidente de trabalho ou com o passar do tempo, cumulativamente.

3.5 A QUESTÃO DE GÊNERO, O TRABALHO E O DESGASTE

Como dito anteriormente, o desgaste é tanto maior quanto a vulnerabilidade de determinados grupos. Nesta pesquisa, notou-se que as mulheres estão mais vulneráveis e por isso, fez-se necessário um entendimento da questão do trabalho feminino e os motivos pelos quais o desgaste é maior para elas. Kergoat (2009) afirma que as relações sociais entre homens e mulheres são assimétricas e a mulher se encontra em uma posição subordinada em todas as esferas em que está inserida. Então é importante reforçar que antes da divisão sexual do trabalho existe a divisão social de sexos, que permeia todos os âmbitos sociais. Assim, são construídas desigualdades devido à hierarquia dos sexos que dão base à divisão sexual do trabalho, que pode ser definida como “atribuição de atividades sociais diferentes e desiguais segundo sexo, como fruto de uma construção sócio-histórica, com nítido caráter econômico/ de classe sobre a exploração da mulher” (Cisne, 2012, pp.113-114).

Silva e Parrião (2020) enfatizam o patriarcado como provedor da ideologia que permite a desigualdade entre homens e mulheres na sociedade capitalista, já que tal desproporção é historicamente atribuída a um reflexo da natureza que perpetua esse sistema de dominação dos homens sobre as mulheres. Ao capitalismo interessa essa difusão ideológica porque sustenta o modo de produção que intensifica a exploração da força de trabalho feminina. As autoras identificam ainda que a sociedade patriarcal ensina determinados papéis e para as mulheres e outros para os homens. Existe um modelo do que é ser homem, demonstrando virilidade, força e coragem que se contrapõe ao modelo de ser mulher, que se pauta na docilidade da mulher, colocando-a novamente em um lugar de invisibilidade e subalternização.

A divisão sexual do trabalho produz, segundo Kergoat (2009), dois princípios organizadores: o da separação (crença de que há trabalhos para homens e trabalhos para mulheres) e o da hierarquização (crença de que o trabalho masculino é mais valioso que o feminino).

Dessa forma, podemos entender que na Publicidade, assim como na sociedade, esses papéis se reproduzem. A área de maior destaque é majoritariamente ocupada por homens, e a área que exige maior compreensão, capacidade de escuta, cuidado e é mais vulnerável a cobranças dos clientes é destinada a uma maioria feminina.

4 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

4.1 CONCEITUANDO A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Entender o contexto que transformou o trabalho em trabalho dominado é importante para esta dissertação. Ao detalharmos as mudanças e compreendermos o funcionamento das formas de dominação, podemos ter um novo olhar para as questões que surgem no dia-a-dia das agências de publicidade.

Edith Seligmann-Silva (2011) apresenta uma abordagem histórica lembrando que o surgimento do maquinário foi um forte elemento de mudança na dinâmica do trabalho, trazendo consequências para o trabalhador. Se no contexto de manufaturas ele era parte de um mecanismo vivo, passou, com as tecnologias mecânicas, a ser um complemento de uma produção inanimada. Acrescenta-se a isso a criação de um contingente excedente disponível para se sujeitar às exigências do capital. A conjuntura implica, sobretudo, numa contínua desqualificação do trabalhador, que é colocado numa situação de intensificação do trabalho, para que seja extraído o máximo desempenho havendo o menor desperdício possível.

Um importante destaque é lembrar que o trabalho humano se distingue dos demais existentes na natureza por sua concepção anterior à execução. Há, no entanto, uma cisão entre este planejamento e a execução do trabalho. Para que houvesse a maximização dos lucros, investiu-se na alienação dos trabalhadores. A divisão do trabalho foi instaurada não somente desta forma mas também de outras, de modo a aumentar o controle sobre o trabalhador além de intensificar o ritmo de trabalho.

Uma dessas outras formas é por meio da organização do trabalho. Segundo Seligmann-Silva, “a organização do trabalho pode ser definida preliminarmente como a forma de conceber os conteúdos das atividades de trabalho, bem como a sua divisão entre os trabalhadores”. (Seligmann-Silva, 2011, p.163). Assim, alguns fatores são de vital importância de serem

observados como a hierarquização, a divisão das atividades de trabalho, a administração e o processo de trabalho, pois todos se constituem como instrumentos de controle do trabalhador, que visam a maior sujeição, com menor custo e máxima eficácia do processo produtivo.

Para tratar do tema organização do trabalho, Spink (1996) faz uma revisão do que é a organização. Até meados da década de 1930, era uma palavra associada à ordem, não sendo ligada ao funcionamento principal de uma empresa. Na década de 1950 passa a ser considerada objeto de estudo, um fenômeno moderno. Já nos anos 1960 e 1970, as organizações passaram a ser consideradas desatualizadas em meio às mudanças sociais e de mercado. O autor ainda traz para o conceito de organização os elementos simbólicos, acrescentando uma complexidade ainda maior para o tema, já que podem agir como parte da comunicação assim como esconder relações de dominação. Para o autor, a organização são fluxos de ações e significados.

A outra forma de instaurar a divisão do trabalho é por meio da gestão, que pode ser definida como “um sistema de organização do poder” (Gaulejac, 2007, p.40) ou ainda como uma “ideologia que legitima a abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade” (Gaulejac, 2007, p.31). Entender a gestão como ideologia é assumir que existe por trás dos sofisticados mecanismos de informação e comunicação uma perspectiva de mundo e um sistema de crenças que prima pela racionalidade para forjar a dominação, traçando ideias de falsas neutralidades criadas pelo gerenciamento. Assim, a gestão possui seus instrumentos de dominação do indivíduo dentre os quais está a mediação, que atua mediante o desenvolvimento paradoxal que vivemos (Gaulejac, 2007, p. 69). Corporativamente, a mediação pode ser definida como um processo que une as restrições da empresa com os privilégios oferecidos por ela (Pagès et al, 1987, p. 27). Os autores destacam as inúmeras contradições a que estão submetidos os sujeitos dentro de uma organização, de ordem econômica, política, ideológica e psicológica. Ao mesmo tempo em que o sujeito afirma se sentir feliz, ele se sente aprisionado pela empresa, como no caso analisado de uma funcionária

de uma multinacional. Assim como diz acreditar nos princípios da companhia, também afirma que são aplicados imperfeitamente. É possível identificar um discurso repleto de oposições que reflete uma forma de ser da organização e resultam em um maior controle sobre a força de trabalho evitando conflitos, já que estes são resolvidos por um terceiro termo que são os benefícios ofertados que ocultam a contradição dos objetivos da empresa e o dos trabalhadores, e aumentando a exploração. Para Gaulejac (2007), o *manager* (gerente, tradução nossa) é o profissional que mais internaliza e evidencia as contradições já que tem em si os dois lados do capitalismo/trabalho: ao mesmo tempo em que se identifica com interesses da empresa como as exigências dos acionistas por lucro, e adere às regras capitalistas, este mesmo funcionário está vulnerável e exposto às incertezas da carreira, às possibilidades de demissão, às pressões por meta, à competitividade.

O mesmo autor ainda ressalta que existem importantes pilares que modificaram a estrutura capitalista no fim do século XX, dentre os quais destacamos a submissão da produção às lógicas financeiras e a fusão das telecomunicações com a informática. Como consequência, as relações sociais foram substituídas pela gestão de recursos humanos, pautadas no pragmatismo utilitarista. Pessoas são consideradas como um custo a ser reduzido e que precisa ser adaptado às necessidades do mercado e podem ser equiparadas a outros recursos como matérias-primas, tecnologias, instrumentos de produção, num claro processo de reificação do homem. As respostas devem ser dadas imediatamente, os prazos são cada vez mais curtos e a gestão tudo justifica visando o melhor desempenho. A medida de qualidade passa a ser cronológica: sem atraso, urgente, ao mesmo tempo em que se exige que sejam usados menos recursos e as entregas sejam melhores e mais rápidas. É importante também entendermos os níveis de exigência consequentes da submissão da lógica de produção à lógica financeira: a priorização da rentabilidade faz com que cada parte da organização, seja ela um indivíduo, uma equipe, um departamento ou outro, tenha metas a atingir, com números por vezes

acompanhados em tempo real. Não é apenas sobre mostrar resultados, mas sim assegurar que cada elemento do sistema é rentável para o sistema. No caso que estudamos nesta dissertação não se trata de um produto concreto, mas sim de uma produção criativa imersa na engrenagem capitalista.

Outro ponto importante apresentado por Gaulejac (2007) é a capacidade de otimização que os indivíduos da organização devem ter. Não se pode apresentar problemas, apenas quando acompanhados das soluções, é preciso ser capaz de trazer melhorias para a empresa e o valor de cada um tem por medida essa capacidade. Ideias, conhecimento e habilidades são válidos apenas se trouxerem valor à instituição. A empresa coloca como base critérios de qualidade dentre os quais estão a excelência, o sucesso, o comprometimento, o progresso e o desempenho. Ideias são pregadas para que cada indivíduo busque continuamente ser melhor em nome do sucesso da empresa, a responsabilidade de cada um tem um papel imenso para o todo fazendo com que seja ativado o comprometimento dos funcionários, o progresso constante apaga as memórias do passado fazendo importar sempre o que está por vir, exigindo das pessoas novamente um esforço muito além do suficiente, procurando se superar e superar os outros, exacerbando a competitividade.

4.2 TOYOTISMO: UMA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ao falar sobre organização do trabalho, não podemos deixar de nos aprofundar nesta que se espalhou internacionalmente e ficou conhecida como a acumulação flexível: o toyotismo. Seria simplista definir o toyotismo apenas como um modelo de produção japonês, como aponta Alves (2008). O autor então, para desbravar o conceito do toyotismo, esmiúça o livro de Taiichi Ohno, seu fundador. Percebe-se que não se trata de mero manual de gestão,

existe uma filosofia, com ideologias e uma moral a ser implantada nas gestões de produção e do trabalho. Isto é difundido mundialmente adaptando-se nos diferentes cenários.

Frequentemente no livro de Ohno (1997) a gestão toyotista é comparada com esportes de alto nível: é preciso treinar, ter disciplina, saber fazer parte de uma equipe. Alves (2008) analisa que a analogia mostra um aspecto essencial do toyotismo presente em ambos que é o engajamento moral e intelectual dos empregados, demandando o envolvimento da subjetividade. Seligmann-Silva (2011) ressalta que o mal-estar e as tensões causadas pelo trabalho não são mais decorrentes de autoritarismo, mas sim dos novos contornos da gestão vindos do toyotismo, que tem seu discurso baseado na qualidade total, na flexibilidade, e no uso do conhecimento dos trabalhadores para os processos produtivos.

Dentre estes ideais, Seligmann-Silva destaca que a flexibilidade é um modo de evocar a liberdade sugerindo que com o toyotismo haveria autonomia em relação à chefia controladora de outrora no modelo taylorista-fordista anterior. No entanto, essa é uma falácia. Lojkin (1995) entende no toyotismo uma falsa liberdade camuflada como sendo uma suposta descentralização hierárquica mas que na verdade continua a ser centralizada para decisões estratégicas. Permanece também a lógica econômica em que se preza pela economia da mão de obra e pela intensificação do trabalho. Também fazem parte dos fundamentos do toyotismo a polivalência em que todos devem saber fazer tudo e o fim do desperdício em todas as esferas: seja de tempo, de recursos ou outros. Como consequência, o trabalhador passa a experimentar novas formas de domínio em que está subjugado de maneira mais sutil. Ao mesmo tempo, exigências e responsabilidades aumentaram, gerando ansiedade e sofrimento psíquico (Seligmann-Silva, 2011).

4.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOMINADO

O trabalho dominado na sociedade hipermoderna inverte a ordem das prioridades e a sociedade passa a se colocar a serviço da economia, fazendo com que as pessoas procurem sentido para a vida dentro da lógica gestonária. As questões contábeis e financeiras se tornam prioridade em detrimento das causas humanas e sociais (Gaulejac, 2007, p.31)

O gerenciamento é uma ferramenta de gestão cotidiana que garante a organização concreta da produção, mediando elementos como o capital, o trabalho, as matérias-primas, a tecnologia, as regras, as normas e os procedimentos. Pode ser entendido como uma “tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas” (idem, ibidem, p31)

Já a gestão, como já dissemos, é um sistema de organização do poder, com discursos e práticas de empresas. Ela é a causa de muitos dos problemas que se propõe a combater, como o aumento das desigualdades sociais, econômicas, cognitivas. Seus lemas incluem o desempenho, a qualidade, a eficácia, a competição e a mobilidade (idem, ibidem, p.31). A gestão como é praticada na sociedade hipermoderna transforma o indivíduo em capital e exige sua produtividade, ela não seria um problema se usada apenas para fins de organização. No entanto, ela segue um padrão de obsolescência: para aumentar a produção, torna obsoleto o que foi produzido para priorizar o surgimento de novas coisas. Justifica essa lógica camuflando-a com o ideal de inovação e progresso. Gaulejac ainda descreve outros reflexos perniciosos da gestão:

A “elevação da insignificância” arrasta cada pessoa em uma busca de sentido e de reconhecimento jamais satisfeita, como uma competição sem limites, que gera um sentimento de assédio generalizado. A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado,

no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo. (idem, ibidem, p. 32)

Um importante ponto é entender a gestão como ideologia, que é “um sistema de pensamento que se apresenta como racional

A gestão gerencialista usa de diversas táticas para legitimar o pensamento utilitarista. Dentre eles está a quantificação exagerada como uma justificativa supostamente científica para transpor as atividades humanas em indicadores de desempenho, que passam a significar custos. Assim, a gestão instrumentaliza os funcionários, objetificando as pessoas. (idem, ibidem, p.41)

Outra consequência gestonária é a lógica de produção submissa à financeira. Na publicidade isso modifica o produto final, como mencionou o publicitário José Eustachio na introdução desta dissertação. Se antes a publicidade dava margem a uma produção mais artística, hoje ela está submetida aos números que geram venda ao cliente.

As relações humanas também passam a ser geridas: surge a gestão de recursos humanos, mais uma vez trazendo a dimensão das pessoas diminuídas a coisas, a ativos da empresa. Agora esses “efetivos” podem ser reduzidos (se for necessário corte de custos), flexibilizados e adaptados (que se ajustem rapidamente às exigências do mercado), de acordo com o interesse das empresas. (idem, ibidem, p.41). O trabalhador é considerado se for rentável.

O tempo da gestão é um tempo curto, que exige respostas imediatas, um ritmo acelerado. Não há margem para erros e atrasos, os fluxos são tensos, o imediatismo impera, gerando tensão nos trabalhadores. É uma busca constante por fazer mais e melhor com maior rapidez, usando os mesmos meios e se possível com menos pessoas. (idem, ibidem, p.45). É preciso neste sistema que cada um, cada área, cada serviço, esteja alinhado com a mentalidade de obter maior rentabilidade para a empresa. Há uma imposição do comprometimento de todos e para obter o sucesso, não é suficiente ser bom, é preciso ser melhor. Existe uma ideia de que sempre é possível ser melhor, assim o sucesso é obrigação, sem ele, o indivíduo é eliminado. A

excelência é imposta, porém nunca alcançada. O medo de não ser avaliado como excelente acaba por abalar a autoimagem e a autoconfiança, assim as pessoas se autoexploram pelo medo de fracassar (idem, ibidem, p.88). As exigências cada vez mais elevadas deixa nos trabalhadores o sentimento de insuficiência, incapacidade, incompetência fazendo com que ele se responsabilize pelos defeitos do sistema (idem, ibidem, p.125).

A máquina gestonária também usa da mobilização psíquica a favor da empresa. Com o trabalhador se sentindo responsável pelos resultados, ele passa a desejar reconhecimento pelo mérito pessoal. Para mobilizar esse indivíduo em direção a alcançar os objetivos colocados, o horário de trabalho torna-se insuficiente. Assim, a flexibilização do tempo e espaço de trabalho, que se tornam ilimitados com as tecnologias, borram as fronteiras entre o íntimo e o profissional, criando uma disponibilidade permanente. Há uma colonização progressiva do espaço-tempo pessoal por demandas profissionais. (idem, ibid, pp.113-116). Outra estratégia de mobilização psíquica é fazer o trabalhador acreditar que a empresa está sob ameaça, que pode fechar, e por isso é necessário os esforços de todos, justificando externamente uma violência interna. (idem, ibid, p.143)

A moral dos negócios destoa dos valores pessoais dos trabalhadores e o capitalismo evidencia as desigualdades que gera: as empresas lucram mas trabalhadores são demitidos, o valor das empresas aumenta na bolsa de valores mas as condições de trabalho das pessoas são cada vez mais degradantes. (idem, ibid, p.131). Para não enlouquecer mediante as inconsistências da empresa, os trabalhadores acabam por inibir a razão e aceitar as imposições gerenciais, visando o menor custo psíquicos. O questionamento pode levar a uma resposta em forma de maior carga de trabalho, mais pressão ou rejeição, tornando-se um problema maior. Outra forma de lidar é por meio da superatividade, em que “para se defender contra a pressão do trabalho, o agente se investe totalmente na atividade, o que permite não pensar e não lutar mais contra a angústia gerada por esse sistema” (idem, ibid, p.145)

Gaulejac (2007) reitera que o indivíduo por si só se submete ao sistema. Individualmente não há forças para enfrentar o sistema ou mudar o coletivo e tendo essa premissa, o poder gerencialista é altamente individualista e enfraquece iniciativas de constituição de coletivos. Cada um se preocupa com a própria sobrevivência, assim tentar assumir o risco de ir contra diretrizes da empresa vai contra salvaguardar os próprios interesses.

5 METODOLOGIA

Wright Mills (1970), em sua obra “A Imaginação Sociológica”, chama o pesquisador de ciências sociais de artesão intelectual e afirma que a experiência de vida deve ser aproveitada no trabalho. Tal afirmação contraria a ideia de uma ciência isenta, em que o melhor cientista possível é aquele que mais se aproxima de uma máquina, com ótimo desempenho técnico, mas sem qualquer toque pessoal do operador (Cardoso, 1971, pp.13-14). Nesse sentido, tendo como inspiração Wright Mills (1970), é importante pontuar que a formação da pesquisadora desta dissertação é em Publicidade e que foi o convívio com os diversos publicitários, especialmente durante a graduação, que trouxe a experiência que aprimora este artesanato.

A partir deste objeto social que são os trabalhadores das agências publicitárias, procurou-se construir um instrumental teórico-metodológico para a pesquisa levando em consideração o processo saúde-doença e a organização do trabalho.

Almeida (2018), inspirada por Laurell & Noriega (1989), pesquisadores da medicina social latino-americana que se debruçam sobre o processo saúde-doença de trabalhadores, propõe que o método escolhido agregue o conhecimento acumulado da área ao mesmo tempo em que permita um novo olhar sobre o tema. Necessariamente, essa abordagem deve considerar a complexidade do assunto e seus determinantes incluindo a relação capital e trabalho.

Wright Mills (1970) atenta para três esferas que devem ser levadas em consideração para um estudo: a biografia, a história e seus contatos dentro das estruturas sociais. Consideramos que o levantamento bibliográfico é capaz de trazer a história e os elementos sociais que permeiam o objeto de estudo, restando eleger uma metodologia capaz de extrair a biografia dos trabalhadores, revelando a psicologia do homem fundamentada sociologicamente de forma historicamente relevante.

Para tanto, a entrevista semi-estruturada foi escolhida para trazer a biografia dos trabalhadores. Moré (2015) define esse método como aquele em que o pesquisador tem

flexibilidade em sua postura, buscando respostas sinceras diante de uma temática norteadora e realizando indagações para obter a narrativa do participante.

Moré (2015) destaca que esse tipo de método busca o protagonismo do entrevistado no diálogo em que o participante pode expressar suas opiniões, vivências e emoções que são parte de sua experiência de vida. Assim, a entrevista semi-estruturada se constitui pela singularidade:

“Tendo em vista a idiosincrasia dos processos de constituição dos sujeitos, a pesquisa qualitativa não se legitima pela quantidade de participantes e sim pela qualidade, profundidade, detalhamento e contextualização de seus relatos. Assim, quando se analisam em profundidade os dados em seu conjunto, buscam-se as regularidades temáticas e os significados atribuídos às mesmas.” (Moré, 2015, p.125)

A autora ainda atenta para a importância do contexto da entrevista, que engloba as dimensões culturais, regionais, socioeconômicas, do local da entrevista e da entrevista por si só (Moré, 2015, p. 127). Nesse sentido, é importante citar Bordieu (1997) para quem apesar da relação de pesquisa ter finalidade de conhecimento é possível que provoque um violência simbólica, ainda que não intencionada, enfatizando o uso de uma escuta ativa e metódica. Por isso, foram tomados os devidos cuidados durante as entrevistas, tendo em vista assegurar o menor impacto possível para os entrevistados ao mesmo tendo visando garantir a qualidade dos dados obtidos.

O roteiro para as entrevistas englobou os seguintes tópicos:

-Primeiro contato e primeiras lembranças de trabalho (trabalho na família, ideias do que era trabalhar)

-Escolha da Publicidade

-Imagem da carreira de publicitário antes de iniciar a trajetória profissional

-Rotina de vida antes de iniciar a carreira

-Escolha do primeiro trabalho

- Contar a rotina de trabalho de cada um dos lugares nos quais trabalhou
- Caso tenha mudado alguma vez de trabalho, quais foram os motivos
- Rememorar casos marcantes no trabalho
- Relatar o que mudaria se pudesse no trabalho
- Contar como é a vida fora do trabalho
- Comparar se houve mudanças antes e depois do trabalho
- Expectativas do futuro na publicidade

Foram 8 participantes, três da própria rede de contatos da pesquisadora, dois por meio de contato feito no evento “Hostilidade, Silêncio e Omissão: um ano depois”, ocorrido em 22/11/2018, dois por indicações e um por meio de buscas em redes sociais. Todos foram muito solícitos e desejaram participar da pesquisa.

Os devidos cuidados éticos foram tomados e a todos os participantes foram explicados os detalhes da pesquisa, assim como a pesquisadora se colocou à disposição para maiores esclarecimentos em todos os momentos, assim como se prontificou a conversar, ou até mesmo descartar a entrevista caso houvesse algum incômodo. Disponibilizou-se também o serviço de Psicologia Clínica do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para encaminhamento e acompanhamento, caso fosse preciso. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e receberam também uma cópia deste, com as informações sobre a pesquisa, a pesquisadora e o instituto. Ademais, o projeto foi submetido à aprovação em comitê de ética pela Plataforma Brasil.

Com a coleta de todas as entrevistas, a análise se deu buscando os fundamentos do trabalho que causam o sofrimento e a estremecem o processo saúde-doença nos sujeitos, relacionando a teoria de base exposta na revisão bibliográfica com as entrevistas, registros de

observação e textos. Foram identificados os elementos das condições de trabalho e da organização do trabalho, relacionando os sofrimentos relatados e os fatores de riscos.

Ao discutirmos as novas formas de organização do trabalho podemos entender o sofrimento e a precariedade da saúde mental como consequência dos sistemas de gerenciamento e do controle de performance presentes nas empresas e as ações dos trabalhadores definidas pelas metas que lhe são estabelecidas. Assim, com os depoimentos obtidos, foi possível verificar as formas de controle impostas pelas agências em relação aos trabalhadores, e de que modo eles agem diante das variabilidades e da rotina.

6 A REALIDADE DOS TRABALHADORES NAS AGÊNCIAS: RESULTADOS E ANÁLISES

6.1 OS ENTREVISTADOS

Clara

Clara é uma mulher de 24 anos, formada em Publicidade por uma universidade pública. Considera sua primeira experiência de trabalho relevante o período como estagiária em uma das maiores agências de São Paulo, onde permaneceu por 1 ano e 8 meses. Foi durante esse período que entrevistei Clara pela primeira vez, para meu trabalho de conclusão de curso. Nesse estágio, Clara apontava o medo de ser “cortada”, sendo a efetivação uma das suas grandes preocupações. Ela relatava sofrimento com o trabalho, principalmente em relação a “brincadeiras” de colegas que insinuavam, por exemplo, que ela era incapaz de realizar tarefas simples. Também se incomodava com o excesso de trabalho e o trabalho fora do horário, que geravam exaustão, causando ansiedade, dor de cabeça e gastrite. Mudou para uma nova agência, também grande e renomada, onde atuava há alguns meses como assistente de planejamento quando a entrevistei novamente para esta dissertação. Assistente é o nível hierárquico mais baixo da carreira publicitária excluindo-se o estágio. Foi nesta agência que a encontrei para nossa entrevista, em um ambiente bastante aberto que se assemelhava a uma grande casa, com muita área verde e uma bela decoração. Clara fez diversas comparações entre as duas empresas em que trabalhou, demonstrando estar mais feliz em seu novo trabalho. No entanto, no decorrer da conversa, foi possível perceber que algumas questões permanecem em sua trajetória, como a dificuldade de dizer não e estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal.

Juan

Juan é um homem de 28 anos, também formado em uma universidade pública de São Paulo. Nosso encontro foi bastante informal, em um restaurante, onde conversamos por cerca de duas horas. Apesar da pouca idade, Juan já passou por diversas agências. Iniciou sua carreira fazendo um estágio em um veículo de comunicação, que tinha como carro chefe um canal televisivo. Lá teve uma chefe que saiu da empresa e o indicou para sua primeira grande experiência profissional, em uma das mais famosas agências de publicidade do país, uma multinacional bastante tradicional no mercado. Inicialmente, encantou-se com o ambiente, com as pessoas, com os presentes que ganhava dos parceiros da agência. Como Juan é da área de mídia, os veículos de comunicação têm por tradição presentear os trabalhadores desse departamento. Juan chegou a participar de festas com celebridades e ter viagens pagas. O estresse do início de carreira era pelo medo de errar, esforçava-se para fazer suas entregas da maneira mais correta possível. Com isso, pelo seu compromisso e responsabilidade, sua carga de trabalho aumentou muito e, ao fim do estágio, quase não conseguia comparecer às aulas na faculdade. Foi durante esse período que as insatisfações começaram a surgir. Foi promovido, o que considerou um reconhecimento de seu trabalho, mas sentia que não tinha tempo para si. Permaneceu por três anos nessa empresa e conta que seus aborrecimentos foram mudando com os anos. Passou a se incomodar com comentários classistas e com a importância que as pessoas davam às aparências. Somou-se ao descontentamento a relação difícil com o chefe e as brincadeiras dos colegas que julgava constrangedoras e desrespeitosas. Juan acredita que teve depressão durante esse período, diagnóstico médico que recebeu tempos depois, quando passou a fazer uso de medicamentos controlados e terapia. Conseguiu um emprego em uma segunda agência, de médio porte, onde se sentiu muito bem, cercado de colegas que passou a considerar amigos. Foi devido a problemas financeiros que saiu desta agência, que não estava pagando os funcionários. Teve uma breve passagem por uma terceira agência, uma outra multinacional que sentiu ser muito semelhante à primeira agência em que trabalhou. No momento da entrevista

estava em uma quarta agência, de porte médio, independente, e suas principais queixas estão ligadas ao excesso de trabalho.

André

André é um homem de vinte e poucos anos que estudou em uma universidade particular de São Paulo, o que, segundo ele, dificultou sua entrada no mercado. Conheci André no evento do Grupo de Planejamento, coletivo de publicitários que apresentava um estudo sobre assédios no mercado publicitário. Após um ano de esforços divulgando a necessidade de melhorar as condições de trabalho da área, fechavam um ciclo com a palestra “Hostilidade, Silêncio e Omissão: um ano depois”. Neste dia, estava presente o CEO da agência Wunderman e eu o questionei sobre o que está sendo feito pela saúde mental dos trabalhadores, contando que faço uma pesquisa acadêmica sobre este assunto. Ele foi convidado para falar na condição de quem ia contra a maré, estava lá como um exemplo a ser seguido no combate ao assédio. Mostrou-se desconfortável com minha pergunta, alegando não ter uma resposta pronta para isso. Pela minha fala diante da plateia, algumas pessoas vieram conversar comigo no final do evento para compartilhar situações que presenciaram no mercado, entre elas o André, que é supervisor de planejamento de uma agência de grande porte. Ele me passou seu contato e depois nos falamos via WhatsApp. Combinamos a entrevista um dia à tarde, na agência que trabalha atualmente. Localizada em um bairro nobre, impressiona pela arquitetura moderna. Na recepção, pediram que eu o aguardasse. Cafés de cápsula com opção de adoçantes e açúcar, água fresca ou natural, sofás confortáveis e uma parede de vidro que fazia o sol brilhar dentro do prédio. Um vai e vem de pessoas bem vestidas, não com roupas sociais, mas sim aquele estilo que as atrizes e atores das novelas usam. André chegou para me buscar e entramos no elevador lotado. Fomos ao décimo andar, e ele me explicou que tudo aquilo pertencia à agência. Chegamos a uma sala que ele havia reservado, uma grande sala de reuniões. Ele começou falando sobre a rotina de

trabalho e eu o interrompi e pedi que esperasse ligar o gravador, quando a conversa oficialmente começou. Relatos de assédio, excessos, condutas ilegais e preconceitos foram facilmente identificados na trajetória de André.

Camila

Entrevistei a Camila para meu trabalho de conclusão de curso, no início de 2017. Voltei a entrevistá-la em novembro de 2018, quando ela tinha 23 anos. A primeira entrevista me incentivou a fazer este mestrado. As condições de trabalho relatadas por ela repletas de sofrimento indicavam forte assédio moral, ilegalidades em relação à lei de estágio. Tais condições a atrapalharam de frequentar a faculdade por meses. Dessa vez, eu a procurei e ela se mostrou muito disposta a me ajudar, assim como da outra vez. Disse que tinha muita coisa para me contar. Combinar uma data não foi tão fácil. Desmarcamos uma vez por conta do trabalho dela e na semana seguinte quase não nos encontramos pelo mesmo motivo. Ela disse que o dia estava sendo péssimo e que tinha acabado de sair de uma discussão. No final mantivemos a data, ela chegou atrasada (demorou para sair da agência) e se desculpou. Fomos a um lugar próximo à casa dela e sentamos para conversar. Não queria deixá-la desconfortável nem desgastá-la emocionalmente depois de um dia exaustivo. No entanto, ela fez questão de contar o que estava acontecendo, quase que como um desabafo. Retomamos sua trajetória desde a última vez em que nos vimos. Naquela época do primeiro encontro, ela estava em uma grande agência multinacional, a terceira experiência em agências. Contou casos de misoginia e explicou que não se adaptou bem a essa equipe. Então, em um encontro casual com amigos de uma agência menor que já tinha trabalhado, a mesma em que havia sido explorada chegando a trabalhar 12 horas como estagiária, foi convidada a voltar por uma grande amiga, dessa vez com a carteira assinada. Aceitou o retorno, acreditando que por estar resguardada por sua amiga, os problemas seriam resolvidos. No entanto, no decorrer da rotina, voltou a lidar com chefes

autoritários e grosseiros, rotina estressante e trabalho excessivo. A amizade antes forte foi perdida e passou a ter uma relação muito difícil com a amiga/chefe. Decidiu então se demitir e começar em uma nova agência, a que está atualmente. Nesta empresa, uma agência de grande porte, passou a vivenciar novos desafios, como a questão de gênero, que foi o motivo pelo qual estava se desgastando nos últimos dias.

Rita

Rita era gerente da mesma agência onde André estava atualmente e foi uma indicação dele para entrevista. Mulher nordestina de 30 anos, fez faculdade pública em seu estado natal e veio a São Paulo para buscar melhores oportunidades de trabalho. A inserção no mercado paulistano foi difícil, o que ela atribui ao fato de ser “de fora”. Apesar de já ter experiência em uma agência de sua cidade, aqui teve dificuldades de conseguir emprego. Iniciou em São Paulo em uma grande agência bastante renomada, após conseguir fazer contatos com outros profissionais em um curso de especialização. O excesso de trabalho, de cobranças, de perfeccionismo e autoexigência a levaram ao adoecimento mental e outros problemas de saúde. Teve que iniciar tratamento psiquiátrico com medicamentos controlados. Decidiu então, após 4 anos, sair desta agência e ir para outra que tivesse uma cultura organizacional que respeitasse mais seu corpo e sua mente, mudou hábitos, passou a fazer terapia, exercícios físicos e morar mais perto do trabalho. No entanto, a saída da agência em que trabalhou por tanto tempo lhe trouxe sentimentos confusos de gratidão e dor, misturando um sentimento negativo de lembranças das doenças ocasionadas pelo trabalho e uma sensação de que seu desenvolvimento profissional se deve às experiências boas e más vivenciadas naquele lugar.

Fernando

Na mesma palestra que conheci André, conheci Fernando. Lembro-me de que me impressionei porque ele estava vestido socialmente, mas com a tradicional barba que muitos publicitários usam. Contou que os trajés eram por conta de uma entrevista que iria fazer mais tarde e trocamos contatos. Ao falarmos por WhatsApp, ele disse que talvez não fosse o sujeito ideal para minha pesquisa, porque nunca sofreu um abuso grave ou nada do tipo. Expliquei a ele que as questões envolvendo saúde são várias e não se restringiam ao assédio escancarado e que seria muito valioso ouvir a experiência dele. Nós nos encontramos numa manhã de dia de semana, em uma cafeteria próxima à Paulista. Vestido com bermuda e camiseta, era quase irreconhecível. Fernando era supervisor de mídias sociais e tinha sido demitido há pouco tempo, como me contou. Formou-se em uma universidade particular de São Paulo, e teve diferentes experiências de trabalho antes de começar em agências publicitárias. Chegou a trabalhar em telemarketing por pouco tempo e também por mais de um ano em uma agência bancária, o que foi interessante, pois Fernando compara o trabalho no banco com o publicitário em determinado momento da entrevista, ao lembrar uma colega bancária que foi sua chefe e tinha diversas crises de pânico devido a cobranças, pressões, metas e assédio moral. Ele lembra ver essa colega chorando escondido várias vezes dentro do cofre. Após trabalhar no banco, Fernando atuou em duas pequenas agências, com clientes de bairro bem pequenos e problemas de estrutura e falta de pagamentos. Ao mudar para uma agência maior, passou a sofrer por diversos motivos: pressão, cobrança, distância do trabalho, falta de apoio. Em outra agência de médio porte, a rotina começou bem mas ao enfrentar problemas financeiros e deixar de pagar os funcionários, diversas situações de assédio moral dos diretores e do dono em relação aos trabalhadores começaram a surgir. Somente em seu último emprego sentiu-se bem em um ambiente corporativo: os horários de trabalho eram respeitados, os clientes não o contatavam fora do horário comercial, a relação com o chefe e os colegas era respeitosa e o salário era pago em dia.

Sabrina

Sabrina é uma profissional com mais de 12 anos de carreira que começou a estagiar em 2007 aos 19 anos. Assim como Rita, é de fora de São Paulo, no entanto, sua chegada e inserção no mercado paulistano se deu mais facilmente através de contatos prévios e indicação. Trabalhou em diversas grandes agências, até entrar na que está atualmente, uma agência conhecida no mercado mas de estrutura menor do que as anteriores pelas quais havia passado. Entrou com cargo de diretora, foi convidada a se tornar sócia e chefe de operações da agência. Sabrina começou na publicidade na área de planejamento, migrou para a mídia e consolidou-se no atendimento. Bastante dedicada ao trabalho, iniciou suas primeiras experiências na agência experimental da faculdade, com pequenos clientes, logo no primeiro período. Depois partiu para uma grande multinacional automobilística, onde permaneceu por um ano, na área de relacionamento com clientes. Sua experiência seguinte foi em uma agência, lugar em que começou seu percurso como mídia. Sabrina não dá detalhes mas conta que trabalhava em uma casa, com pessoas “incríveis” e com boa formação (muitas tinham pós-graduação), no entanto, diz que as condições de trabalho eram horríveis mas que devido ao momento da área, durante a expansão da internet no Brasil, consideravam que poderiam aprender muito e por isso as pessoas toleravam estar naquele lugar. Foi passando por muitas outras agências até chegar na última antes da que está hoje, uma conhecida agência grande e famosa no mercado, onde relata ter trabalhado como nunca. Diz que saía da agência às 3, 4 da madrugada todos os dias, mas que algo a movia e que sentia que estava no caminho certo, que trabalhava feliz e que aprendeu muito apesar de saber que o horário era abusivo, pois entendia que o mercado era assim. Tendo uma grande vivência na publicidade, na nova agência Sabrina conseguiu mudar alguns paradigmas que costumam ocorrer em outras agências. Percebemos que algumas mudanças só foram possíveis pelo fato de Sabrina ter maior poder de decisão devido a seu cargo e posição dentro da agência, como por exemplo, abrir mão de um cliente desrespeitoso com as mulheres

e não deixar as pessoas que trabalhem de fim de semana. Sabrina procura criar uma cultura diferente para que não repita erros que viu serem cometidos nos outros lugares onde trabalhou.

Nelson

Nelson é dono da agência em que Fernando trabalhou pela última vez. Ele foi indicação de Fernando, que passou seu contato e essa foi a única entrevista que se deu por telefone. Diferentemente dos outros entrevistados, Nelson veio da área de tecnologia da informação, e tem uma trajetória bastante diferente. Oriundo de família pobre, morou durante a infância e adolescência em um bairro violento na periferia de São Paulo e estudou em escolas públicas. Durante o ensino médio, passou a estudar durante a noite e trabalhar de dia em uma empresa de assistência técnica de informática e foi assim que desenvolveu seus conhecimentos na área, de forma autodidata. Depois disso, empreendeu algumas vezes e tendo muito conhecimento da internet, que era novidade na época, aos 30 anos foi convidado para digitalizar uma grande agência de publicidade muito famosa. Lá, como vice-presidente de operações, passou a trabalhar exaustivamente até ter problemas sérios de saúde. Foi internado duas vezes, tinha dores constantes de cabeça, irritabilidade e se sentia pouco produtivo. Trabalhava aos fins de semana e mesmo com seu alto cargo, percebeu que não era possível implementar mudanças na organização do trabalho. Quando sugeriu mudanças, estas foram rechaçadas. Após a segunda internação, mesmo com recomendações médicas para mudar seu estilo de vida, tentou ainda insistir e continuar trabalhando nesta empresa. Ao perceber que seria impossível, saiu e então fundou sua própria agência, visando pôr em prática as mudanças que desejava para ter uma melhor qualidade de vida. Os horários de trabalho são respeitados e informados em contrato com o cliente, o calendário do ano é definido com bastante antecipação para que os funcionários se planejem e possam descansar nas emendas de feriados, os processos de trabalho são bem

estruturados para que se evite retrabalho. Assim, somente ao abrir sua própria empresa, Nelson passou a ter condições de mudar práticas abusivas que são recorrentes em outras agências.

6.2 SOBRE O TRATAMENTO INFORMAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Oliveira (2014) reitera a importância do cotidiano no trabalho, o valor dos pequenos acontecimentos do dia a dia que podem mostrar muito do trabalho em uma perspectiva geral. Assim, procuramos por meio das entrevistas coletar essas preciosas informações que nos ajudaram a analisar a atividade laboral nas agências publicitárias.

6.2.1 A imagem do profissional para a sociedade e seus significados

Entrevistei alguns dos participantes dentro das agências onde trabalhavam. Ao esperar por eles, pude observar as pessoas: em todas as empresas, elas se vestiam de uma maneira particular, que parecia “descolada”, para usar um termo comum nesse segmento social. Não são trajes elegantes, sociais, como é hegemônico no mundo corporativo tradicional, mas sim um estilo descontraído cuidadosamente feito para se parecer assim, como uma vitrine das lojas de moda. Óculos diferentes, com armações grandes, cabelos modernos, acessórios e tênis (nada de salto entre as mulheres). Ao listar características relacionadas à cultura e ao trabalho em agências publicitárias do Brasil, Oliveira (2015) menciona os aspectos observáveis de si mesmos como sendo estratégicos para estes profissionais, tornando a própria imagem uma mensagem que expressa a valorização do consumo, a propaganda de si e das grandes agências e a potencialização do preconceito com o que é velho. Assim, como aprofundaremos neste tópico, a imagem do publicitário tem uma importante função quanto à perpetuação da organização do trabalho adocedor desta indústria.

Apesar de estereotipada, essa imagem social do publicitário é próxima ao real, como pude observar nesses locais e também como aparece nas falas dos entrevistados. Clara menciona que antes de iniciar a carreira publicitária idealizava o cotidiano das agências: “Eu não conhecia a rotina de agência, achava que era super incrível, todo mundo era muito criativo e o dia a dia no trabalho tinha sorvete, tinha muitas coisas”. Passado o tempo, diz que mudou de opinião, afirmando que “não é sobre ter muitas cores, e sorvete e todo mundo vir trabalhar super estiloso com roupas incríveis, mas você ter uma boa relação com a sua equipe, é você ter os almoços divertidos, é poder ir pro barzinho depois do trabalho”. Podemos notar que, ainda que Clara queira desmistificar o publicitário estereotipado, essa figura permanece no entendimento identitário da profissão para Clara e faz parte da realidade que ela vive. Para ela, o publicitário é divertido e sai para beber no fim do expediente. De fato, eles vão trabalhar estilosos. Em diversos momentos da entrevista é notável essa percepção. Ela menciona a descontração, as piadas, as saídas para karaokês, “baladas” e beber cerveja. Tal comportamento inclui todas as diferentes gerações, inclusive a do diretor, para quem fizeram um aniversário com o tema “Homem-Aranha”.

É quase unânime esse tipo de relato entre os entrevistados. Rita, inclusive, acha que este tipo de comportamento prejudica este segmento da classe trabalhadora. Ela enxerga esse tipo de conduta como contraditória, já que é o que mais atrai na publicidade e ao mesmo tempo é o que infantiliza a área. Em suas palavras:

“A publicidade é uma área que eu acho que infantiliza um pouco as pessoas. Essa necessidade de você saber sempre o que há de mais novo, como está a juventude, comportamento... a sensação que eu tenho é que tem uns ‘véio’ com cara de criança, com comportamento de criança, sabe assim, tipo... Vira um parque de diversões, um playground, é tudo muito informal, o jeito de se vestir é informal, o jeito de falar é informal, eu posso estar aqui falando palavrão na reunião, o conteúdo que a gente

consome é conteúdo jovem, as relações são muito informais. Eu tenho pra mim que você fica, que você é sempre uma criança quando você é publicitário. As suas referências são muito jovens, então, eu acho isso muito legal por um lado e ruim por outro, porque é isso, você fica achando que a vida é essa brincadeira, essa informalidade, essa espontaneidade, que nem, às vezes não é, às vezes você pode chegar, trabalhar e ir embora, porque você tem sua vida, ser mais prático, ter menos distrações. É um pouco até contraditório isso que eu estou falando porque o que eu mais gosto é a informalidade e é eu poder vir trabalhar de tênis e falar palavrão mas eu acho que isso acaba estereotipando os publicitários nesse quadrado mais infantil que as pessoas precisam ter cuidado”.

Aqui encontramos algumas funções da informalidade nas relações cotidianas de trabalho para a organização nas agências. Uma delas é ser uma forma de atrair mão-de-obra para a profissão, de deslumbrar possíveis ingressantes na área. A informalidade está no comportamento das pessoas, como descrito pelos entrevistados, e também é exibida pelas redes sociais das agências, pela imagem de personagens publicitários na televisão, pela reafirmação do senso comum, pelos detalhes estéticos e decorativos dos ambientes físicos de trabalho. Esse gerar encantamento, que é típico da atividade publicitária para gerar consumo, funciona também para que a profissão continue a ser desejada pelas novas gerações, como no relato de Clara, que idealizava o publicitário, ou no de Rita, que vê a informalidade como a característica que mais gosta no trabalho. Assim, a informalidade cumpre seu papel de recrutar jovens para esse mercado.

A informalidade nos trejeitos do trabalho também aparece em outras áreas que se vendem como ligadas à inovação e às mudanças, onde da mesma maneira é utilizada como chamariz para seleção de empregados e para causar uma boa impressão. É o caso das *startups* e das gigantes em tecnologia. Para as *startups*, como explica Maia (2016), é usual opor a

informalidade e a formalidade, assim como comparar inovação e tradição. Este mercado é apresentado como à frente de seu tempo, flexível, adaptável, portanto, usam a formalidade e a tradição como características de um trabalho defasado, negativo. Cultua-se o fato de homens poderem usar barba e não precisarem usar gravata, o trabalho formal é associado ao estresse contínuo enquanto o informal permitiria fazer o que se gosta. As gigantes de tecnologia, por sua vez, oferecem elementos da informalidade como atrativos para recrutar funcionários. A empresa Mercado Livre, de e-commerce, estampa um texto de chamada em que promete “um ambiente desafiador, divertido, empolgante e em constante transformação”. Em seu discurso, procura enfatizar a aceitação e a diversidade, com fotos de diferentes estilos de pessoas: um homem branco de cabelo encaracolado, barba e camiseta, uma mulher negra com longas tranças e camiseta verde, uma mulher portadora de síndrome de Down sorrindo, uma mulher branca fora do padrão de peso, uma mulher de cabelo crespo em um parque arborizado e um homem negro de bigode e cavanhaque em uma cadeira de rodas com um notebook no colo. Na autodescrição, se coloca como uma empresa que valoriza cada indivíduo da maneira que é.

Outra função da informalidade aparece. A função da eterna juventude na lógica produtiva da publicidade é bem descrita por Richard Sennett (2005), que se refere à agência de publicidade como um ramo de imagens fluido e superficial. E nessa área, diz o autor, pessoas de meia idade estão fadadas a serem menosprezadas já que o foco está no imediato, o tempo presente e o que está por vir. Dessa forma, a experiência acumulada seria pouco valorizada nesse meio. É preciso mostrar então estar sempre propenso a correr riscos e muitas vezes se submeter a situações e demandas indesejadas, o que é menos provável para pessoas mais velhas, que com o tempo passam a se posicionar mais e a criticar o que não consideram correto. Ser e estar jovem se torna uma obrigação para a sobrevivência nas agências, já que isso é associado a valores prezados por essas empresas. Representa a capacidade de se adaptar a mudanças, a flexibilidade, a inovação.

Existe, no entanto, um contraponto para a questão da experiência profissional. Ao mesmo tempo que ela parece ser desvalorizada, como dito anteriormente, ela é uma demanda nos anseios dos jovens, que se veem desamparados quando se deparam com a dificuldade natural do trabalho, como mostra Fernando em sua fala, ao descrever como se sentia diante de uma situação normal, que era o retorno do cliente desaprovando uma postagem de texto de sua marca:

“Mas reprovava, eu achava que era o fim do mundo. Não vai ter post pra subir amanhã, meu Deus do céu, será que eu tenho que fazer outra coisa? Ficava pensando, pensando e queria fazer algo genial e ia pensar num post. Aí mandava, aprovou, ufa. Mas tipo todos os clientes que eu atendia todo dia tinha um post. O dia que o post não era aprovado eu queria morrer sabe, tipo, era só um post, sabe, não é nada. Só que eu não tinha ninguém pra me dizer que era só um post. Era minha primeira experiência numa agência grande, não queria parar de jeito nenhum, sempre tive muito medo de falhar, então... O post de hoje não foi aprovado! Meu Deus do céu, o que é que a gente vai fazer? Ah, qualquer coisa era só não postar, sabe? Mas ninguém nunca falou isso. (...)

Entrevistadora: Você tinha alguém que tivesse acima de você pra te dar alguma orientação? Você disse que não tinha ninguém para falar.

Eu tinha, eu tinha uma gerente e na verdade era alguém da mesma idade que eu, estudando também, era alguém bem júnior sabe, não era alguém com muita experiência também, não era alguém que me sentia tipo... nessa época não me sentia muito à vontade de me abrir e falar as coisas”.

A ausência de uma figura mais velha, que pudesse orientá-lo e acalmá-lo gerou em Fernando angústias. Saber lidar com frustrações e compartilhar a experiência e como lidar em situações semelhantes seria o papel de um colega mais velho, que por muitas vezes não existe no cotidiano do publicitário, que se vê e se sente sozinho em momentos de conflito, aumentando

a sensação de ansiedade. Tanto é que Fernando obteve esse apoio e se sentiu acolhido apenas quando foi abordado por um diretor da agência, de cerca de quarenta e poucos anos, que percebeu que Fernando não estava bem. Da mesma forma, Camila esteve por vezes em circunstâncias parecidas, tendo que lidar sempre com colegas e chefes muito jovens, o que resultou em atritos que passaram do âmbito profissional para o pessoal.

Apesar de paradoxos como o relatado acima, na publicidade, a informalidade não é só desejada como esperada pelos próprios trabalhadores. A não existência desses elementos que naturalmente fazem parte do ideário dos publicitários gera estranhamento. Fernando relata certa repulsa ao se deparar com uma agência com ambiente mais tradicional após ter tido experiências em outras ditas “descoladas”:

“Era uma agência diferente das que eu tinha trabalhado, era um lugar mais sóbrio, não era tão colorido, não era um lugar tão descolado, fisicamente, visualmente falando, era um lugar mais sossegado, a oferta de salário era melhor, bem melhor que a agência que eu trabalhava antes, sabia que não atrasava salário, então falei, ah, vamos embora. Nas primeiras semanas eu odiei. (...) Aqui é um lugar que não é colorido, aqui é um lugar que não é tão descolado, um lugar que tem cara de escritório, não tem cara de agência, tem uns processos meio travados, eu achava ruim porque era um lugar mais sóbrio e porque era um lugar que tinha processos, eu achava que isso era ruim porque as outras agências não tinham processo de trabalho, foram lugares mais largados e eu achava que o jeito certo era ser largado. (Pensava) aqui o pessoal não é criativo. Mas não é que não era criativo, era que era outro processo de trabalho na verdade tinha um processo estabelecido. Daí eu (pensei): fiz besteira, fiz besteira, não deveria ter vindo pra cá, quero sair, quero mudar, mandei currículo pra outros lugares”.

Fernando vincula a criatividade, principal característica comumente associada aos publicitários, à informalidade, tanto física do ambiente quanto dos processos de trabalho. Isso

demonstra o poder e a força da propaganda que o mercado publicitário faz de si. Existe entre os profissionais uma idealização do ambiente físico de trabalho, que é muito mais que o lugar onde se produz. Trata-se de uma “marca” da publicidade, que facilmente pode ser encontrada ao buscarmos as redes sociais das grandes agências, pois logo é possível visualizarmos suas dependências internas. Quando Fernando entra em uma agência diferente dos padrões que são difundidos, não consegue, num primeiro momento, legitimá-la.

Essa autopromoção é uma característica inovadora da publicidade que foi reproduzida em outros lugares que necessitam do trabalho criativo. Casaqui e Riegel (2009) explicam esse fenômeno:

“Empresas consideradas “criativas” revestem-se da aura fetichista que faz de seu sistema produtivo algo mágico, harmônico, adequado ao imaginário incentivado pela linguagem, que é destinada à persuasão e à sedução do consumidor. Nesse espectro, o trabalhador se transforma em garoto-propaganda, em propagador do espírito corporativo, e, por extensão, de todos os seus produtos” (Casaqui e Riegel, 2009, p. 165).

Essa explicação converge com um exemplo dado por Fernando, que conta que uma amiga que trabalhou em grandes agências todos os anos viajava em cruzeiros financiados por contatos de trabalho. Ela aproveita esses momentos para postar em suas redes sociais detalhes da viagem e das festas. O sofrimento que o trabalho gera, ela relata apenas a poucos amigos mais íntimos. Para Fernando, a informalidade contribui para a aceitação de práticas de dominação do trabalho. Ao falar sobre as pressões e demandas exageradas enfrentadas nas agências, ele conclui:

“Eu sinto que tem uma galera que aceita porque é descolado. Ah, na agência a gente come pizza. A gente joga vídeo game. Pizza eu como em casa, não quero comer na

agência. Então, existe uma galera que romantiza. É descolado, é assim mesmo, sempre foi assim, é assim mesmo”.

Juan é outro entrevistado que ressalta o papel da informalidade na construção identitária do publicitário e na vivência com os pares. Enaltece em uma das agências em que trabalhou as festas em que todos pareciam muito amigos, em que se podia fazer o que quisesse sem medo de julgamentos, além dos diversos “casinhos” amorosos de pessoas que oficialmente eram casais e outras que eventualmente nessas festas “ficavam” com outras, abertamente. Nesse sentido, assemelha-se ao depoimento de Clara, para quem a informalidade ajuda na integração que se torna, na visão dos entrevistados, uma amizade. O elemento novo que Juan traz é o relacionamento físico, que pode ser sexual ou amoroso, e que retomaremos mais adiante.

A criação de amizade entre os trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, ferramenta da informalidade, pode ser vista então com duas funções. A primeira é garantir uma permanência maior do trabalhador na empresa em condições adversas, aspecto importante em um mercado com alta rotatividade. Juan conta que um dos motivos que o fizeram ficar mais tempo em uma agência que estava atrasando os salários e dava sinais de estar em má situação financeira foi a boa relação com os demais trabalhadores que considera como amigos. Fernando por duas vezes teve a mesma experiência, permaneceu por consideração a laços de amizade, mesmo estando insatisfeito. A segunda função é também uma estratégia de gestão: a amizade entre níveis hierárquicos diferentes dificulta a visão da sobrecarga de trabalho e usa da autoestima de quem está em um nível mais baixo, elevando-a de modo que o trabalhador se vê capaz de produzir o mesmo que os superiores, sentindo-se importante. André conta como, na época em que foi estagiário, a proximidade com o gerente o ajudava, na sua percepção:

“Eu saía seis horas, e cinco horas meu chefe chegava e falava: meu, tem um problema a gente precisa entregar isso amanhã. Então eu falava: tá, então eu faço de manhã. (Ele dizia): Não dá, a gente vai ter que ficar e terminar. E aí uma das coisas boas em relação

a isso é que meu chefe era muito parceiro. O chefe que eu tinha na época, a gente sempre ficava junto, a gente sempre dividia o trabalho igualmente, por mais que ele tivesse acima de mim, então tudo isso foi muito bom, e as pessoas eram legais. (...) Como eu recebi muito esse tratamento sem hierarquia, tudo fluía muito mais rápido. Porque a gente dividia igualmente, às vezes ele sentava do meu lado e me ajudava, então, eu tive um lado de aprendizagem que foi muito gostoso”.

Apesar do entendimento de André ser o do chefe parceiro, amigo, percebemos que o chefe coloca o poder em ação, pois para André é duplamente delicado negar o pedido do chefe: devido à hierarquia e devido ao senso de amizade, afinal, pressupõe-se que amigos se ajudem, e assim, a relação profissional é permeada pelo ideal pessoal. O trabalho dividido igualmente entre um estagiário e um gerente é desigual, pois o nível de responsabilidade e complexidade de tarefas deveria ser maior para o gerente. No entanto, o gerente mascara a iniquidade enfatizando a parceria, o tratamento do estagiário como um igual, ainda que o gerente desfrute de uma posição muito mais confortável, tanto em termos financeiros quanto em relação ao vínculo com a agência, já que o estagiário busca a efetivação e não tem garantias trabalhistas. O estagiário, por sua vez, sente-se acolhido pelo chefe, dificultando a percepção da sobrecarga de trabalho. André, por diversas vezes usa a palavra “privilegiado” para descrever sua trajetória, assim, acredita que este tipo de relação foi um privilégio, uma sorte de poucos, tendo alguns momentos de contradição, em que percebe ser inadequada essa divisão de trabalho.

“Mas meu estágio foi muito pesado, do tipo eu tive que viajar fazendo estágio, sendo que isso é contra lei, não pode, então eu posso processar se eu quiser a agência, eu trabalhei de final de semana, trabalhei de feriado, fiz muitas dessas coisas assim e tipo, normal”.

Tal situação é uma expressão do toyotismo nas agências publicitárias, especialmente o agenciamento das relações interpessoais a favor dos interesses da empresa e uma espécie de uso das emoções para criar engajamento.

O mesmo tipo de dilema foi enfrentado por Clara. Em um primeiro momento da entrevista, ela exalta a amizade entre todos e a ausência de hierarquia nas relações sociais, como já mencionado anteriormente:

“Aqui ninguém se vê como, ah, ela é estagiária, ele é assistente... As pessoas não ficam se separando por cargo. Então, como eu falei, eu já fui pra balada com meu chefe. E ele não fica vendo isso, ah eu não vou me aproximar dos meus assistentes. Todo mundo fica próximo e a gente esquece idade, esquece cargo, e o pessoal não é metido e não tem aquela coisa de ah, esse é meu grupinho, não vou me misturar, sabe?”.

No entanto, a mesma contradição que André descreve aparece quando se trata das relações profissionais. Quando perguntada sobre qual seria sua maior dificuldade trabalhando como publicitária, Clara menciona a organização do tempo. Ela se divide entre acreditar que é sua própria culpa e enxergar os obstáculos reais que a impedem de ter um horário certo para sair e viver sua vida pessoal.

“Qual a sua maior dificuldade no seu trabalho de publicitária?”

Clara: (...) Minha questão de tempo, de saber organizar minha rotina, às vezes eu fico até mais tarde aqui, eu não consigo me organizar direito, ou eu não consigo dizer não, dizer, oh, hoje eu tenho compromisso e só vou ficar até tal horário. Já desmarquei várias vezes médico, compromisso com amigos, porque às vezes eu tinha que ficar e muitas vezes eu não falei não.

Entrevistadora: Mas quem que te exigia pra ficar?

Clara: Às vezes os diretores mesmo que ah, caiu uma bomba seis horas da tarde, oh, não vai dar pra ir embora às 7. Você pode ficar aqui? Mas aí tem vezes por exemplo, várias

vezes que... várias vezes que vim até onze horas da noite. Aí falo: ah, no outro dia vou chegar depois do almoço. (Eles dizem) Ah tá bom, chega, sem problema. Tem essa compensação entre aspas. Mas eu acho que eu tenho que aprender a falar não, não vou fazer, não dá e acabou, sabe?

Entrevistadora: Por que você acha que hoje você não consegue dizer não pra um diretor?

Clara: Ai, por causa do meu cargo (fala segura e rapidamente). Porque eu acho que eu não tenho muito... se eu fosse um gerente, por exemplo, oh, não tenho e acabou, mas... e eu fico muito preocupada também, eu não consigo, se a equipe tá na mão eu não consigo ir embora e tchau, sendo que eu posso (fazer o trabalho), e eu queria, sei lá sair no shopping. Se eu tenho um aniversário, por exemplo, eu vou. Mas se eu só queria dar uma volta no shopping eu sei que tá pegando fogo, chegou de última hora, tem que ser resolvido, eu não consigo ir embora também”.

Clara deslegitima seu direito de apenas cumprir seu horário contrato e ir embora caso não tenha um compromisso importante. Quando ela relata a preocupação com a equipe, novamente percebemos que a amizade com aquelas pessoas a faz se sentir culpada por não ajudá-las, e de alguma maneira a impele a trabalhar mais. A questão hierárquica, antes enfatizada como desimportante, porque segundo ela todos são próximos, é dessa vez categórica no momento de reivindicar direitos. Ser “subalterna” a impede de questionar determinadas demandas excedentes ou se impor para não ter que realizá-las ao seu ver. Mas como veremos mais adiante no depoimento de um antigo vice-presidente de uma grande agência, o cargo é indiferente quando nos referimos a ter um controle sobre o próprio trabalho e os excessos que nos são exigidos.

6.2.2 O gênero como agravante de piores condições de trabalho

Na publicidade existe um desequilíbrio de poder quando tratamos do masculino e do feminino. Há também uma caracterização do que é o “natural” do feminino, quais são as qualidades da mulher que estão ligadas a determinadas funções e não a outras, o que gera grandes abismos entre setores da agência, em especial entre o atendimento e a criação.

Camila tem uma visão bastante crítica quando fala sobre a participação da mulher no mercado publicitário. As dificuldades e preconceitos vividos carregam as marcas da violência contra a mulher no trabalho. Quando retomamos sua experiência profissional, ela começou contando sobre a vivência em uma agência multinacional, em que, à época do último encontro, tinha acabado de entrar.

“Tinha um chefe que é gay, é casado há 10 anos, e ele era super, super, super preconceituoso, ele era super machista. Por exemplo, ele era líder de uma área, e tinha uma outra menina. (...) Era uma menina que era líder de outra área dentro da agência, eles trabalhavam juntos, eram áreas relacionadas, a gente era da área de Insights, ela era do Planejamento. Ela era mulher, ela era lésbica, e ele vivia falando que ela não devia ter conseguido emprego porque sapatão devia ficar em casa mesmo. Ninguém faz essa piada do nada, né?”.

Pela fala do chefe de Camila, notamos que para ele existe uma hierarquia. A homossexualidade não é um problema, desde que seja masculina. O emprego do termo pejorativo “sapatão” para desdenhar da colega de trabalho enfatizando que a mulher é quem “deve ficar em casa” e a indignação causada por ela trabalhar sendo líder assim como ele, que é homem, demonstra misoginia, já que em sua visão “ela não deveria nem ter conseguido emprego”. É notável a desvalorização e a desqualificação que ele faz da mulher como trabalhadora assalariada. A figura feminina associada ao lar e não à esfera corporativa mostra

a divisão sexual do trabalho, como explicam Hirata e Kergoat (2007), já que evidencia a divisão do trabalho social como decorrente das relações sociais entre os sexos, em uma modulação histórica e social. Assim, a divisão sexual do trabalho “tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado” (Hirata e Kergoat, 2007, p. 599). Essa definição amplamente aceita é especificada pelas duas autoras, que distinguem dois princípios organizadores da divisão do trabalho, o hierárquico (que classifica o trabalho masculino como mais valioso que o feminino) e o de separação (que diferencia trabalhos para homens e de mulheres). O chefe de Camila transparece concordar com esse tipo de exclusão/segmentação, já que em sua opinião a colega não deveria estar na empresa, mas sim em sua casa. Acredita que seu trabalho vale mais que o da colega mulher (princípio hierárquico) e que este seria um trabalho de homem e não de mulher (princípio de separação).

André corrobora a visão de Camila, relatando sua vivência em uma grande agência. As mulheres eram minoria no departamento de criação e muitas vezes diminuídas pelos outros.

“Eu acho que a questão do mercado da publicidade é a mulher, eu não acho que é gay, não acho que é negro, eu acho que a gente ainda tá num passo de ser a mulher, porque é um ambiente extremamente machista. (...) Eu vim de uma agência que tinha duas mulheres na criação e a criação tinha quase cem pessoas. E eu, como planejamento, eu trabalhava, meu grupo, né, minha equipe, a gente trabalhava só com marcas femininas. Então pensa os absurdos que não saíam disso. Tipo assim, absurdos, absurdos mesmo. Do tipo, a minha chefe era mulher, né, claro e você ouvir da criação falando: Não, você não é criativa, você não tem que dar opinião, a gente sabe mais que você. E a gente tava falando de um creme feminino, sabe? Então é bem complicado”.

Hansen e Weizenmann (2016) fizeram uma pesquisa para entender a desigualdade entre mulheres e homens na criação publicitária, já que a distribuição de gênero no ensino de graduação é igualitária. Os autores lembram que a desigualdade de gênero é uma produção social que tem participação da própria publicidade, que auxilia no estabelecimento de um código de condutas que se atribui ao masculino ou ao feminino por meio das representações que propagam. Uma das percepções de Hansen e seu colega é a de que as próprias instituições educacionais de ensino superior que habilitam o exercício da publicidade ajudam a perpetuar a criação como lugar masculino, já que na academia esse espaço é dominado por homens, internalizando essa ideia.

Para provar a desigualdade de gênero nas agências, as publicitárias Gabriela Ramalho e Nayla Alana criaram o projeto “Find the Woman”²⁶, um *microblog* que reúne imagens divulgadas pelas próprias agências de todo o mundo mostrando a mulher como minoria. Em todas as fotos percebe-se apenas uma única mulher em grupos de homens da publicidade. A proposta ilustra as situações relatadas por Camila e André, já que as imagens são de divulgação das próprias agências e se percebe que a mulher é ofuscada, assim como nos relatos dos entrevistados.

Quando aqui utilizamos o termo desigualdade de gênero não significa que no mercado publicitário não existam mulheres numericamente. Segundo dados do RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Previdência) de 2020²⁷, o mercado específico de agências de publicidade tinha 15.036 mulheres (54,26%) e 12.674 homens (45,74%), totalizando 27.710 publicitários contratados formalmente no regime celetista (sem contar os trabalhadores informais, terceirizados, contratados como pessoa jurídica, entre outras

26 O projeto pode ser acesso no site: < <https://findthewoman.tumblr.com/>>.

27 Os dados da RAIS de 2020 podem ser acessados no site: < <http://pdet.mte.gov.br/rais/rais-2020>>.

formas de vínculos de trabalho). As mulheres são numericamente superiores aos homens, porém, a remuneração média delas é mais baixa. Enquanto os homens ganham em média R\$ 5.115,46 reais, as mulheres recebem R\$ 4.381,95. Se nos aprofundarmos nos dados do alto escalão, a diferença entre homens e mulheres se evidencia mais. As mulheres são 5.360 e os homens 4.983. No cargo de gerência há 4.916 mulheres e 4.396 homens, mas no cargo de dirigente, hierarquicamente mais alto, são 370 mulheres para 539 homens. Uma mulher gerente ganha em média R\$ 7.498,91 enquanto um homem gerente ganha em média R\$ 10.500,37. Uma mulher dirigente ganha em média R\$ 21.413,09 enquanto um homem dirigente ganha em média R\$ 29.583,86. A desigualdade está nas oportunidades, no crescimento profissional, na discriminação e na remuneração. É interessante notar que nas redes sociais de muitas das grandes agências são destacadas ações que enaltecem a mulher, como prêmios conquistados pelas trabalhadoras, promoções na carreira e palestras, por exemplo. No entanto, a causa da igualdade de gênero se mostra menos enfática que outras, em especial a LGBTQIAP+, que possui frequentemente postagens oficiais de posicionamento ou destaques da boa conduta da agência em relação a estas minorias. Esta ênfase foi uma resposta a um projeto de lei posto em discussão em abril de 2021, que proibiria a veiculação de mensagens publicitárias direcionadas a crianças que contivessem menção a diversidade sexual e orientação sexual. Assim, era preciso um parecer oficial a uma política que afetaria o produto final das agências, que é a publicidade em si. Por isso, a reação clara para o público foi necessária e o movimento contra essa ação foi rápido. A questão da igualdade de gênero não é, contudo, tão transparente. Como discutido anteriormente, a proporção de mulheres nas agências é até mesmo superior aos homens. É preciso analisar mais a fundo para entendermos a desigualdade. Se procurarmos pelos *CEOs* dessas mesmas agências, encontraremos apenas uma mulher entre as dez maiores agências de publicidade do período de janeiro a dezembro de 2020, segundo o ranking do Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP). E na agência em questão, a mulher que é *CEO* não está

no cargo mais alto da agência, pois ela responde a um *chairman* homem. Assim sendo, em nenhuma das agências o cargo mais alto é confiado a uma mulher. Tal cenário remete ao panorama descrito por Proni e Proni (2018) ao analisarem as relações de trabalho quanto ao gênero em grandes empresas. Ainda que mulheres estejam ocupando mais cargos de direção, com qualificação mais alta e maior *status* social, a discriminação existe e gera condições desiguais.

Andreia Dip, da agência de jornalismo investigativo Pública, fez em 2015 uma reportagem que discorre acerca da mulher como trabalhadora da publicidade. A matéria corrobora a visão de que a publicidade reproduz discursos sociais normativos, especialmente em relação às mulheres. Aponta como um dos motivos a falta de representatividade dentro do departamento de criação, que resulta em produtos descolados da realidade das mulheres, como mostra a pesquisa “Representações das mulheres nas propagandas na TV”, do Instituto Patrícia Galvão em parceria com o Data Popular (2013). 59% das mulheres entrevistadas não acreditam que as propagandas da televisão mostram a mulher da vida real, sendo que 61% delas concordam que as propagandas não mostram mulheres que além de mães e esposas também trabalham e estudam. Fica evidente que a percepção do público feminino destoa do que é produzido pelas agências. O que converge com o relato de André, quando conta que a voz feminina dentro da agência foi invalidada. O mesmo aconteceu com Camila na agência em que trabalha atualmente:

“Eu acho que eu tinha me ligado pouco do quanto eu ser mulher me afetava nessa profissão, mas aqui eu tenho percebido mais. Tipo, a gente tava fazendo uma campanha pra mulheres, pro dia internacional da mulher. Quem fez tudo foram homens, foram 5 homens desenhando essa campanha. Eu era chamada, como eu sou assistente, e eles usam o cargo como desculpa pra tudo: faz um negocinho aqui, a gente só vai te mostrar, tá pronto. Eu participo da construção mas eu meio que não participo, sabe? Pra coisas

mais bobinhas e isso se justifica pelo meu cargo. Ninguém para pra pensar: vamos chamar uma mulher que é desse time, já que é mulher [a campanha]. Ponto. Não interessa qual o seu cargo, você é mulher. Mas não rolou muito isso. E isso tá acontecendo até agora. De eu falar pra eles: gente, é uma campanha para mulheres. Cadê as mulheres? [Eles diziam] Ah não, você tá aqui, participando. [Eu falava] Gente, eu não tô. Não tô fazendo nada, me respeita né? Do tipo, tive que discutir, eu fiquei quatro horas numa sala com quatro homens explicando pra eles porque aquela frase que eles estavam querendo propor era um negócio super machista. E os quatro homens: acho que você não entendeu, Camila, a gente vai explicar de novo. E eu: gente, eu já entendi, vocês que não entenderam. [Eles disseram] Não. Você entendeu o que a gente quis dizer? Eu entendi o que vocês quiseram dizer e também entendi o que vocês não quiseram dizer e isso tá uma bosta, isso é machista, isso é feio, é o tipo de coisa que não dá pra deixar passar. [Eles disseram] Não, Camila... Mas você entende que... 4 horas depois. Chegaram, são três donos na agência, dois homens e uma mulher. A mulher viu, a dona mulher e disse: não achei legal, achei machista, achei que não tô confortável e não sei o que, aí os dois falaram: a gente acredita muito, a gente gostou, a gente vai levar assim, dois contra um. E levou, entendeu? Esse é o tipo de situação que eu comecei a viver agora. (...) Tenho certeza que esse tipo de coisa acontece em todos os empregos em todos os lugares do mundo. Do tipo, quatro homens tentarem te explicar porque você tá errada. Mas em agência isso tá somado ao ego da criação de tipo, essa é a minha ideia, eu que criei, como assim, é incrível! E isso somado ao ego é destruidor, você fica cego. É uma ideia incrível e eu sou homem, meio que isso é que tá na cabeça deles, parece. E aí rola um pouco disso, de você ter que se posicionar muito. Acho que no meu caso o combo de cargo pequeno com ser mulher acaba sendo bastante cansativo, assim. Em

geral, tenho que ficar me provando em vários momentos, tipo esse de agora que tá rolando”.

A fala de Camila evidencia o silenciamento das mulheres e a invalidação de suas colocações. A jornalista Jessica Bennett (2015) chamou de *maninterrupting* o ato de homens interromperem a fala das mulheres desnecessariamente, em artigo para a revista Time. Camila é frequentemente interrompida, configurando um caso de *maninterrupting* e ainda é corrigida em um assunto que tem total dominação. Esse fenômeno, em que homens acreditam saber mais do que as mulheres e por isso lhes explicam determinado assunto ignorando a opinião feminina é chamado de *mansplaining* (Joyce et al, 2021). Brescoll (2011) fez um estudo que mostra a questão de gênero e as relações de poder, mostrando que enquanto a fala dos homens é vista como demonstração de poder, a fala das mulheres não é percebida da mesma maneira. Para entender melhor a relação da fala, poder e gênero, Brescoll colocou profissionais homens e mulheres para analisar CEOs que falam mais ou menos. Os homens CEOs que se expressaram mais foram percebidos como mais eloquentes enquanto as mulheres CEOs que falaram mais foram percebidas como menos competentes e menos apropriadas para o cargo que ocupavam. A fala da mulher gera percepções negativas enquanto a dos homens são percebidas com qualidades positivas. No caso de Camila, tentam provar que ela está errada, o que pode causar um abalo da confiança, auto estima e segurança. Os homens em questão se apropriam de um conhecimento sobre o universo feminino e tentam explicar este conhecimento para Camila, que é mulher. Podemos considerar também, nessa situação, a conduta chamada de *mansplaining*, quando um homem faz uma explicação para a mulher de maneira condescendente assumindo que a interlocutora tenha menos conhecimento sobre o assunto ou seja menos capaz de entender que o homem quando na verdade ela tem maior entendimento ou expertise em determinado tópico (Reagle, 2016; Jashik, 2012). Percebemos que se trata de fato de uma questão de gênero

porque nem mesmo a dona da agência tem sua opinião levada em consideração pelos outros homens, ou seja, não importa a hierarquia.

A questão da mulher ter que se provar, ser diminuída e até mesmo humilhada aparece em outras narrativas. Fernando, por exemplo, conta um episódio em que o diretor de criação humilhou uma funcionária do atendimento em público, direcionando ofensas apenas a ela. Em suas palavras:

“Mas eu lembro de uma outra situação, da gente estar fazendo um projeto nessa agência, tava uma equipe reunida, pensando, fazendo um *brainstorm*, e tinha uma menina que era atendimento que tava nesse *brainstorm* e ela atendia uma outra conta, que tinha um projeto que tava rodando. E eu lembro do diretor de criação abrindo a porta com tudo assim e falando: fulana, e o job X? E ela [disse] assim que eu terminar aqui eu peço e mando. E aí ele ficou puto, ele falou: Até quando você vai ficar brincando? A gente não entendeu porque a gente tava conversando. Ele disse: você fica aí dando risada. Tava cheio de homens na sala, algumas mulheres, mas ele direcionou só pra ela. Você fica aí dando risada, fica brincando, você acha que isso aqui é brincadeira? Até quando você vai ficar massageando seu ego aí? Deu uma humilhada mesmo. Na frente de todo mundo. Tinha umas sete pessoas nessa sala. E direcionado para ela, na frente dela e de quem tava fora da sala também, tinha mais gente fora da sala. Você vai ficar rindo, conversando aí, quando é que você vai crescer e trabalhar de verdade, virar alguém? Você vai ficar aí, massageando só o seu ego. Filhinha de papai.... [O diretor de criação] Descarregou, não sei o que que ele passou, mas ele pegou e descarregou tudo em cima dela. Não sei se ele recebeu uma cobrança e repassou mas repassou de um jeito completamente errado... vomitou todo o ódio em cima dela. [O diretor de criação continuou falando:] E aí você não vai falar nada, você vai ficar dando risada? Ela disse,

provavelmente quando você fechar a porta eu vou rir de nervoso e depois que eu terminar eu te mando. Aí bateu a porta, ele saiu, todo mundo ficou meio sem reação”.

Nessa situação descrita por Fernando, o diretor de criação se impõe não só na fala como também fisicamente, fazendo questão de bater a porta e ocupar os espaços para constranger a mulher. Esse gesto parece acuá-la, cerceando seu espaço físico e de fala. Wasserman (2019) explica que nas sociedades ocidentais as mulheres são incentivadas ainda que implicitamente a ocupar menos espaço que os homens e que os limites do espaço pessoal das mulheres são menos respeitados por isso mais facilmente invadidos. Assim, seria bastante improvável que tal situação não se reproduzisse também no ambiente de trabalho. Em um momento da entrevista, Fernando observa que estas situações ocorriam somente com pessoas que o diretor de criação considerava mais vulneráveis, reiterando que este comportamento era particular para algumas pessoas, dizendo que “com os outros ele não era assim. Com os outros ele era muito sossegado. Ele falava com quem ele achava que conseguia falar, desse jeito [agressivo]”. Esta fala confirma a questão sexista no ambiente de trabalho, pois esse diretor enxerga que pode se sobrepor à mulher.

Outra questão própria das agências publicitárias aparece aqui: a divisão de gênero entre as áreas de atendimento e criação. Como exposto, a criação aparece como reduto masculino. Por sua vez, o atendimento é uma área de prevalência feminina. Segundo Knoploch (1980), a publicidade tende a supervalorizar os profissionais de criação em detrimento de áreas como mídia e atendimento. Uma entrevistada de Andréia Dip (2015) conta que é natural haver piadas machistas e misóginas com mulheres que fazem parte do atendimento. Outra entrevistada conta que existem agências em que as funcionárias devem ser “bonitas” para seduzir o cliente.

Chies (2010) discute a relação de gênero dentro das profissões. Assim como na publicidade existe o reduto masculino (criação), outras profissões têm áreas com pouca

representatividade feminina e a inserção das mulheres ocorre em especialidades específicas. Na medicina, por exemplo, a pediatria é uma área que tem paridade de gênero, enquanto cardiologia e ortopedia, por exemplo, ramos de maior prestígio e tradição, possuem apenas 30% de representatividade feminina. A explicação da autora se dá pelo estereótipo da mulher que cuida, responsável pela família, por isso “adequada” para este tipo de função. Este fato converge com as explicações dadas por Lorenzi e Henning (2015), que afirmam que a “natureza feminina” construída socialmente coloca a mulher em um lugar de fragilidade, sensibilidade, falta e sedução. Tais características são vistas pela sociedade como inatas às mulheres. Assim, faz sentido que os relatos apresentados aqui mostrem como a publicidade, em seu processo de trabalho, estereotipa a mulher de maneira preconceituosa, colocando-a numa posição de submissão, objetificando-a perante os clientes e muitas vezes fazendo com que se cale diante de ofensas que lhe são dirigidas.

Sabrina é sócia de uma agência e trabalha na área de atendimento, depois de ter passado pela área de mídia. Ela relata um episódio que mostra as dificuldades das mulheres no atendimento:

“A gente teve um cliente aqui que eu não posso abrir o nome, mas (...) tinham os 3 donos (...). O dia a dia era com eles e era muito complicado para a gente. Todas as vezes que a gente ia pra reunião e quando eu digo a gente eu digo o time de atendimento ou uma menina, ele não escutava a gente. Ele era super estúpido, era super grosso, e a gente começou a identificar essas atitudes deles e quando tinha um homem, ou tinha uma pessoa da mídia que era homem na época, estava na reunião, a reunião era diferente, fluía diferente. Quando ele discutia com o cara diretamente, era totalmente diferente. E aí a gente começou a ver que eles eram estúpidos, eram grossos com a gente, e isso começou a incomodar. E aí o nosso CEO e a gente decidiu abrir mão desse cliente por causa disso. A gente deixou claro para eles, a gente não falou machismo

diretamente, mas a gente deixou claro que a postura deles diante das mulheres e às pessoas da agência não condiziam com a nossa cultura. E isso é uma coisa que eu tenho muito orgulho da agência porque se fosse qualquer outro lugar, eu duvido que abririam mão de um cliente por causa dessa postura. Numa situação como essa não adianta ser o melhor atendimento do mundo quando o cliente é o problema”.

Sabrina está ciente de que a sua situação é bastante singular: acredita que em outros lugares provavelmente teria que continuar a atender o cliente mesmo com atitudes desrespeitosas em relação a ela e sua equipe. Mais uma vez é identificada a tentativa de calar e inferiorizar mulheres.

6.2.3 Gestão e consequências: a fadiga

Aqui retomamos o conceito de desgaste mental relacionado ao trabalho em três níveis, de Seligmann-Silva (2011). Nos casos analisados não tivemos nenhum que apresentasse o primeiro nível de desgaste orgânico (não houve nenhum relato de lesões fisiológicas que comprometessem as funções mentais). No entanto, evidenciou-se nas entrevistas casos de desgaste mental no segundo e terceiro níveis.

Dentro do segundo nível está a fadiga mental e física, evidenciada no depoimento de Nelson:

“Eu cheguei a trabalhar 16 horas por dia, e sábados, domingos, feriados. Acabei sendo internado duas vezes no hospital então eu tive duas internações uma em 2007 e outra em 2008 e ambas foram por exaustão que hoje é conhecido como burnout. (...) Eu trabalhava exaustivamente chegou num nível que eu tinha muita irritação, pouca paciência para qualquer coisa, muitas vezes tinha uma reação exagerada para assuntos que em princípio não precisavam daquele tipo de reação, a rotina era muito estressante

então eu particularmente sentia muitas dores de cabeça. Desenvolvi uma enxaqueca crônica então eu ficava, tinha vários dias que eu não conseguia trabalhar produtivamente, parecia que derrubava minha produtividade também eu entrava num ciclo vicioso porque eu tinha que trabalhar mais para compensar os períodos que eu estava com dor de cabeça, por exemplo, então era muito complicado e lidar com aquilo... a sensação era de estar numa espécie de um ciclo que por mais que você tente mudá-lo você não consegue. Tinha que trabalhar mais para compensar a baixa produtividade, a irritabilidade ia aumentando, acabava tendo muitas reações seja com clientes, seja com as pessoas, que não precisava ter, além disso eu sentia que eu era muito menos produtivo, criativo no meu trabalho.”

Na entrevista, Nelson cita as más condições de trabalho que o levavam a trabalhar até 16 horas por dia, não só ele como também sua equipe. Ainda que Nelson tivesse altos cargos de gestão, não podia modificar o trabalho nem evitar que os outros trabalhassem exaustivamente como ele. O resultado como relata foram duas internações por exaustão e sintomas diários de irritação, dores de cabeça, falta de produtividade e enxaqueca crônica. Seligmann-Silva (2011) classificaria esse quadro como fadiga também entendida como um “cansaço geral” que toma a dimensão corpórea mas também abarca o sofrimento mental e o estresse.

Gaulejac (2007) traz uma importante reflexão sobre essa forma de ser perante a organização. Essa sobrecarga de trabalho é vista como normal e aceita, já que responde a uma exigência da empresa. Nelson tem uma visão crítica acerca dessa cultura mas só consegue mudá-la criando sua própria agência. Mesmo tendo sido vice-presidente da grande agência em que estava, não fugia ao sistema: ouvia indiretas de que poderia ser demitido caso não se adequasse ao esperado e precisava fazer com que sua equipe também se adequasse. Como Gaulejac afirma: “cada indivíduo pode ser ao mesmo tempo produtor e produto do sistema, ser o ator e o agente dele, fazê-lo funcionar, tanto quanto suportá-lo”. (Gaulejac, 2007, p.29).

O terceiro nível do desgaste mental segundo Seligmann- Silva (2011) está ligado ao desgaste da subjetividade, quando a identidade também é afetada, mudando valores e crenças e possivelmente atingindo a dignidade e a esperança. Um dos muitos fatores que pode levar a esse ponto é o estresse, em especial o estresse crônico. Gaulejac (2007) questiona se o estresse é uma doença ou um estímulo. As organizações se utilizam do estresse como forma de aumentar a produtividade fazendo com que as pessoas se sujeitem a ele e aprendam a lidar com esse sintoma criando certa “resistência” ao estresse. Ele é um estímulo para um melhor desempenho na visão organizacional. No entanto, cientistas veem no estresse uma situação difícil e pernicioso. Belkic et al (2004) mostraram uma sólida evidência de que o estresse laboral aumenta o risco de doenças cardiovasculares, estas que segundo o Ministério da Saúde, são a maior causa de mortalidade no Brasil. Assim, entendemos o depoimento anterior de Nelson sobre o excesso de trabalho e o ambiente de pressão como causadores de um estresse permanente e adoecedor fisicamente mas não só, ele relata que após ter saído da agência pode experimentar uma nova versão de si mesmo.

“Entrevistadora: o que que você vê de diferente em você como pessoa como você era quando você trabalhava exaustivamente, muitas horas por dia na empresa e sábado, domingo, feriado, para o que você faz hoje, como você age hoje, e como você trata seus funcionários?”

Bom a diferença é muito grande (...) Então depois que passei a ter uma rotina normal de atividades, com certeza hoje eu sou muito mais produtivo, preciso de muito menos tempo para fazer muito mais coisa, muito mais atividades e consigo ter muito mais criatividade naquilo que eu faço.”

Depois de sair da agência, além de ter uma melhora na saúde física, Nelson relata ter expressivas melhoras ligadas ao trabalho mental, com mais produtividade e criatividade. Outros entrevistados que foram submetidos a um estresse muito grande relatam o alívio de sair da situação (geralmente mudando de emprego). Em um estudo mencionado por Gaulejac (2007) o estresse é dado como uma das maiores causas de depressão podendo levar ao suicídio. Por isso,

não existe dúvida de que o estresse é um fator que gera sofrimento. Stora (1998) conduziu um estudo com 700 dirigentes de empresas e 46% se consideraram muito estressados, 32% relataram problemas cardiovasculares, 63% falaram de cansaço e falta de energia, 24% disseram ter problemas no sono e 12% problemas gástricos. Tais resultados enfatizam os danos físicos do estresse. Dessa forma, cabe-nos investigar o que causa o estresse no trabalho. A pesquisa de Stora (1998) aponta causas diversas como propor metas irreais, os conflitos no trabalho, o ritmo do trabalho, a competitividade, entre outros. Gaulejac (2007) fala ainda da ausência de controle sobre o trabalho, a pressão, o meio ambiente e a exposição à violência. Assim, é importante investigarmos os diversos fatores que podem afetar a subjetividade.

6.2.4 Gestão e consequências: a pressão

A pressão aparece de diversas maneiras nas falas dos sujeitos. Ao destacar as diferentes formas de controle, Seligmann-Silva (2011) inicia com a pressão exercida pelo cliente, que nos interessa especialmente por ter sido mencionada por quase todos os entrevistados. Fernando demonstra o medo da reprovação do cliente, dizendo que para ele era “o fim do mundo”, pois “o dia que o post não era aprovado eu queria morrer”.

Esse medo exacerbado demonstra uma introjeção da dominação do trabalho, que passa a fazer parte de Fernando, que exige de si a máxima produtividade. Hoje, ao refletir sobre esse período profissional, ele pondera que a pressão que exercia sobre si mesmo não era necessária e diz: “Se não fizer, ninguém vai morrer, você não vai perder milhões de reais, você não vai perder cliente”. Ao fazer essa declaração, percebemos que à época sua crença era de que suas falhas teriam consequências terríveis para a empresa. Sobre isso, Seligmann-Silva (2011) aponta a identificação do trabalhador com a própria empresa: o sucesso da empresa é seu próprio sucesso, deve se empenhar para que a empresa seja próspera e não fracasse. Maximiza-

se os esforços em prol de uma maior produtividade a serviço da empresa, sendo assim essa uma política de recursos humanos que se utiliza de manipulação psicológica.

Rita chama essa pressão do cliente de “indisciplina”. Para ela, uma mudança na organização do trabalho começaria pela relação com o cliente, estabelecendo uma conexão entre os desrespeitos ao horário de trabalho e as demandas do cliente. Em outro momento, Rita relata que seu ex-chefe, o vice-presidente de planejamento, saiu de licença-médica após sofrer com diversas situações com um cliente específico, e ela percebeu que após sua volta, uma mudança que ele fez foi “não se envolver tanto”. Reconhece que a maneira com que os publicitários em geral lidam com os clientes e vice-versa não é saudável.

Gaulejac (2007) nos ajuda a entender essa situação. As demandas do cliente fazem parte de uma cultura de urgência, em que é preciso responder às solicitações imediatamente. A exigência de fazer mais em menos tempo gera a intensificação do trabalho com suas consequências. A fala de Rita também nos faz refletir sobre “se envolver” com o trabalho. Novamente parece ser uma manifestação do trabalho dominado semelhante à vivência de Fernando. Vemos que não se trata de uma questão hierárquica, como também prova Nelson.

Em sua fala, Nelson destaca que o principal problema do modelo da organização do trabalho nas agências está na relação com os clientes. Ele deixa claro que essa é uma via de mão dupla, entendendo o papel da agência e do cliente para que os excessos aconteçam. A agência promete entregas inviáveis para um curto prazo de tempo, visando ganhar o cliente da concorrência, como consequência, o cliente exige receber os resultados e pressiona os trabalhadores da agência.

Clara menciona outros descomedimentos por parte dos clientes que retratam bem as questões que os outros entrevistados citam. Pedidos feitos após o horário comercial com prazos impossíveis que fazem com que a equipe trabalhe até tarde ou até mesmo durante a madrugada, aceitar todas solicitações exigidas sem contestar, inclusive fazendo trabalhos que não lhes devia

ser atribuído. O retrabalho também é citado por Clara, com alterações, idas e vindas, que parecem ser características das atividades da agência publicitária. A entrevistada credita isso a uma “falta de objetividade” por parte do cliente, mas por outro lado a agência também não estrutura essa conexão para evitar o desgaste de seus funcionários.

“É, por exemplo, às vezes a gente mostra um negócio, que a gente trabalhou uma semana, aí o cliente chega 7 da noite e fala: ah, eu quero isso pra amanhã, porque amanhã eu vou precisar disso pra tal reunião que eu vou ter. E a gente tem uma noite pra fazer, e uma coisa que me incomoda é que a agência não tem a postura de falar não pro cliente. A gente fala, ai tá bom, vamos dar um jeito. E a gente deixa o cliente pedir o que ele quer, o cliente acha que ele pode. Várias vezes eu já fiz o trabalho do cliente que ele ia apresentar para outras pessoas da empresa dele, que a gente não tinha que fazer. Só que eles acham que por eles pagarem e a gente ser exclusivo deles a gente tem que fazer o que eles querem. Então eu já fiz apresentação que eu nem sabia o que era o conteúdo, mas eu tinha que organizar a apresentação. Às vezes de última hora, ou eles não sabem pedir de um jeito organizado, um jeito objetivo, então a gente tem que refazer várias vezes porque eles não tem objetividade, não sabem o que eles querem.

Juan conta sobre a pressão em uma das agências em que trabalhou sentida de diversas formas.

“A terceira agência que eu fui era de grupo grande também, e eu senti o clima muito parecido com o da primeira agência; aí eu cheguei e tava tudo, cheguei meio que no olho do furacão, sabe? Então a questão do trabalho tava muito difícil porque eu tinha meio que limpar cadáver de outras pessoas que saíram antes de eu entrar, tive que pegar muita coisa andando, não tinha gente pra me ajudar, nem acima nem abaixo, muita pressão do tipo, o cliente odeia a agência, porque acho que alguém fez uma cagada antes de eu entrar que quase fez o cliente perder o emprego, sabe? Então o cliente era muito difícil com a gente, eu tinha uma gerente que não manjava do trabalho, que ela

demandava muito, e demandava de um jeito bem agressivo às vezes, então era muita coisa, era o clima e também como eu tinha tido a experiência da primeira agência, que pra mim foi um negócio bem ruim, até hoje eu lembro como uma coisa muito ruim que aconteceu, eu entrei lá e pensei, nossa que cagada que eu fiz, eu fiquei bem mal assim.”

A questão com o cliente, citada pelos outros entrevistados, aparece aqui com frases como cliente muito difícil ou o cliente odeia a agência. A pressão era sentida de modo que um novo erro parece ser inadmissível e intolerado e tal postura é clara com o intermediário da relação, que é Juan. Outra expressão interessante utilizada é “limpar cadáver de outras pessoas”, pois teve que assumir e corrigir erros e problemas que não foram feitos por ele. Sobre a chefia imediata, a pressão também foi nítida. Durante a entrevista, Juan explica que a chefe não possuía conhecimento técnico e por isso, quando era cobrada, dependia dos subordinados para suas entregas e por isso os cobrava de maneira agressiva. Quando perguntado sobre algum episódio marcante que pudesse contar, disse: “Ela me cobrou um negócio, eu falei tô fazendo, expliquei pra ela, e mesmo assim ela foi... achei grosseiro, falou não, você não sabe não porque se você soubesse já teria feito”.

Outro tipo de pressão relatada é o controle sobre o trabalho. Sobre horário de trabalho, por exemplo, Camila conta que em uma das agências tinha ponto de horário. Mas sobre o funcionamento deste aparato diz:

“Então, lá tinha ponto, ponto de horário. Tinha que chegar até 9:30, no máximo, e pra sair, não tinha horário pra sair, óbvio.

Entrevistadora: O ponto era só pra entrar?

Tinha pra sair também, mas se você chegava depois das 9:30 era sempre um olhar torto, banco de horas ali contando. Se você tinha horas a mais era tipo: Legal. Parabéns, você tá fazendo um ótimo trabalho. Mas se tava com horas negativas era sempre... sabe? O RH dava aquela chamadinha do tipo: faz um esforço aí, não sei o que. E as horas a mais,

eles até começaram a criar uma política legal. Legal, não, né? Minimamente respeitosa. Se você tinha horas a mais você podia ter um day off ou receber a cada três meses, essas horas do seu banco de horas. Menos mal.”

A vigilância externa não está apenas no instrumento reconhecido oficialmente pela empresa, mas está também no implícito, nos olhares, como contou Camila. O papel do departamento de Recursos Humanos coincide com o expresso por Seligmann Silva (2011), que diz que a função do setor nas empresas é garantir que o trabalhador esteja alinhado aos objetivos de produção. É a pressão formal da instituição exercida no trabalhador.

Outro exemplo de controle e constrangimento é relatado por Fernando:

“Uma situação que eu lembrei nessa agência que eu trabalhei. Quando a gente saía no horário ou saía mais cedo, mais cedo nunca aconteceu, quando a gente saía no horário o pessoal batia palmas... sabe tipo... o pessoal mais velho de planejamento lá.... Eu até hoje não sei se batia palma por: porra, da hora que você conseguiu sair cedo ou tipo meio que sendo sarcástico, hmmm.... tá saindo cedo então, hein? Tá com a vida ganha. Até hoje eu não sei se é: pô que bom que você é corajoso e conseguiu ou se é sendo sarcástico. Eu acho que é mais capaz de ser sarcástico. Acontecia direto. Eu quis desistir. Muitas agências grandes, eu conheço, que as pessoas se seguram pra ficar mais tarde porque não podem sair no horário porque se ela sair no horário ela é mal vista. Isso acontece bastante.”

O que surpreende nessa fala é que o controle passa a ser não apenas da empresa mas dos próprios pares, convergindo com o depoimento de Nelson.

“Os próprios funcionários repeliam esse tipo de coisa, internamente as pessoas achavam que sair às 18h era coisa de pessoas que estavam desmotivadas. Dentro da agência se mostrar produtivo, mostrar para a empresa que ela estava motivada as pessoas se auto impunham um ritmo de trabalho, uma cultura que é essa cultura de trabalhar

exageradamente, virar a noite etc. Então existe por parte das próprias pessoas essa cultura, que é muito difícil quebrar.”

Como gestor, Nelson tentou implementar mudanças para que se trabalhasse menos na agência mas encontrou barreiras nos próprios trabalhadores. Isso demonstra como o controle externo é interiorizado e passa a se manifestar como um policiamento interno e autocobrança. O trabalho publicitário pode ser enquadrado como criativo e assim, faz sentido pensarmos nas análises de Huws (2014), que lembra a coexistência dos diferentes tipos de controle e pressão, sendo fluido o estilo de gerenciamento do controle assim como o grau de coerção exercido.

6.2.5 Gestão e consequências: a internalização da excelência

Todos os entrevistados de alguma maneira relataram uma auto exigência agressiva. As cobranças que fazem a si mesmos chegam a ser destrutivas, pois se sujeitam a ir além do limite subjetivo, como discutido anteriormente. Podemos entender essa característica como descrito por Gaulejac (2007) previamente como uma adesão às ideias da empresa de que o trabalhador é responsável pelos resultados e por isso, cada um vive como seu próprio patrão, se autocontrolando e se autoexplorando. Para Fernando, por exemplo, os fatores externos quase não são mencionados, ele atribui ao seu jeito a cobrança, se descreve como “um cara que abraçava muito os problemas”, semelhante à descrição de Clara que diz que “se a equipe tá na mão eu não consigo ir embora e tchau, sendo que eu posso [fazer o trabalho], (...), tem que ser resolvido”.

Poder fazer o trabalho, nas palavras de Clara, é uma questão a ser discutida. Qual a possibilidade dela rejeitar o trabalho, ainda que já tenha cumprido suas tarefas diárias e o horário que lhe é atribuído? Não fazer pode se tornar motivo de culpa, angústia, gerar inquietações diversas. Quais podem ser as consequências de uma negativa como esta? De

alguma maneira, torna-se sua obrigação. Se Fernando não for o “cara que abraça problemas”, ele será notado? É uma opção não ser assim? É interessante saber que como resultado de Fernando constantemente resolver tudo sem se queixar e trabalhar rigorosamente em todas as atividades que lhe são dadas, ele foi promovido tempos depois. No entanto, em um determinado momento quando não consegue de jeito nenhum realizar um trabalho, sente-se um “lixo”, “não aguenta”, “surta” e pede demissão, em suas próprias palavras.

André não explicita em suas palavras a autocobrança, mas diz que o “estágio foi muito pesado, tive que viajar sendo que isso é contra lei, não pode, eu trabalhei de final de semana, trabalhei de feriado, fiz muitas dessas coisas assim e tipo, normal”. Em diversos momentos da entrevista, ele diz que se considera “privilegiado”, mesmo relatando situações abusivas. Ele parece não validar os excessos que passou, diminuindo suas vivências difíceis, normalizando as dificuldades quando se referem a si mesmo.

Juan deixa claro uma consequência da auto cobrança: a sobrecarga de trabalho. Hoje, ele tem uma pequena equipe que lidera e um de seus maiores desafios é conseguir delegar as tarefas. Por medo de que o trabalho da sua equipe não esteja bom o suficiente e por ser responsável por ele, prefere muitas vezes fazer sozinho por medo de acabar brigando com as pessoas que estão sob sua supervisão. Em suas palavras:

“Muitas vezes eu acho que as pessoas que trabalham pra mim não atendem minhas expectativas e eu acho que o trabalho fica ruim e eu não gosto de ter nada abaixo de mim que eu considero mal feito ou ruim (...). Então pra mim é um pouco difícil porque às vezes eu prefiro fazer o trabalho pelas pessoas do que explicar porque eu tenho medo de brigar com elas. Vários períodos eu fiquei bem sobrecarregado. Mas porque eu acho que é difícil em alguns momentos eu chegar, saber que eu entreguei um negócio ruim, e falar não mas tudo bem tô indo embora pra casa cedo, sabe? Então muitas vezes eu optei por ir embora tarde pra entregar um bom trabalho. Porque assim se fosse pra

entregar um trabalho meia boca eu conseguiria ter saído cedo da agência, mas não quis.”

O incômodo de errar também aparece na fala de Rita. Em seu discurso, no entanto, fica evidente um ponto que permeia todas as narrativas deste estudo. Ainda que os entrevistados acreditem que o medo de errar e o excesso de auto cobrança são atributos pessoais, o meio também contribui de maneira decisiva para intensificar essas características.

“Eu não me sentia confortável ao erro, num ambiente em que todo mundo prezava pelo melhor trabalho possível, em ser perfeito, e ser muito bom e ser o melhor né, então eu tinha esse medo de... da desaprovação do cliente, da desaprovação dos meus superiores, de ser mal vista, de eu não ter conseguido resolver um problema mesmo sabendo que não era meu, tinha uma coisa assim, que não era uma coisa que eu devia ter feito era minha responsabilidade e eu não fiz. Eu sempre atendi às minhas responsabilidades assim, então eu não tinha com que me preocupar teoricamente, eu tava cumprindo meu trabalho. Eu comecei a adoecer quando eu comecei a querer cumprir o trabalho dos outros, né, quando eu comecei a querer dar conta de tudo, porque eu achava que eu tinha que dar conta de tudo pra poder ser bem vista, bem avaliada, aprovada. Então tinha essa coisa do se eu não der conta de tudo, ninguém mais vai fazer e eu preciso fazer e enfim, tinha essa coisa da super exigência, de suprir problemas que não eram meus”

Ao mesmo tempo que entende que o sistema é responsável por adoecê-la, seu discurso oscila, por vezes se responsabilizando e se culpando pelos acontecimentos, de maneira paradoxal. É perceptível também o sofrimento que a situação gera na entrevistada.

““O que eu considero é que o sistema me adoeceu, eu considero que o modelo, diferente de alguns relatos que eu escuto, tipo o cara era abusivo moralmente, psicologicamente, sexualmente, eu por sorte sempre lidei com pessoas muito legais que também em algum momento adoeceram, que também sofriam o que eu sofria. É claro que tem alguns

abusos que são velados, essa coisa de pedir pra você trabalhar mais ou fazer alguma coisa fora do horário de trabalho é um abuso também, mas... Não sei se você entende que não é um abuso direto comigo, e não é de uma pessoa pra outra, é do sistema, é da história, sim, sofria alguns abusos dos meus chefes mas são esses tipos de abuso que eu tô falando, esses abusos que a gente já tá impregnado no modelo de negócio e não consigo e por ele assim, eu nunca lidei, desculpa a palavra, com gente escrota. Eu lidei com gente que tava envolvida no modelo, que tá ainda hoje que sofre com isso e reproduz porque foi assim que fizeram com ele foi assim, que, enfim, a banda toca (...) Tenho um pouco de consciência que... não é querendo culpar a vítima que sou eu, mas eu também tenho uma coisa que é o meu jeito. Se eu fosse uma pessoa que não me importasse muito, não fosse perfeccionista, não quisesse fazer o melhor trabalho possível, eu acho que esse meu jeito é alimentado pelo sistema de um jeito muito ruim. (...)eu tenho esse perfil de eu quero ver o trabalho todo bom, esse jeito de super exigência e perfeccionismo. Quando ele encontra com o sistema que alimenta isso acho que é um negócio mega imperfeito, é a solução imperfeita quando junta porque eu já tenho um jeito que é propício a esse tipo de situação (...). Eu lembro muito que os conselhos que eu ouvia lá era assim: Fulana, sabe qual o problema? É que você nunca deixou um prato cair. No dia que você deixar cair eles vão ver que vc tá sobrecarregada. Eu falava que pena. Que pena que eu tenho que deixar dar merda em algum job ou não dar conta de alguma coisa para eles perceberem. Porque isso vai me ofender. Porque eu sou o tipo de pessoa que é bem CDF que quer que tudo fique bem. Então eu vou ficar super triste se eu de propósito não dar conta de uma coisa pra poder eles perceberem que tem alguma coisa errada. (...) Eu deixava parecer que tava tudo bem porque eu tava lá, louca, dando conta de tudo no dia a dia. Aí tinha momentos que sentava e falava: olha gente não tá bem, tá. Tô cansada, tô doente. Eu não deixava de falar, não. Mas o

dia a dia funcionava, eu fazia funcionar. Então eu também alimentei uma coisa de tá tudo bem aí, a fulana tá dando conta. Isso me adoeceu então eu devia ter feito... (pausa) De novo, não tô culpando a vítima, que sou eu inclusive, então o que está errado é o modelo, é o sistema, é o mercado, então eu tenho também consciência que eu não deixei claro mais vezes no dia a dia eu... como eu fiz acontecer, ficou confortável para eles a situação. “

Essa dor descrita por Rita corresponde às consequências de um modelo de alto desempenho descritas por Gaulejac (2005). A entrevistada cita o ambiente de excelência, que prima pelo “melhor”, e deixa claro o quanto seria penoso ser avaliada negativamente, o que coincide com a análise do autor, para quem o reconhecimento é parte da base narcísica do indivíduo.

6.2.6 Aguentando além do que dá: o limite subjetivo

O limite de suportar um trabalho aparece nas falas de Juan, Camila, Fernando e Nelson. Sobre esse tema, Leny Sato apresenta o limite subjetivo como “quanto, quando e o que é possível aguentar no trabalho” (Sato, 1993, p. 200). Segundo a autora, esse limite é detectável nos espaços físicos e emocionais. A frase exposta para ilustrar essa seção é de Juan, quando estava na primeira agência,. Outro trecho em que demonstra não tolerar mais seu trabalho foi quando declarou que “ir pra agência era a pior coisa que tinha, eu odiava ir pra agência, então eu me sentia bem mal de estar lá”. Apesar do sofrimento constante, ao sair, ele não quis compartilhar o que se passava, ao contrário de Camila, que tendo passado pela mesma situação anteriormente, deixou claro aos donos da agência e à sua chefe a dificuldade de continuar no trabalho. Foi bastante direta em uma reunião, como me contou:

“Eu falei: gente, eu não quero mais. Não aguento mais, eu não tô feliz, não tá dando.(...) Eu não aguento mais, eu não vou viver isso de novo, esse cliente tá me enlouquecendo, é muita cobrança, muita demanda, eu não tenho braço, não tenho cabeça pra isso, não consigo.”

Foi pedido a ela que tentasse mais um pouco, ou seja, não respeitaram sua colocação. Foram feitas também algumas “mudanças estruturais” que na prática apenas aumentaram a responsabilidade e o trabalho de Camila. Com o tempo, a situação tornou-se insustentável e se demitiu. Durante a entrevista, disse que “claramente ter saído foi a melhor coisa que podia ter acontecido porque eu tava voltando a ficar mega estressada, doente”.

A dificuldade de enxergar o limite e a culpa por “não aguentar” estão presentes na fala de Fernando. Tinha a sensação de que apenas ele sofria, em suas palavras, “eu que sou o fraco e não consigo lidar (...) Achava que era daquele jeito, tinha que ser daquele jeito e eu que não tava aguentando”. Quando fala sobre esse seu período na agência, recordando os fatos, não entende o que era de fato uma percepção individual ou uma situação real de dificuldades no trabalho. Sato (1993) assume que “o limite subjetivo não é uma demarcação rígida e imutável, ele varia de acordo com os diversos contextos de trabalho e do próprio trabalhador”. Possivelmente hoje o limite subjetivo de Fernando pudesse ser diferente, após outras vivências e amadurecimento.

Nelson foi o entrevistado que foi além de seus limites, mostrando os impactos físicos de ultrapassar o limite subjetivo. Internado duas vezes por estafa decorrente do trabalho, foi alertado pelo médico que se continuasse levando o ritmo que estava não duraria mais dois anos. Ainda assim, insistiu voltar para a agência por mais um tempo antes de se demitir.

6.2.7 Aguentando além do que dá: consumo excessivo de bebidas alcólicas e outros

vícios

Ainda que não haja casos de alcoolismo, a bebida alcóolica aparece com frequência nas narrativas dos publicitários. Dentre os entrevistados, destaca-se Juan. Em duas fases da carreira, a bebida tornou-se sua válvula de escape. Ao se deparar com o filho bêbado chegando do trabalho em um dia de semana, no primeiro período em que recorreu à bebida, a mãe de Juan disse que preferia ter um filho desempregado que um filho bêbado. Nesse momento, Juan passava também por problemas pessoais. A bebida era uma forma de “anestesiando o sofrimento psíquico . (...) Essa anestesia corresponde muitas vezes a uma verdadeira evitação da tomada de consciência, isto é, a uma fuga de uma percepção penosa para o sujeito” (Seligmann- Silva, 2011, p.293)

A própria fala do entrevistado evidencia a função do álcool: “ eu comecei a beber em festa e depois eu percebi que bebendo eu ficava menos consciente de que eu tava infeliz. Então algumas vezes que eu saia do trabalho, eu saía e bebia sozinho, isso mais no final que tava insuportável mesmo pra mim”. Essa foi a época em que estava insatisfeito na primeira agência, quando não gostava de seu chefe, não se adaptou às mudanças de equipe e escopo, incomodava-se com os colegas.

A segunda vez em que a bebida esteve presente foi na agência atual, durante os meses em que o trabalho era estressante e a jornada se estendia por 10 a 12 horas por dia. Sobre esse tempo, Juan reconhece que o álcool teve função diferente da anterior, sobre isso disse: “Beber não igual eu fazia antes mas tipo ir quatro dias direto pra balada e ficar bebaço, sabe? Hoje eu vejo que talvez fosse muito mais pra desestressar do trabalho do que porque eu queria curtir.” Edith Seligmann-Silva (2011) discorre acerca de diferentes tipos de objetivos conscientes ou inconscientes para o uso do álcool. Esse parece ser o caso de diminuir a tensão e relaxar de tarefas cansativas, de alto esforço cognitivo e atenção (as transações de mídia, trabalho de Juan, envolvem dinheiro).

Da mesma forma que a bebida aparece para Juan mais recentemente, o cigarro para Camila tem a mesma função. O tabaco é uma forma de ter uma pausa para espairecer sem ser julgada por isso. Aparece como forma de se dar um tempo e descansar, como está na fala da publicitária a seguir:

“A parada do cigarro foi uma coisa que mudou muito, tô fumando o triplo do que eu fumava. Ansiedade pura. É se dar o direito de parar um pouco pra fumar um cigarro, porque se você pára ninguém vai questionar porque você é fumante. Mas se você para pra sei lá, respirar, [eles dizem] E aí, você não tem nada pra fazer? Então fumar é quase um álibi para não fazer nada.”

Apesar dos exemplos individuais, a bebida muitas vezes aparece nas agências de publicidade coletivamente. Juan, Clara, Camila e André explicam como o álcool está inserido na cultura dos publicitários. Nesse ramo são comuns os happy hours e o consumo de bebidas alcóolicas nas festas promovidas pela agência. Trata-se de uma forma de socialização, especialmente importante porque trata-se de comunicadores. Nesse caso, o temor de ser rejeitado ou excluído pelo grupo pode ser o motivador para comparecer e se entrosar nesses eventos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem profissional para os publicitários se desdobra em diversas questões. A primeira observação é facilmente identificada: a visão do senso comum de pessoas bem vestidas, “descoladas”, ligadas às novidades não é apenas um estereótipo, mas realidade. E de que maneira então uma constatação aparentemente simples afeta todo o mercado publicitário? A imagem é importante para estes profissionais porque expressa os valores da própria atividade que exercem, que é o incentivo ao consumo, a propaganda de si mesmos e de onde trabalham, assim como a exaltação da juventude. Como consequência, tal estilo torna-se um chamariz para atrair jovens a seguir esta carreira.

Ao entrar no mercado de trabalho, esses jovens se deparam com as diferentes facetas desta condição: a mesma jovialidade que os atraiu torna-se uma muleta para comportamentos infantis vindos também de pessoas mais velhas. As amizades criadas neste ambiente de informalidade podem ser uma forma sutil de produzir uma organização do trabalho que impele uma maior produtividade. Trabalhadores, especialmente os que estão no começo de carreira, se orgulham de ter amizade com gerentes e diretores. No entanto, ao relatarem o dia-a-dia do trabalho, explicam que quando estes mesmos gerentes e diretores pedem que fiquem mais tempo ou se dediquem a atividades que não seriam do seu escopo não conseguem negar. Não realizar as tarefas pedidas faz com que os trabalhadores se sintam culpados por não ajudar os amigos, sem que tenham a visão dessas pessoas como chefes e parte da organização.

É notória a falta de pessoas mais velhas nas agências, o que reflete uma cultura da publicidade, que pauta por aquilo que é novo e pelo momento do agora, preterindo a história e a experiência. A ausência de pessoas mais experientes traz um outro problema, além do preconceito por si só: a falta de mentoria para as pessoas mais novas, que acabam por sofrer

com ansiedade e dificuldades que poderiam ser sanadas com o aconselhamento de trabalhadores mais velhos.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a informalidade no ambiente publicitário é desejada pelos trabalhadores. Eles assumem se tratar de um paradoxo: é o que esperam da publicidade, é o que querem em um ambiente de trabalho ao mesmo tempo que acreditam que a informalidade se trata de uma forma de aceitação da dominação do trabalho. É o que vai fazer com que fiquem mais tempo no trabalho, o que camufla e valida os assédios que se disfarçam de brincadeiras, o que os leva a aceitar ordens de demandas que não lhes cabem mas que se disfarçam de ajuda aos amigos.

Um ponto importante identificado na pesquisa foi a desigualdade e a violência de gênero. Os ataques contra a mulher vão desde ofensas verbais, utilizando termos pejorativos para se referir a elas e proferindo ideias como a de que mulher “deve ficar em casa”, até exclusão de determinadas áreas da publicidade. Nesse sentido, pode-se perceber na publicidade o domínio masculino na área mais respeitada e prestigiada do meio que é a criação. São poucas as mulheres que conseguem um espaço como criativas e aquelas que têm êxito muitas vezes têm sua capacidade contestada pelos seus pares. Não é à toa que as mulheres não se sentem representadas pelas propagandas, já que não há mulheres na produção de ideias e execução. A função em que as mulheres são maioria é o atendimento, área mais desvalorizada e que por vezes é alvo de piadas machistas e misóginas além de colocar a mulher em um lugar de fragilidade e sedução, já que muitos enxergam a mulher tendo a tarefa de seduzir o cliente.

A desigualdade de gênero nas agências também é notada por números. Quantitativamente elas são maioria mas comparando os salários para os mesmos cargos, elas recebem menos. Entre as maiores agências do país, não há mulheres no cargo mais alto das

empresas. Além disso, foram relatados nesta pesquisa casos de *maninterrupting* e *mansplaining*, em que a mulher é silenciada ou tratada como burra.

Além dos fatores já citados, outros são capazes de trazer desgastes aos trabalhadores. Edith Seligmann-Silva (2011) cita três níveis de desgaste mental: o orgânico, a fadiga e o que atinge a subjetividade. Não há casos registrados nesta pesquisa do desgaste de primeiro nível, orgânico. Já a fadiga é bastante recorrente e engloba sintomas físicos como dores de cabeça, problemas gástricos, exaustão, entre outros. Também é comum o terceiro nível do desgaste mental que está ligado às investidas contra a subjetividade. Uma das situações recorrentes nas empresas é o uso do estresse como ferramenta de produtividade, estimulando os sujeitos a criarem uma resistência a essa doença e visando estimular que trabalhem mais. O perigo do estresse se converte em dados da saúde: ele aumenta a chance de doenças cardiovasculares, por exemplo. As situações de estresse são normalizadas e difundidas entre todos os níveis hierárquicos, como relataram os entrevistados.

A pressão é outra questão que afeta a subjetividade dos trabalhadores, que passam a mensurar o próprio sucesso com base no sucesso da empresa. Assim, empenham-se maximizando seus esforços para o bem institucional, o que é uma forma de manipulação psicológica organizacional que os afeta. Além das demandas internas das agências, os sujeitos da pesquisa também com frequência se referem à pressão vinda dos clientes. Existe uma cultura de urgência que faz com que o trabalho se intensifique e exija respostas imediatas às demandas. Assim, são comuns pedidos feitos após o horário comercial e prazos impossíveis de serem realizados, mas que não são contestados. É interessante notar que ao mesmo tempo em que se sentem cobrados, muitas vezes os próprios trabalhadores fazem o controle uns dos outros por meio de olhares e reprovação quando alguém não segue esse ritmo insalubre.

A cobrança, no entanto, não é apenas para os outros. Ela é também para si e nesse sentido, ainda mais intensa. As cobranças externas são internalizadas e assim, os sujeitos passam a tratar as demandas como uma questão de responsabilidade pessoal. Eles entendem que podem resolver, sentem-se mal quando não conseguem, pois entendem isso como um erro e os erros não são admitidos, gerando sentimentos de culpa e angústia. Muitas vezes esses trabalhadores excedem seu limite subjetivo, indo além do que podem suportar, com a sensação de que “não aguentam mais “ porém seguem em frente. Tais situações podem se tornar o gatilho necessário para o consumo exagerado de bebidas alcóolicas e cigarros, que tem a função de anestesiar o sofrimento psíquico. Também passa a ser recorrente o uso de medicamentos psicotrópicos.

Diante do exposto, observamos a necessidade de se mudar a organização do trabalho nas agências publicitárias. Há algum tempo algumas das questões aqui expostas têm sido relatadas e denunciadas pelos próprios publicitários, como os casos de assédio, a desigualdade de gênero, os danos à saúde com consumo excessivo de substâncias. No entanto, esta pesquisa traz luz às causas do sofrimento e do adoecimento e não apenas às consequências que são mais facilmente percebidas. Após a pandemia do coronavírus, é possível que mudanças no modo de trabalho tenham ocorrido, e tal situação é um bom objeto para pesquisas futuras, identificando permanências e modificações na organização do trabalho.

8 REFERÊNCIAS

- Almeida, T. B. D. (2018). *O desgaste mental de motoristas de ônibus: um recorte de gênero* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo).
- Alves, G. A. P. (2008). A subjetividade às avessas: toyotismo e "captura" da subjetividade do trabalho pelo capital. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 11(2), 223-239.
- Alves, M. C. D. (2016). *Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Associação dos Profissionais de Propaganda. (2020). Disponível em <<https://appbrasil.org.br/app-brasil-associacao-dos-profissionais-de-propaganda/>>.
- Aucar, B. S. (2016). A publicidade no Brasil: agências, poderes e modos de trabalho (1914–2014)[Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional da PUC-RIO. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27769/27769.PDF>
- Barros, A. J. (2013). *A Mídia no Brasil. Do Reclame à Era Digit@l*. Matrix
- Belkic, K. L., Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 85-128.
- Bendassolli, P. F., Wood Jr, T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49, 10-18.
- Bennett, J. (2015). *How Not to Be 'Manterrupted' in Meetings*. Time. <https://time.com/3666135/sheryl-sandberg-talking-while-female-manterruptions/>
- Bourdieu, P. (1997). Compreender. In: *A miséria do mundo*, 527-543. Vozes.
- Breihl, J. (1991). *Epidemiologia: economia, política e saúde*. Unesp; Hucitec.
- Brescoll, V. L. (2011). Who takes the floor and why: Gender, power, and volubility in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 622-641.
- Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico*. Forense Universitária.
- Caponi, S. (1997). Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 4, 287-307.
- Cardoso, M. L. (1971). O mito do método. *Rio de Janeiro, CCS-PUC*.
- Casaqui, V., & Riegel, V. (2009). Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. *Comunicação Mídia e Consumo*, 6(17), 161-180.
- Castelo, H. (2010). Ao vivo: televisão e publicidade nos anos 50. *Razón y Palabra*, (72).

- Cavalcanti, A. R. (2008). *Edição compilada Congressos Brasileiros de Publicidade I, II e III*. São Paulo, Brasil. <https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/06/iiii-congressos-brasileiros-de-publicidade.pdf>
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Revista Estudos Feministas*, 18(02), 507-528.
- Cisne, M. (2012). *Gênero, divisão sexual do trabalho e serviço social*. Editora Outras Expressões.
- CONAR-Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária. (s.d.). CONAR-Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária. <http://www.conar.org.br/>
- Cosi, J. (1995). Bonitinha ou ordinária. *Publicidade não há meio Termo: é Cute ou Corny*. São Paulo, M. Books.
- Data Popular, & Instituto Patrícia Galvão. (2013). *Representações das mulheres nas propagandas na TV*. São Paulo, Brasil. https://assets-institucional-ipg.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/2012/05/representacoes_das_mulheres_nas_propagandas_na_tv.pdf
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 14(54), 7-11.
- Dipp, Andreia. (2015). *Machismo é a regra da casa - Agência Pública*. Agência Pública. <https://apublica.org/2015/03/machismo-e-a-regra-da-casa/>
- Gaulejac, V. D. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Editora Ideias&Letras.
- Garbois, J. A., Sodré, F., & Dalbello-Araujo, M. (2017). Da noção de determinação social à de determinantes sociais da saúde. *Saúde em debate*, 41, 63-76.
- Hansen, F., & Weizenmann, C. S. (2015). Elas não querem criar? Apontamentos sobre a institucionalização do trabalho de criação publicitária no mercado de Porto Alegre. *Comunicação & Informação*, 18(1), 21-36.
- Hartley, J. (2005) *Creative Industries*. Blackwell.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37, 595-609.
- Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy: The cybertariat comes of age*. NYU Press.
- Jashik, S. (2012). Calling out academic “mansplaining”. Inside Higher Ed. <https://www.insidehighered.com/news/2012/10/16/new-websiteprovides-%0Aoutlet-vic-tims-academic-mansplaining>

- Joyce, J. B., Humă, B., Ristimäki, H. L., Almeida, F. F. D., & Doehring, A. (2021). Speaking out against everyday sexism: Gender and epistemics in accusations of “mansplaining”. *Feminism & Psychology, 31*(4), 502-529.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H. et al. *Dicionário crítico do feminismo*. Fundação Editora da UNESP.
- Knoploch, Z. (1980). *Ideologia do publicitário* (Vol. 12). Achiamé.
- Kotler, P.; Keller, K. L.(2006) *Administração de marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lacaz, F. A.D.C. (2007). Conhecimentos, práticas em Trabalho-Saúde e as abordagens da medicina social e da medicina do trabalho no Brasil: final do século XIX até os anos 1950-60. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 10*(1), 93-103.
- Lacaz, F. A. D. C. (2007b). O campo Saúde do Trabalhador: resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. *Cadernos de Saúde Pública, 23*(4), 757-766.
- Lara, M. (2010). *Publicidade: a máquina de divulgar*. Senac.
- Laurell, A. C. (1983) *A saúde-doença como processo social*. In: Nunes, E. D. (Org.). *Medicina social: aspectos históricos e teóricos*. São Paulo: Global, p. 133-158.
- Laurell, A; C.; Noriega, M. (1989) *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. Hucitec.
- Lei n.º 4680 (1965) (Brasil). <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4680-18-junho-1965-377833-norma-pl.html>
- Lojkin, J. (1995). *A revolução informacional*. Cortez Editora
- Lorenzi, F. L., & Hennigen, I. (2015). “A graça entre os homens”: discutindo a (des) aparição feminina nas capas de *Você S/A*. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais, 10*(2), 301-312.
- Lupetti, M. (2003) *Administração em Publicidade*. Editora Thomson.
- Maia, M. M. (2016). *Como nascem as startups? Uma análise microsociológica das performances e estratégias discursivas dos empreendedores à procura de capital* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo).
- Marcondes, P. (2001). *Uma história da propaganda brasileira: as melhores campanhas, gênios da criação, personagens*. Ediouro.
- Martensen, R.L. *O ensino da propaganda no Brasil*. In: Branco, R. C., Martensen, R. L., & Reis, F. (Eds.). (1990). *História da propaganda no Brasil* (Vol. 21). TA Queiroz, Editor. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990. p. 32-38.
- Mills, C. W.(1970). *A imaginação sociológica*. ZAHAR editora.

- Minayo-Gomez, C., & Thedim-Costa, S. M. D. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cadernos de saúde pública*, 13, S21-S32.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ2015*, 3.
- O'guinn, T., Allen, C., Semenik, R. J., & Scheinbaum, A. C. (2014). *Advertising and integrated brand promotion*. Cengage Learning.
- Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção além da produção*. Bookman.
- Oliveira, D. F. D. (2014). *Trabalho e cultura em agências de publicidade do Brasil: novas perspectivas* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo).
- Oliveira, F. (2014). *Perspectivas psicossociais para o estudo do cotidiano de trabalho*. *Psicologia USP*, 21 (1), 41-50.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Atlas.
- Paparelli, R. (2009). *Desgaste mental do professor da rede pública de ensino: trabalho sem sentido sob a política de regularização de fluxo escolar* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Paparelli, R., Sato, L., & Oliveira, F. D. (2011). A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 36, 118-127.
- Proni, T. T. D. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26.
- Ramos, R., & Marcondes, P. (1995). *200 anos de propaganda no Brasil: do reclame ao cyber-anúncio*. Meio & Mensagem.
- Reagle, J. (2016). The obligation to know: From FAQ to Feminism 101. *New Media & Society*, 18(5), 691-707.
- Sant'anna, A., Rocha Jr, I., Garcia, L. F. D. (2009) *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 8. ed. Cengage.
- Santos, G. (2005). *Princípios da publicidade*. Editora UFMG.
- Sato, L. (1993). *A representação social do trabalho penoso*. In: M. J. P. Spink (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social* (pp. 188-211). São Paulo: Brasiliense.
- Sato, L., & Bernardo, M. H. (2005). Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciência & Saúde Coletiva*, 10, 869-878.
- Sato, L., Coutinho, M. C., & Bernardo, M. H. (2018). *Psicologia social do trabalho*. Editora Vozes Limitada.

- Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. Ed. UFRJ.
- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. Cortez Editora.
- Seligmann-Silva, E. (2015). Desemprego e desgaste mental: desafio as políticas públicas e aos sindicatos. *Revista Ciências do trabalho*, (4), 89-109.
- Sennett, R. (2015). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Editora Record.
- Silva, L. A., & Parrião, K. R. (2020). Gênero e divisão sexual do trabalho: o cuidado e a responsabilidade dos filhos pela mulher, como expressão da desigualdade de gênero. *Simpósio Gênero e Políticas Públicas*, 6, 1475-1495.
- Spink, P.K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*. 1996 Jan;8(1):174-92.
- Stora, J.B. (1998). Le coût du stress. In: *Revue Française de Gestion*, (63) Janeiro-Fevereiro 1998, p. 108-113
- Williams, R. (1980). Advertising: the magic system. In: *Problems in Materialism and Culture*. Londres: Verso, 170–195.
- Zanon, B. V. B. (2019). Não era amor, era cilada: startups, coworkings e a mobilização do desejo pelo mundo do trabalho. (Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos). Repositório da Universidade Federal de São Carlos.