

O trabalho em agências de publicidade no Brasil Problemáticas e perspectivas para o pós-pandemia do ponto de vista dos colaboradores

Versão final após defesa

Valsui Cláudio Martins Júnior

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

dezembro de 2022

Declaração de Integridade

Eu, Valsui Cláudio Martins Júnior, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M9974 do Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras (FAL), declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07/10/2022



Agradecimentos

Dedico esta tese de dissertação primeiramente aos meus pais, que mesmo quando estiveram em dúvidas se eu realmente iria concluí-la, motivaram-me a perseverar, o que é uma lição que levarei sempre para a vida. Dedico também a Portugal, por ser um lugar tão acolhedor em tempos tão difíceis para o meu país de origem.

Não é possível deixar de lado a Universidade da Beira Interior (UBI), especialmente às disciplinas que tive no primeiro ano de mestrado que me mostraram tantas intuições com relação a temáticas de pesquisa no campo da Comunicação que quase não consegui escolher uma única: uma calorosa lembrança aos professores Herlander, Sónia, Arminda e Camilo. À minha orientadora, Gisela, que apesar da troca de tema no meio do caminho, ainda me orientou com relação à escrita e à metodologia, e ajudou-me imenso no final a lapidar a escrita deste documento.

Às amigas conterrâneas ‘de fé’ que fiz no meio do trajeto, Brenda, Naiara e Micaela, por serem um apoio essencial neste trajeto, especialmente no início com a adaptação num país estrangeiro. À amiga Daiane Lohse, pelas conversas inspiradoras sobre o universo do mercado de trabalho em publicidade no Brasil durante a pandemia de Covid-19, e à amiga Thais Barbosa, académica de excelência na França que me deu ideias sobre como deveria seguir no campo da metodologia.

À minha instituição de origem, a Universidade Federal do Paraná (UFPR), onde aprendi a amar e criticar a Comunicação como nenhuma outra escola poderia fazer. Dedico também aos colegas com quem pude compartilhar curtas horas no Seminário Discente de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no início de 2022, onde pude coletar muitas reflexões e temáticas dentro do campo de Comunicação e Trabalho.

Não é possível citar o número de amigos publicitários com quem tive conversas e convivi nos últimos anos que me revisitaram este tema tão relevante, porém dedico esta dissertação também a eles. Sem as nossas conversas, certamente esta dissertação não teria sido escrita.

Por fim, dedico à primeira agência de publicidade onde estagiei, desejoso de mais experiências no rarefeito mercado de trabalho na minha área de origem, o Jornalismo. A partir do contacto com a atividade publicitária, aprendi que o nosso campo em comum, a Comunicação, é construído por críticas, e hoje sei que é possível mudar o mercado, ainda que a passos de formiga, com as mãos certas e o coração disposto.

Resumo

A publicidade, que existe desde as civilizações mais antigas a partir da construção da retórica e que se desenvolveu mais acentuadamente a partir da evolução da sociedade de consumo, é um campo de estudo que abrange processos de comunicação persuasivos que anunciam produtos ou serviços e influenciam a sua compra e aceitação. No Brasil, desde meados dos anos 1920, as agências de publicidade trabalham para anunciantes através de campanhas e estratégias publicitárias para que esses clientes promovam as suas vendas e aumentem as suas receitas. O crescimento da indústria publicitária no país trouxe uma certa notoriedade, e hoje é um mercado de trabalho que atinge milhares de pessoas dentro das suas operações, que envolvem desde o atendimento até a criação de campanhas publicitárias. Por ser um setor intrinsecamente ligado aos meios de comunicação onde estes anúncios são veiculados, a área de publicidade é conhecida por ser pioneira em inovação, especialmente com o advento da 'internet' e das medias digitais. A partir do século XXI e durante as duas últimas décadas, o mercado publicitário passou por uma flexibilização e digitalização alavancada nos últimos dois anos devido à pandemia da Covid-19. Os processos de trabalho, mais especificamente do ponto de vista dos funcionários, no entanto, têm sido alvos de precarização, seja devido à má administração, ao excesso de trabalho e, mais recentemente, ao avanço de doenças mentais relacionadas ao trabalho. Este trabalho visou entender quais são os principais temas do mercado de trabalho nas agências de publicidade no Brasil e analisar 2.650 comentários anônimos de um formulário criado para expor e denunciar as más práticas trabalhistas no setor chamada "Planilha das Agências". Na edição de 2022, a maioria das críticas estava relacionada não apenas às questões da Covid-19 nos esquemas organizacionais e fluxos de trabalho, mas também à má remuneração, à má organização e ao descaso com a saúde mental dos funcionários, que reclamavam principalmente de casos de *'burnout'*.

Palavras-chave

Agências de publicidade; colaboradores; clima organizacional; mercado de trabalho; Covid-19.

Abstract

Advertising, which exists since the most ancient civilizations from the construction of rhetoric and has developed more sharply with the development of the consumer society, is a field of study that covers persuasive communication processes that advertise products or services and influence their purchase and acceptance. In Brazil, since the mid-1920s, advertising agencies have been recruiting advertisers and promoting campaigns and strategies for these clients to promote their sales and increase their revenues. The growth of the advertising industry in the country brought a certain notoriety to it, and today it is a labor market that reaches thousands of people within its operations, which involve from accounting to the creation of advertising campaigns. Because it is a sector that is intrinsically linked to the media where these ads are broadcast, the advertising area is known for being a pioneer in innovation, especially with the advent of the internet and digital media. Starting in the 21st century and over the last two decades, the advertising market has undergone a flexibilization and digitalization that has been leveraged in the last two years due to the Covid-19 pandemic. Work processes, more specifically from the employees' point of view, however, have been targets of precarization, either due to poor management, overwork, and, more recently, the advance of work-related mental illness. This work aimed to understand what the main themes of the labor market in advertising agencies in Brazil are from the reading and analyzing 2,650 anonymous comments from a spreadsheet created for exposing and denouncing bad labor practices in the industry called “Planilha das Agências”. In the 2022 edition, most part of the critics were related not only about Covid-19 issues in the organizational schemes and workflows, but also about the poor income payment, the bad organization and the neglect of the mental health of the employees, who complained mainly about cases of burnout.

Keywords

Advertising agencies; employees; organizational climate; labor market; Covid-19.

Índice

Lista de Figuras	xii
Lista de Tabelas	xv
Lista de Acrônimos	xvii
Epígrafe	xix
Introdução	1
Capítulo 1. O nascimento da publicidade	5
1.1 O que é a publicidade	6
1.2 O triângulo da publicidade	11
1.2.1 Os anunciantes	11
1.2.2 A mídia	12
1.2.3 As agências de publicidade	13
Capítulo 2. A indústria das agências de publicidade	15
2.1 As agências de publicidade na história	16
2.1.1 O 'boom' da década de 1920	16
2.1.2 1950-1970: as agências <i>full-service</i>	19
2.1.3 Os anos 1990: as agências integradas ao marketing das empresas	21
2.2 A estrutura das agências e suas funções	23
2.2.1 Direção	25
2.2.2 Atendimento	26
2.2.3 Planejamento e Mídia	27
2.2.4 Criação e Produção	29
2.2.5 Administração, Finanças e Recursos Humanos	30
2.3 As novas funções nas agências a partir do avanço da Internet e do Marketing 4.0	31
Capítulo 3. As agências de publicidade no Brasil	36
3.1 A formação da atividade publicitária no Brasil	37
3.1.1 Um breve histórico sobre a publicidade no Brasil	37
3.1.2 As agências de publicidade: 1920 – 1960	38
3.1.3 Últimas décadas do século XX	39
3.2 O cenário da publicidade brasileira no século XXI	42
3.2.1 Contexto do consumo de publicidade no Brasil	45
3.2.2 Os meios de comunicação	46

3.2.3 O mercado de trabalho	49
3.3 O cenário da publicidade no Brasil durante a pandemia de Covid-19	53
3.3.1 As agências de publicidade durante a pandemia	55
3.3.1.1 Ponto de vista dos gestores das agências	56
3.3.1.2 Ponto de vista dos colaboradores das agências	61
Capítulo 4. Estudo empírico	65
4.1 Metodologia	66
4.1.1 Objetivos	66
4.1.2 Técnicas empíricas aplicadas	66
4.1.3 Objeto empírico: Planilha das agências	70
4.1.4 Amostragem	73
4.2 Resultados	74
4.2.1 Análise e discussão dos resultados	79
4.2.1.1 Análise a partir do <i>Voyant Tools</i>	79
4.2.1.2 Análise dos comentários positivos por temática	92
4.2.1.2.1 Principais elogios	93
4.2.1.3 Análise dos comentários negativos por temática	97
4.2.1.3.1 Principais críticas	99
4.2.2 Planilha das Agências de 2019 x Planilha das Agências de 2022	108
Capítulo 5. Conclusões	112
Referências	116

Lista de Figuras

- Figura 1 – Cartazes propagandísticos britânico e norte-americano
- Figura 2 – Campanha criada por David Ogilvy ‘*The man in the Hathaway Shirt*’
- Figura 3 – Exemplo de estrutura funcional em uma agência de publicidade
- Figura 4 – Estrutura organizacional funcional de uma agência de publicidade com subfunções
- Figura 5 – ‘*The Planning Cycle*’ introduzido na agência J. Walter Thompson em 1964
- Figura 6 – *Screenshot* do filme da campanha ‘Homem com mais de 40 anos’
- Figura 7 – Penetração das mídias no Brasil em 2019
- Figura 8 – Investimento em mídia via agências de publicidade no Brasil em 2020
- Figura 9 – Gráfico sobre os principais serviços de marketing digital fornecidos pelas agências
- Figura 10 – Porcentagem de empregos diretos em publicidade por região o Brasil em 2020
- Figura 11 – Número de empregos diretos por segmento publicitário no Brasil em 2020
- Figura 12 – Impacto da Covid-19 no faturamento em publicidade: comparação entre 2019 e 2020
- Figura 13 – Banner do site da Fenapro/Sinapro com recomendações sobre a Covid-19
- Figura 14 – Principais motivos pelos quais gestores optavam pelo *home office* antes da pandemia
- Figura 15 – Pontos positivos e negativos do trabalho em *home office* de acordo com os gestores
- Figura 16 – Modelos de trabalho optados pelos gestores: 2022 e 2021
- Figura 17 – Principais desafios na gestão de pessoas em agências em trabalho remoto
- Figura 18 – Modelos de contratação de colaboradores por gestores de agências: 2020 e 2022
- Figura 19 – Recortes de comentários negativos de colaboradores no início da pandemia
- Figura 20 – Percepções dos colaboradores sobre a gestão no início da pandemia de Covid-19
- Figura 21 – Manchete de matéria sobre a Planilha das Agências de 2016
- Figura 22 – Exemplo de comentário sobre a Planilha das Agências de 2016
- Figura 23 – Manchete de matéria sobre a Planilha das Agências de 2019
- Figura 24 – Exemplo de comentário sobre a Planilha das Agências de 2019
- Figura 25 – Planilha das Agências 2022: compilado de comentários não relevantes
- Figura 26 – Planilha das Agências 2022: compilado de comentários completamente positivos
- Figura 27 – Planilha das Agências 2022: compilado de comentários completamente negativos
- Figura 28 – Nuvem de palavras de todos os comentários da Planilha das Agências 2022
- Figura 29 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 851
- Figura 30 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 447
- Figura 31 – Frequência relativa de comentários sobre gestão em todos os comentários a partir de segmentos
- Figura 32 – Frequência relativa de comentários sobre clientes/contas em todos os comentários a partir de segmentos
- Figura 33 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 206
- Figura 34 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 467
- Figura 35 – Frequência relativa de comentários sobre demais departamentos em todos os comentários a partir de segmentos
- Figura 36 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 522
- Figura 37 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 2.535
- Figura 38 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 223
- Figura 39 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 759
- Figura 40 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 1.388
- Figura 41 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 412
- Figura 42 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 905
- Figura 43 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 941
- Figura 44 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 188
- Figura 45 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 1.239

Figura 46 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 2.642

Figura 47 – Frequência relativa de comentários sobre modelos de trabalho em todos os comentários a partir de segmentos

Figura 48 – Árvore de palavras de comentários que começavam com “*Home office é*”

Figura 49 – Árvore de palavras de comentários que finalizavam com “presencial”

Figura 50 – Árvore de palavras da Planilha das Agências de 2019 com o termo “oportunidade” do usuário Pedrenrique

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Inovações de estruturas organizacionais de agências de publicidade ao longo da história

Tabela 2 – *Ranking* de 10 maiores agências de publicidade no Brasil em 2021

Tabela 3 – Principais temáticas dos comentários positivos

Tabela 4 – Frequência de citação de setores nos comentários positivos

Tabela 5 – Principais temáticas dos comentários negativos

Tabela 6 – Frequência de citação de setores nos comentários negativos

Lista de Acrónimos

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
Cenp	Conselho Executivo de Normas-Padrão
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DA	Diretor de Arte
DC	Diretor de Criação
Fenapro	Federação Nacional de Agências de Propaganda
GD	<i>Graphic Designer</i>
H.O.	<i>Home Office</i>
KWIC	<i>Keyword in Context</i>
LARHUD	Laboratório em Rede de Humanidades Digitais
PJ	Pessoa Jurídica
PL	Participação nos Lucros
RH	Recursos Humanos
RTVC	Profissionais de Rádio, TV e Cinema
Sinapro	Sindicatos das Agências de Propaganda
VR	Vale-refeição
WARC	<i>World Advertising Research Center</i>

Como Pierre Bourdieu não se cansou de observar, o estado de permanente de précarité — insegurança quanto à posição social, incerteza sobre o futuro da sobrevivência e a opressiva sensação de “não segurar o presente” — gera uma incapacidade de fazer planos e segui-los.

(“Comunidade – A busca por segurança no mundo atual”, Zygmunt Bauman, 2000)

Introdução

O início da pandemia de Covid-19 e as restrições que a prosseguiram trouxeram inúmeras dúvidas e esperanças pertinentes ao universo do trabalho. Mais especificamente em agências de publicidade, que faz parte do escopo desta investigação, os colaboradores tiveram de mudar seu esquema de trabalho para o *home office* forçado, que acabou se tornando norma durante boa parte da pandemia.

Mais de dois anos depois, com o arrefecimento da pandemia de Covid-19 e passado o momento de incertezas, esta investigação propôs-se a analisar as principais mudanças do cenário do mercado de trabalho nas agências de publicidade no Brasil. Aqui, é relevante destacar que já existiam estudos sobre o mercado de trabalho de publicidade mesmo antes da pandemia, como é possível analisar a partir dos resultados de investigações como a de Schuch (2019) e a de Crocco (2019). De acordo com estes investigadores, longas jornadas de trabalho associadas a uma má gestão já faziam parte da rotina destes profissionais.

Na primeira parte deste trabalho, revisitamos a literatura sobre o que se trata a publicidade, onde encontramos a finalidade do fazer publicitário enquanto uma prática de persuasão para a promoção de produtos ou serviços através de autores como Einstein (2017), Fletcher (2010), Gomes (2008), Kotler e Armstrong (2018) e O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2004). Também tentamos dividir a prática publicitária através de seus principais agentes: os anunciantes, a mídia, e, por fim, as agências de publicidade, que são o nosso principal objeto de estudo.

No segundo capítulo, adentramos na história das agências de publicidade no mundo, desde a sua primeira aparição até o seu desenvolvimento no século XIX. Para tal, tratamos de visitar a literatura de Tungate (2013) e Dantas (2015). Com o passar do tempo, foi possível analisar que as agências passaram a ter estruturas cada vez mais complexas. Como esta investigação abarca precisamente sobre os colaboradores que fazem parte ou prestam serviços para estas organizações, desenvolvemos uma classificação sobre as estruturas mais comuns das agências de publicidade e suas respectivas funções, nomeadamente a partir da leitura de Lupetti (2017) e Corrêa (2013).

Ainda neste capítulo, como uma maneira de afunilar o espaço temporal, destacamos o advento da internet e da digitalização como fatores de mudança estrutural e funcional das agências de publicidade, que passaram a atuar muito mais no meio digital para atender à crescente demanda.

Afinal, como bem aponta Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017), a internet tornou-se uma “vitrine” de exposição, onde é possível alavancar campanhas de grande alcance e com uma segmentação mais assertiva. É natural, portanto, que algumas novas funções façam parte do escopo de trabalho em publicidade das agências, como destaca Dantas (2015).

Como o nosso campo de estudo são as agências de publicidade no Brasil, dedicamo-nos a compreender melhor sobre o fazer publicitário no país a partir do terceiro capítulo. A partir de uma breve análise histórica sobre a formação da indústria publicitária a partir de Marcondes (2001) e Silva e Coutinho (2012), traçamos a rota das agências de publicidade desde a segunda metade do século XX até o século XXI. Para que pudéssemos analisar o cenário das agências no Brasil, fizemos um apanhado geral sobre o contexto de consumo da publicidade no Brasil, os principais meios de comunicação, e, por fim, o mercado de trabalho, que faz parte da temática geral desta investigação. Para tal, analisamos relatórios e estatísticas disponibilizados por órgãos como a Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade), do Grupo de Mídia São Paulo, de empresas de marketing digital como a Rock Content, e de dados de relatórios encomendados pela Statista da Deloitte.

A partir desta parte do trabalho, notamos que já era possível encontrar críticas com relação ao mercado de trabalho publicitário no Brasil, e traçamos um paralelo ao cenário durante a pandemia de Covid-19, recorte temporal do qual ainda faz parte o nosso estudo. Pesquisas realizadas com gestores encomendadas pela VanPro¹ e Operand² destacaram os principais momentos de transição da pandemia, e como as agências de publicidade foram afetadas a partir deste contexto. Em contraste ao cenário positivo que muitas delas avaliavam o período, outras investigações em paralelo, como a de Schuch e Petermann (2021) identificaram que o *home office* forçado não foi tão bem recebido do ponto de vista dos colaboradores – especialmente no primeiro momento da pandemia.

¹ De acordo com o site oficial, VanPro (Visão de Ambiente de Negócios em Agências de Propaganda) é uma iniciativa da Fenapro – Federação Nacional das Agências de Propaganda – que existe desde 2017, quando iniciou a coleta de dados “junto a empresários de agências de sondar o clima para desenvolvimento de negócios e as expectativas do setor”. [<http://fenapro-org-br-1.rds.land/vanpro>. Acesso em 04/10/2022 às 23:52.]

² Operand é uma empresa de software especialista em ferramentas de gestão de projetos que realiza pesquisas anuais destinadas “às pessoas em cargos de gestão ou proprietárias de agências, que compõem 100% do público respondente”. De acordo com o site oficial, a Pesquisa Censo Agências surgiu em 2014 “com o objetivo de reunir dados e informações relevantes e que permitissem identificar pontos de melhorias, tendências e perspectivas do setor”. [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/>. Acesso em 04/10/2022 às 23:50.]

Para além das críticas sobre a precarização do trabalho nas agências, foram encontrados indícios de que as mazelas relacionadas à saúde mental dos trabalhadores das agências foram potencializadas durante este período, e indicavam que era necessária e urgente uma discussão mais aprofundada sobre este tema. No intuito de levar adiante a análise dos percalços do trabalho em agências, esta investigação propôs fazer a análise de uma base de dados anônima conhecida por Planilha das Agências, onde os colaboradores relataram como estava sendo trabalhar nas organizações no período de arrefecimento da pandemia de Covid-19.

Do ponto de vista metodológico, encontramos base na análise de discurso para realizar a análise dos 2.650 comentários coletados entre os dias 17 a 23 de abril de 2022. A partir da metodologia proposta por Bardin (2011), Franco (2005), Sampaio e Lycarião (2021), Gibbs (2009) e Creswell (2007), traçamos uma abordagem de leitura dos dados a partir de comentários positivos, neutros e negativos. Para o tratamento da base de dados, fizemos uso de uma plataforma *open source* de análise textual chamada Voyant Tools, que nos permitiu criar nuvens de palavras, fazer inferências a partir da frequência de termos mais citados pelos colaboradores e criar árvores de palavras a partir de termos que consideramos mais relevantes a partir da leitura dos comentários.

É importante ressaltar que a Planilha das Agências surgiu como uma ferramenta de denúncia e exposição anônima e, portanto, garantimos desde o princípio de que os comentários considerados irrelevantes para o nosso estudo fossem filtrados e permanecessem na base de dados aqueles que tinham mais coerência com a investigação sobre o clima organizacional das agências como um todo. Outro ponto relevante é que todos os anos surge uma nova edição da Planilha, pelo que foi possível ter alguma perspectiva sobre as principais temáticas que iríamos encontrar ao longo da análise e, assim, fazer uma estruturação das principais temáticas.

Ao contrário do esperado, no entanto, deparamo-nos com muitos comentários relativos à baixa remuneração do mercado da publicidade, bem como de denúncias sobre a síndrome de burnout em muitos comentários – especialmente os negativos. Além disto, diferentemente das edições anteriores, a questão da flexibilidade e da transição dos modelos de trabalho entre o *home office* e o presencial foram uma temática relevante nos comentários de 2022. Por fim, garantimos de fazer inferências com relação a outras questões relevantes, como a má gestão, a falta de organização, e uma temática recorrente nas críticas, como o ego dos superiores e o assédio moral.

Apesar de esta se tratar de uma temática recente, este estudo espera contribuir para identificar problemáticas no mercado de trabalho das agências de publicidade no Brasil e tensionar

perspectivas a partir da percepção dos próprios colaboradores que, em muitos momentos, não são veiculados na mídia.

Identificamos uma miríade de assuntos relevantes que evidentemente não puderam ser mais aprofundados nessa investigação, como o advento de novos modelos de agências de publicidade, a falta de representatividade de negros, mulheres e LGBTQIA+ em altos cargos nas agências de publicidade no Brasil e a cultura de assédio que ainda insiste em coexistir nesses espaços, apesar do discurso de inclusão presente em grandes campanhas publicitárias.

É interessante ver esta investigação como um ensaio, um estudo sobre a crosta e os problemas mais latentes das agências de publicidade sob percepção de seus colaboradores, especialmente neste momento tão único e relevante que é o arrefecimento da pandemia de Covid-19. Aqui, focamo-nos em temáticas como a precarização do trabalho nas agências de publicidade no Brasil e as perspectivas de percepção dos colaboradores com relação ao fazer publicitário nessas organizações.

Capítulo I.

O nascimento da publicidade

1.1 O que é a publicidade

Embora constantemente “novos métodos e técnicas sejam incorporados ao patrimônio publicitário” e ainda exista um “certo grau de confusão entre publicidade e outras áreas de comunicação que se desenvolvem nessa totalidade” (Gomes, 2008, p. 104) em resumo, a publicidade pode ser definida como

Um processo de comunicação persuasiva, de caráter impessoal e controlado que, através dos meios massivos e de forma que o receptor identifique o emissor, dá a conhecer um produto ou serviço, com o objetivo de informar e influir em sua compra ou aceitação (p.42)

Apesar do sentido moderno do termo, existem registros históricos da atividade publicitária no mundo desde a Antiguidade. Por volta de 3000 a.C., historiadores encontraram um anúncio na cidade de Tebas, no antigo Egito, em busca de um escravo perdido ou fugitivo, quando os escravos eram tratados como mercadoria, que hoje em dia está guardado no Museu Britânico. (Gomes, 2008, p. 83).

Na Grécia antiga, os pregoeiros, geralmente escolhidos devido à voz agradável e à facilidade de expressão, anunciavam a venda de gado, itens artesanais, e até mesmo de cosméticos (Gomes, 2008, p. 85) (Kotler e Armstrong, 2018, p. 452). Por exemplo, em seu texto “Arte Retórica e Arte Poética”, Aristóteles, na Grécia clássica, já tratava sobre a questão da persuasão como maneira de convencer o público a acreditar em um discurso

Entendemos por retórica a capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir [...] persuade-se pelo caráter quando o discurso é proferido de tal maneira que deixa a impressão de o orador ser digno de fé. Pois acreditamos mais e bem mais depressa em pessoas honestas, em todas as coisas em geral, mas sobretudo nas de que não há conhecimento exato e que deixam margem para dúvida. (p.95)

É sabido ainda que os antigos romanos foram os precursores dos rótulos publicitários enquanto expressões de produções artesanais, bem como da concorrência entre as agremiações – que, mais tarde, seriam conhecidas como as marcas de produtos. (Gomes, 2008, p. 87)

Após a queda do Império Romano, os anúncios publicitários só voltaram a reaparecer na Bretanha e na França a partir do século XIII, novamente cantados pelos pregadores das cidades. Fletcher (2010) ainda destaca que no começo do século XVII a publicidade era tão comum, que o governo

britânico “introduziu uma taxa de um xelim (uma soma considerável) em cada anúncio publicado em um jornal” (p. 19).

A publicidade, bem como o discurso publicitário, nasceu com o intuito de estimular, de maneira criativa, a demanda de um produto ou serviço à venda. (Fletcher, 2010, p. 5) Para Gomes (2008), a publicidade é “um processo de comunicação persuasiva, de caráter impessoal e controlado que, através dos meios massivos e de forma que o receptor identifique o emissor, dá a conhecer um produto ou serviço, com o objetivo de informar e influir em sua compra ou aceitação.” (p. 42)

Sem a existência do consumidor, não existe publicidade. Por isso, a ascensão do consumo na sociedade capitalista foi um fator preponderante para que a atividade se tornasse ainda mais potente. Baudrillard (1995) explica como esse processo de consumo é endossado pelo anúncio publicitário

Raros são os objetos que hoje se oferecem isolados, sem o contexto de objetos que os exprimam. [...] A mostra, o anúncio publicitário, a firma produtora e a marca, que desempenha aqui papel essencial, impõem uma visão coerente, coletiva, de uma espécie de totalidade quase indissociável, de cadeia que deixa aparecer como série organizada de objetos simples e se manifesta como encadeamento de significantes na medida em que se significam um ao outro como superobjeto mais complexo e arrastando o consumidor para uma série de motivações mais complexas (p. 17)

Embora esse seja o papel principal da publicidade, sua atividade está longe de terminar por aí. De acordo com Gomes (2008), a atividade publicitária faz parte de um sistema muito mais complexo que envolve a administração das empresas e sua busca por lucros cada vez mais avantajados. Em linhas gerais, sob esta perspectiva, a publicidade faz parte de um escopo de ações de marketing que as empresas encontram para alinhar as expectativas e persuadir através do desejo o consumidor a obter os seus produtos ou serviços.

Fletcher (2010) ainda destaca que existe uma diferença crucial entre ‘publicidade’ e ‘anúncios’, como as palavras em inglês podem comumente se misturar (*‘advertising’* e *‘advertisement’*). Enquanto o primeiro diz respeito a um dos processos da comunicação de marketing, o outro se trata sobre o resultado desse processo.

A publicidade não é uma entidade homogênea. (É por isso que é tão difícil defini-la com precisão.) Ela cobre uma multiplicidade de diversos tipos de comunicação, com objetivos igualmente diversos. A maioria dos anúncios, é verdade, visa a venda de bens e serviços. Mas nem todos o fazem. E mesmo aqueles que o fazem, visam a atingir as vendas de diversas maneiras. As

campanhas publicitárias são como os pedaços e peças de um caleidoscópio. Juntos eles parecem fazer um padrão unificado – mas na realidade cada uma delas provavelmente será bem diferente das outras. ³(p. 5)

Outra diferença importante que se consolidou ao longo da história foi entre a ‘publicidade’ e a ‘propaganda’. Os dois termos comumente se mesclam em suas definições, visto que uma das primeiras formas de comunicação persuasiva que existiram na história era utilizada para “intercambiar elogios que glorificassem o homem (o que é uma prática anterior à glorificação das coisas que o homem produz e consome, e o que fazia sobressair-se na política, na religião e, inclusive, na literatura).” (Gomes, 2008, p.78).

O termo ‘propaganda’ surge do latim *‘propagare’*, que se refere a uma prática de plantio agrícola, na qual se propagavam ou multiplicavam os grãos. (Santos e Cândido, 2017, p. 2). A distinção entre os dois termos se tornou ainda mais diluída com a eclosão da Primeira Guerra Mundial, quando a publicidade passou a ser utilizada para atrair voluntários. Durante esse período, Tungate (2013) aponta que “a máquina de propaganda dos Estados Unidos foi cruelmente eficiente, com o estabelecimento de um Comitê de Informação Pública e seus ‘homens de quatro minutos’, que faziam discursos encorajadores para potenciais voluntários”⁴ (p. 31).

Muitas propagandas da época ficaram conhecidas mundialmente, como em 1914, quando Lord Kitchener, o então Ministro da Guerra britânico aparecia em um pôster exortando os jovens a se juntarem ao exército do seu país. Ou na icônica figura do Tio Sam, apontando o dedo em um cartaz em que se lia “*I want YOU for U.S. army*” (“Eu quero VOCÊ para o exército dos Estados Unidos”, em inglês).

³ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Advertising is not a homogeneous entity. (That is why it is so hard to define with precision.) It covers a multitude of diverse types of communication, with equally diverse objectives. Most advertisements, it is true, aim to sell goods and services. But not all do. And even those that do, aim to achieve sales in a host of varying ways. Advertisements are like the bits and pieces in a kaleidoscope. Together they appear to make a unified pattern – but in reality, each one of them is likely to be quite different from the others. (Fletcher, 2010, p.5)

⁴ Tradução livre nossa feita a partir do texto original The US propaganda machine was cruelly efficient, with the establishment of a Committee on Public Information and its ‘four-minute men’, who would deliver encouraging speeches to potential volunteers. (Fletcher, 2010, p. 31)

Figura 1 – Cartazes propagandísticos britânico e norte-americano



(Fonte: Site *Twisted Sifter*⁵)

Foi só a partir da segunda metade do século XIX que o verbete ‘publicidade’ adquiriu um significado mais comercial para se referir a qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços. Em linhas gerais, a propaganda pode ser definida como “um modo de persuadir e difundir uma crença, uma doutrina, uma ideia, uma ideologia, um princípio e/ou uma religião, não visando fins lucrativos e não anunciando em nome de alguma empresa ou sobre algum produto.” (Santos e Cândido, 2017, p. 2).

Existe, ainda, uma diferença entre a ‘publicidade’ e o ‘marketing’. Para Einstein (2017)

A publicidade é uma forma de comunicação utilizada para persuadir as pessoas a comprar. O marketing é uma estratégia coordenada para gerar desejo dentro dos consumidores por uma determinada marca, gerenciando a relação entre o consumidor e a marca, assim como criar valor para o consumidor, ou seja, para nós. É uma das únicas três principais áreas dentro de uma corporação, sendo as outras duas operações e administração. O marketing, entretanto, é a área responsável pela geração de vendas. ⁶ (p.11)

⁵ [<https://twistedgifter.com/wp-content/uploads/2016/08/i-want-you-recruitment-poster-lord-kitchener-uncle-sam.jpg>]. Acesso em 11/11/2021 às 16:14.

⁶ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Advertising is a form of communication used to persuade people to buy. Marketing is a coordinated strategy to engender desire within consumers for a particular brand by managing the relationship between the consumer and the brand as well as creating value for the consumer— that is, us. It is one of only three major areas within a corporation, the other two being operations and administration. Marketing, however, is the area responsible for generating sales. (Einstein, 2017, p.15)

A partir desta diferenciação, a publicidade, assim como o marketing, entra no escopo do chamado mix de comunicação, onde estão inclusas atividades como a promoção de vendas, de relações públicas, de *merchandising* e de venda pessoal. (Gomes, 2008).

Por um ângulo de classificação, a publicidade para Gomes (2008) tem uma gama de processos que se inter-relacionam: primeiro, enquanto processo administrativo, “no qual se considera a publicidade com uma função comercial”, enquanto um processo comunicacional, “que a considera como uma rede de informação”, e como um processo criativo, “que reforça a sua capacidade de expressar as ideias de maneira original e persuasivamente” (p. 104)

Einstein (2017) ainda aponta que não existe apenas um tipo de publicidade. Embora a forma mais proeminente de publicidade seja voltada para consumidores ou para a publicidade de marca, ainda existem os serviços de anúncio público, que promovem iniciativas sociais – geralmente *pro bono* e veiculados na mídia gratuitamente, publicidades diretamente responsivas, que provêm meios pelos quais o consumidor pode contatar o publicitário diretamente, e, por fim, a publicidade corporativa, que promove uma empresa ou uma empresa ao invés de um produto individual ou uma marca. (p.5)

Independente do seu tipo, a publicidade se utiliza da comunicação persuasiva para traçar uma ligação entre quem anuncia e quem recebe a mensagem. Os estudos modernos dentro do estudo da comunicação e da linguagem apontam que foi Jakobson (1896-1982) quem primeiro elaborou uma teoria linguística que apontava que a linguagem é “suscetível de ser usada para persuadir, manipular, sancionar, etc.” (Gomes, 2008, p.26).

Para Gomes (2008)

A persuasão recolhe e instrumentaliza um conjunto de técnicas, regras e procedimentos de origens diferentes, em especial psicológicos, psicossociais, sociológicos, linguísticos e semânticos, que vêm sendo experimentados com maior ou menor sucesso na criação de mensagens e no planejamento de campanhas persuasivas, tanto comerciais quanto institucionais e ideológicas. (p.36)

O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2004) ainda definem que persuasão é o “processo de tentar alterar, modificar ou modificar a saliência dos valores, desejos, crenças e ações de outros”⁷ (p.5).

⁷ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: the process of trying to alter, modify or change the saliency of the values, wants, beliefs and actions of others. (O’Shaughnessy e O’Shaughnessy, 2004, p. 5)

Dentro do campo da publicidade e da comunicação mercadológica, essa ferramenta é utilizada de maneira a atrair o desejo de consumidores para determinados produtos ou serviços.

Conforme veremos no próximo tópico deste capítulo, ao longo da última metade do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, devido a uma demanda do mercado cada vez maior para a abertura de produtos que tinham suas demandas superadas pela produção, a publicidade se tornou uma atividade ainda mais essencial e constituiu uma indústria própria para si.

1.2 O triângulo da publicidade

Antes de iniciarmos a debater sobre a estruturação das agências de publicidade, é importante conhecer quem são os clientes dessas organizações. À medida que a publicidade passou a se tornar uma atividade comum no mundo moderno, as empresas passaram a incorporar ainda mais as atividades publicitárias nos seus departamentos de vendas.

Fletcher (2010) relembra que a partir do século XIX, a publicidade passou a ser dividida em um triângulo: os anunciantes, a mídia e as agências de publicidade. (p. 22). Todos eles trabalham em conjunto para que as campanhas publicitárias sejam bem-sucedidas, porém a diferença é que enquanto alguns desses atores precisam do fazer publicitário para a sua existência, outros não.

1.2.1 Os anunciantes

De acordo com Fletcher (2010), os anunciantes podem ser “varejistas, fabricantes, empresas financeiras, instituições de caridade, governos, pretendentes amorosos como o *Muscleman*, e incontáveis outros. Eles quem pagam por toda a publicidade, mas a publicidade não é sua principal atividade”⁸ (p. 22)

Para Gomes (2008), o anunciante “é aquele que tem a necessidade ou aproveita uma oportunidade e, mediante a veiculação de mensagens (campanhas) que motivam, procura atuar sobre a atitude e/ou modificar um comportamento de compra dos receptores (público-alvo) em função do produto ou serviço que oferece” (p. 118). São eles que dão as decisões finais sobre as campanhas e, de acordo com Fletcher (2010), “grandes ou pequenos, os anunciantes são a força

⁸ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: retailers, manufacturers, finance companies, charities, governments, loving suitors like Muscleman, and countless others. They pay for all the advertising, but advertising is not their principal activity. (Fletcher, 2010, p. 22)

motriz da publicidade indústria. Eles são os pagadores, eles que escolhem a música, e eles querem ver resultados”⁹ (p. 22)

As empresas, enquanto anunciantes, têm a opção de encarregar profissionais para atividades de publicidade – seja dentro da sua própria organização, ou ao contratar uma outra organização a qual seja delegadas essas atividades. Gomes (2008) difere a atividade publicitária de uma empresa em três configurações:

- a) Empresas que utilizam agências externas, mas mantêm uma estrutura própria para determinados tipos de trabalho: de acordo com a autora, “esta forma é própria de empresas de certo volume, como grandes atacadistas, hipermercados, supermercados, etc.” (p. 123)
- b) Empresas que mantêm uma agência interna, ou *House Agency*: essa é uma organização independente e de capital próprio que é utilizada para “conduzir o investimento publicitário da empresa” (p. 124). Uma das limitações técnicas das *house agencies* é que o trabalho “implica cair numa rotina e falta de motivação, pois o trabalho de criação, quando dirigido sempre a um mesmo objetivo, se torna bastante desgastantes” (p. 124).
- c) Empresas com departamento de publicidade próprio: são aquelas que contratam profissionais que têm “capacidades técnica e humana de proporcionar serviços publicitários plenos” (p. 124). Para Gomes (2008), duas limitações existentes nesta configuração são de que “a empresa não costuma ter tantos tipos de especialistas quanto uma agência de publicidade de tamanho médio ou grande” (p. 124), e que “é difícil para uma empresa livrar-se de seu departamento, ou mesmo de seus funcionários, quando ineficazes” (p. 125).
- d) Empresas que contratam os serviços plenos de uma agência de publicidade: para a autora, essa é a forma “mais recomendável e eficaz” (p. 125), pois a agência de publicidade “deve ser completa e eficiente, o que depende, em alto grau, do trabalho de uma equipe de especialistas nos vários setores da técnica da comunicação mercadológica” (p. 125)

Existem ainda novos modelos de organizações de atividade publicitária que aos quais as empresas solicitam serviços, como *startups* e empresas de consultoria de modelo colaborativo com ou sem a interferência direta do cliente (Aguiar, 2018).

1.2.2 A mídia

⁹ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Big or small, advertisers are the driving force of the advertising industry. They are the paymasters, they call the tunes, and they want to see results. (Fletcher, 2010, p. 22)

Em seguida, está a mídia, que é onde os anúncios de publicidade são, em geral, veiculados – a televisão, a mídia impressa, posters, rádio, cinema, e a Internet. De acordo com Fletcher (2010), hoje em dia a mídia é quem recebe aproximadamente 90% de todo o dinheiro que os anunciantes gastam com publicidade. Rabaça e Barbosa (2014) definem a mídia como o

Conjunto dos meios de comunicação existentes em uma área, ou disponíveis para uma determinada estratégia de comunicação. Grafia aportuguesada da palavra latina *media*, conforme esta é pronunciada em inglês. *Media*, em latim, é plural de *médium*, que significa ‘meio’. Em publicidade, costuma-se classificar os veículos em duas categorias: mídia impressa (jornal, revista, folheto, outdoor, mala-direta, displays etc.) e mídia eletrônica (cinema, rádio, TV, CD, DVD etc.). (p.181)

Phelps (2002) ainda sugere uma nova definição de mídia, contemplando-a para algo além dos meios de comunicação de massa. Quando no âmbito da publicidade, o autor define que ela é “qualquer meio pago usado para transmitir a mensagem publicitária ao público-alvo” (p. 282). Já do ponto de vista do consumidor, ele propõe um modelo dimensional da mídia, que envolve três campos distintos: os meios que incluem informações e entretenimento para além da mensagem publicitária, o grau de interação do público-alvo para acessar a informação e a consciência do consumidor de que aquele meio é editado diretamente para atrair uma faixa estreita de interesses.

Neste sentido, Fletcher (2010) ainda ressalta que existem anúncios que as pessoas procuram (os classificados), e os anúncios que procuram pelas pessoas (as ‘vitrines’¹⁰). No século XXI, a Internet conseguiu carregar uma mistura de anúncios classificados e de ‘vitrine’, e isso devido ao fato de que “a Internet é tão especialmente boa como meio de busca que ela afetou seriamente as receitas de anúncios classificados da mídia impressa”¹¹ (p. 24)

1.2.3 As agências de publicidade

Por fim, estão inseridas na tripartite da publicidade as agências de publicidade. De acordo com Jones (2002), as “agências de publicidade consistem em negócios de prestação de serviços cuja prosperidade é integralmente determinada pela prosperidade de seus clientes, os anunciantes” (p. 21). Para Fletcher (2010)

As agências de publicidade criam os anúncios, e em nome de seus clientes, compram o espaço e o tempo na mídia, onde os anúncios aparecem. As agências são, em muito, o menor setor da

¹⁰ Tradução livre nossa feita a partir do termo original “display”. (Fletcher, 2010, p. 23)

¹¹ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: it is because the Internet is so especially good as a search medium that it has seriously bitten into the classified advertising revenues of print media in the 21st century. (Fletcher, 2010, p. 24)

publicidade tripartite, mas são o único setor que depende totalmente da publicidade para a sua existência.¹² (p. 24)

A agência nada mais é, para Gomes (2008) do que “uma empresa de serviços técnicos profissionais que atua como intermediária entre a empresa anunciante e a empresa meio” (p. 144) e, para isso, é “composta de técnicos e de criadores, cujo objetivo é conceber, executar e controlar a publicidade e colocá-las nos veículos publicitários por conta das empresas que procuram encontrar clientes para seus bens e serviços” (p. 146). Sob este aspecto, as agências deixam de ser entidades e passam a ser uma extensão do anunciante, como agente codificadora das mensagens publicitárias.

Conforme visto no tópico anterior, a evolução da profissionalização da publicidade, que se iniciou desde o ofício de mediadores entre anunciantes e os meios impressos, até a concepção de estruturas mais complexas, fez nascer o conceito de agências de publicidade.

¹² Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Advertising agencies create the advertisements, and on behalf of their clients they buy the space and time in the media, where the advertisements appear. The agencies are much the smallest sector of the advertising tripartite but are the only sector that wholly relies on advertising for their living. (Fletcher, 2010, p. 24)

Capítulo II.

A indústria das agências de publicidade



2.1 As agências de publicidade na história

2.1.1 O ‘boom’ da década de 1920

A década de 1920 foi conhecida como os anos de ‘boom’ das agências de publicidade (Tungate, 2013, p. 36), que seriam responsáveis mais tarde pela criação de grandes conglomerados de mídia com sedes globais. Durante este período, houve o nascimento de várias agências, e, a partir de seus modelos de trabalho, foram se configurando estruturas e fluxos de trabalho mais ou menos consolidados na grande maioria dessas organizações, a depender das preferências e do tamanho de seus anunciantes.

Destacamos no quadro abaixo as principais delas, e as principais mudanças que trouxeram para a estrutura das agências de publicidade:

Tabela 1 – Inovações de estruturas organizacionais de agências de publicidade ao longo da história

Agência de publicidade	Contexto histórico	Inovação no contexto de estrutura organizacional
JWT	Criada por James Walter Thompson, e considerada a primeira agência de publicidade moderna a oferecer um serviço completo, inclusive com a primeira função de executivo de contas. (p. 33)	Agência <i>'full-service'</i>
Young & Rubicam	Apesar da fama por ser uma agência criativa, a Y&R foi a primeira a contratar um acadêmico para pesquisa de mercado: George Gallup, futuro fundador do Instituto Americano de Opinião Pública, e que mais tarde viria a ser a Organização Gallup. (pp. 40-41)	Departamento de pesquisa em marketing
N.W. Ayer	Destacou-se como uma das primeiras agências globais, tendo grandes clientes como a Ford, e abrindo escritórios em Londres, São Paulo e Buenos Aires. (p. 37)	Filiais globais
McCann Erickson	McCann “proclamou-se um adepto do 'marketing total', mobilizando a agência para disciplinas como relações públicas e promoção de vendas” (p. 57). Foi o primeiro a contratar uma equipe de pesquisa em psicologia do consumidor.	Departamento de pesquisa do consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de a estrutura dessas organizações estar se tornando cada vez mais diversificada a partir da segunda metade do século XX, uma pergunta ainda pairava no ar: qual era a estruturação considerada ideal das agências da publicidade a partir daquela época? Seria a padronização clássica de grandes agências como a JWT, ou a irreverência de agências criativas como a Y&R? Um nome britânico que invadiu a Madison Avenue, em Nova Iorque, nos Estados Unidos na década de anos 1960, talvez viesse para responder à questão: David Ogilvy.

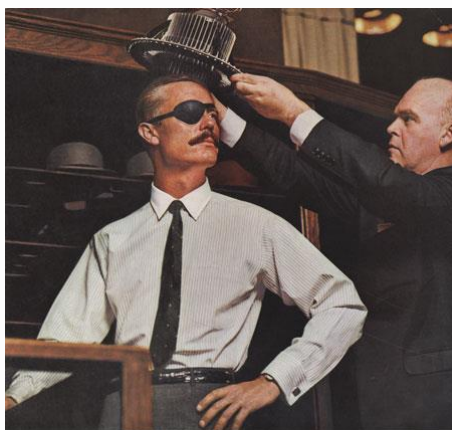
Para Tungate (2013) “em essência, o estilo de publicidade da Ogilvy era uma síntese de tudo o que já tinha sido criado antes: a ciência de Claude Hopkins, a sofisticação da JWT sob administração de Stanley Resor, e a criatividade baseada em pesquisa da Young & Rubicam.”¹³ (p. 49). O fundador da agência Ogilvy & Mather recebeu primeiramente capacitação trabalhando como pesquisador na fundação Gallup. De acordo com a sua biografia, muito do sucesso de suas campanhas se deu devido à pesquisa meticulosa nos hábitos do consumidor. Sobre essa experiência, Tungate (2013) destaca que foi nela que ele “passou a melhor parte de três anos viajando pela América aprendendo sobre as esperanças, sonhos e hábitos dos cidadãos da sua pátria adotiva”¹⁴ (p. 50).

A sua campanha mais famosa foi para a então pequena marca de roupas de Maine, nos Estados Unidos chamada Hathaway, que ganhou mais notoriedade devido à sua repercussão no jornal *The New Yorker*, no artigo intitulado “*The Man in the Hathaway Shirt*” (“O Homem na Camiseta da Hathaway”, em português), e na sua campanha posterior para a marca de refrigerante *Schweppes*, onde o publicitário usou a mesma fórmula, através da figura icônica de um personagem náutico excêntrico com o intuito de capturar a atenção do público (pp. 51-52)

¹³ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: In essence, Ogilvy’s style of advertising was a synthesis of everything that had gone before: the science of Claude Hopkins, the sophistication of JWT under Stanley Resor, and the research-based creativity of Young & Rubicam. (Tungate, 2013, p. 49)

¹⁴ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: he spent the best part of three years travelling across America learning about the hopes, dreams and habits of his adopted homeland’s citizens. (Tungate, 2013, p.50)

Figura 2 – Campanha criada por David Ogilvy ‘The man in the Hathaway Shirt’



Hathaway adds a dignified white collar to the *joie de vivre* of stripes

MANY MEN like the fun of wearing striped shirts. But they miss that crisp touch of white where it shows most – at the collar.

Our picture shows how Hathaway has ingeniously combined the best of both worlds. You might have noticed something similar one year last spring in London, where this style is much in favor among Deans and stockbrokers.

But the classic English style has been skillfully improved. Instead of the fine and discarded of a separate attached collar, Hathaway has attached a soft collar to the body of the shirt.

And what a winning collar it is. The fabric is *Hathaway* – a brand-new blend of softest fine and broadcloth. It comes only in an astounding design. It will do any trick, smooth and unshaded from breakfast to bedtime.

The rest of the shirt is unexcelled long-staple cotton – sumptuous stuff that seems to improve with laundering.

For names of stores and the fine Hathaway of shirt and slacks, write C. F. Hathaway, Whiteville, Maine, Or in New York, call COLKIND 7-1366.

“Near as a white shirt before sundown!” says Hathaway.

(Fonte: Site *Campaign Asia*¹⁵)

Apesar de ter sido comprada pela J W Thompson em 1989, a Ogilvy & Mather se tornou um exemplo de agência de publicidade por conta de seu fundador e gestor. Foi exatamente essa característica marcante de “publicidade pela personalidade” (Tungate, 2013, p. 51), que fez com que o publicitário se tornasse famoso pela sua administração.

Gomes (2008) explica o fenômeno causado por Ogilvy à época, e como isso transformou a maneira como se fazia publicidade

Na década de 50 se concluiu que o consumidor não compra movido por uma qualidade ou característica diferencial, quer dizer, por aquilo que entendemos como ideia de venda, mas, por todo o conjunto de características: pelas imagens sugeridas através da publicidade, da embalagem, pelo espírito, pela política de vendas realizada pelo fabricante e, em última instância, por uma série de ideias ou imagens que o consumidor vem associando ao produto, até identificá-lo com seus gostos ou preferências. (p. 215)

Em termos práticos, a publicidade como a do homem da camiseta Hathaway, por exemplo chamava a atenção do leitor não necessariamente por conta da qualidade do produto, mas porque foi idealizada com o intuito de captar as emoções de quem a via: a presença do “Barão Wrangell, homem elegante e fino, com um olho vendado por uma banda negra, elegantemente vestido, de

¹⁵ [https://cdn.i.haymarketmedia.asia/?n=campaign-asia/content/do_hathaway_whitecollar.jpg&c=0] Acesso em 27/11/2021 às 19:03.

camisa de manga comprida e gravada” (p. 216) já representava a marca sem a necessidade de um logotipo ou slogan. “Esta estratégia invoca superioridade baseada em fatores externos ao produto ou serviço. A diferenciação entre o nosso produto e o concorrente se apoia em fatores psicológicos e não físicos, e a estratégia dá ênfase às emoções, em vez de aos fatos” (p. 216).

Longe da genialidade técnica que o transformou em um nome de peso no universo publicitário efervescente da época, Ogilvy também se destacou pelo sucesso de administração de agência de publicidades, tendo sido copiado por vários outros gestores nas décadas a seguir. Em sua autobiografia, Ogilvy (1987) destaca

Administrar uma agência de publicidade é como administrar qualquer outra organização criativa – um laboratório de pesquisa, uma revista, um escritório de arquitetura ou uma grande cozinha. [...]

Administrar uma agência exige vitalidade e resiliência suficientes para defender o indivíduo contra a frustração da derrota. Afeição pelos seus companheiros e tolerância para com seus pontos fracos. Gênio para compor as rivalidades fraternas. Um olho infalível para reconhecer as grandes oportunidades. E moralidade – pessoas que trabalham em agências de publicidade podem sofrer sérios golpes em seu *esprit de corps* se surpreenderem o seu líder em atos inescrupulosos de oportunismo. (p. 29) (p. 43-44)

Conforme o número de agências de publicidade crescia, sua estrutura também passou a ficar cada vez mais complexa. De modo a debruçarmo-nos melhor sobre essa estrutura e como ela se configura nos tempos atuais, no tópico a seguir iremos nomear e caracterizar as principais funções presentes nas agências, que são comuns até os dias de hoje.

2.1.2 1950-1970: as agências *full-service*

Muito do que foi citado sobre a indústria da publicidade no tópico anterior diz respeito à formação das agências de publicidade enquanto organização que se dedicava propriamente para as atividades publicitárias. Até os anos 1970, no entanto, essas empresas começaram a oferecer aos anunciantes serviços *‘full-service’* (serviço completo, em português).

Além da produção e criação de anúncios publicitários, Fletcher (2010) afirma que essas agências ofereciam aos seus clientes uma gama de atividades, como marketing de mala direta, distribuição de porta em porta, pesquisa de mercado, design de embalagens, relações públicas e de imprensa, promoção de venda, e outros. (p. 26)

O autor discorre sobre esse movimento

Até os anos 70, as agências faziam muito mais do que apenas criar anúncios e comprar mídia para seus clientes. Eles lidavam com quase todos os aspectos da comunicação de marketing de seus clientes. Elas empregavam muito mais pessoas do que empregam hoje, e porque elas faziam muitas coisas diferentes, eram chamadas de agências "full-service" (serviço completo). Mas durante os anos 70, as coisas mudaram completamente¹⁶. (p. 25)

A mudança a qual Fletcher (2010) se refere diz respeito a partir da primeira metade do século XIX até meados dos anos 1970, quando boa parte das agências de publicidade recebiam como taxa fixa de pagamento um nível de comissão de 15%, independente do espaço na mídia que compravam (p. 25).

A partir de então, dois fatores racharam essa estrutura: o primeiro, diz respeito ao fato de que a compra de espaço na mídia era o serviço principal dessas agências de publicidade, porém esses especialistas “eram pagos muito menos do que as pessoas criativas”¹⁷ (p. 27). Como a especialização dessa função se tornava cada vez mais complexa, os vendedores de espaço nas mídias se separaram das agências *full-service* e criaram seu próprio mercado.

Além disso, o segundo fator que levou ao desmantelamento desse modelo de agências foi o fato de que os “governos, particularmente no Reino Unido e na Europa, começaram a considerar o sistema tradicional de comissões fixas de 15% como inaceitavelmente anticompetitivos”¹⁸. (pp. 27-28) Desde esse período, e até os dias de hoje, “as agências que criam e produzem anúncios fazem muito pouco além disso, e são sempre chamadas de ‘agências criativas’”¹⁹ (p. 28)

Fletcher (2010) ainda aponta duas tendências sobre as agências de publicidade *full-service*: as maiores, apesar de terem se desintegrado, criaram também um “conglomerado de serviços de

¹⁶ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Until the 1970s, agencies did much more than just create advertisements and buy media for their clients. They handled almost every aspect of their clients' marketing communications. They employed far more people than they do today, and because they did many different things, they were called 'full-service' agencies. But during the 1970s things changed completely. (Fletcher, 2010, p. 25)

¹⁷ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: and were paid far less than the creative people. (Fletcher, 2010, p. 27)

¹⁸ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: governments, particularly in the UK and Europe, began to view the traditional 15% fixed-rate commission system as unacceptably anti-competitive. (Fletcher, 2010, pp. 27-28)

¹⁹ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: the agencies which create and produce advertisements do little else, and are always called 'creative agencies'. (Fletcher, 2010, p. 28)

marketing”²⁰ (p. 28) que possuem não apenas a ‘agências criativas’ e as ‘agências de mídia’, mas também “inúmeros outros tipos de empresa de comunicação de marketing – pesquisa de mercado, relações públicas, design de embalagens, organizações de conferências, consultoria em marketing, e assim por diante – em todo o mundo.”²¹ (p. 28).

O outro fenômeno que fica claro para o autor é que, apesar disso, as agências pequenas continuaram trabalhando sob o modelo de *full-service*. Sobre isto, Fletcher (2010) aponta que

Paradoxalmente, talvez, estes acontecimentos não foram tão abrangentes para as pequenas agências que trabalham para pequenos anunciantes. Muitas dessas agências menores ainda são ‘*full-service*’, porque só podem operar com lucro através do fornecimento de um pacote de serviços a seus pequenos clientes, e seus clientes não desejam pagar as altas taxas que os especialistas cobram. ²² (p. 28)

Esse modelo de agência de publicidade, embora tenha tido seu ápice durante as décadas de 1950 e 1970, ainda é contemporâneo a muitas empresas que atendem pequenos e médios anunciantes. Além de oferecer uma visão panorâmica da comunicação em seus serviços, elas contemplam profissionais de diversas áreas que não apenas os de criatividade.

2.1.3 Os anos 1990: as agências integradas ao marketing das empresas

Com o aumento de serviços que as agências de publicidade passaram a oferecer, a elaboração de peças de divulgação de produtos e serviços passou a ser apenas uma das suas responsabilidades. Sobre esse fenômeno, Dantas (2015) destaca que

O portfólio de serviços das agências mudou radicalmente a partir de meados dos anos 1990, à medida que os clientes perceberam que poderiam e deveriam extrair mais delas, haja vista as transformações cada vez mais rápidas e constantes pelas quais passava o mercado, fortemente induzido pelas inovações tecnológicas. O crescimento da concorrência também fez com que as

²⁰ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: the marketing services conglomerate (Fletcher, 2010, p. 28)

²¹ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: numerous other types of marketing communications company – market research, public relations, package design, conference organization, marketing consultancy, and so on – throughout the world. (Fletcher, 2010, p. 28)

²² Tradução livre nossa feita a partir do texto original: Paradoxically perhaps, these developments have not been nearly so thoroughgoing in small agencies which work for small advertisers. Many of these smaller agencies are still ‘full service’, because they can only operate profitably by providing a bundle of services to their small clients, and their clients do not wish to pay the high fees the specialists charge. (Fletcher, 2010, p. 28)

agências tivessem que buscar novos diferenciais que lhes possibilitassem se posicionar e competir nesse mercado. (p. 147)

Sob esse aspecto, cada vez mais as agências passaram a atuar ativamente no que é conhecido como estratégia publicitária – elaborada “para satisfazer um objetivo comunicativo subordinado ao objetivo do marketing.” (Gomes, 2008, p. 72). Embora os dois temas com frequência se confundam, Gomes (2008) os diferencia

O marketing analisa o mercado para descobrir suas necessidades, interpretá-las e criar os produtos e serviços capazes de satisfazê-las no marco dos objetivos da empresa. A função da publicidade no marketing é tornar esses produtos conhecidos do mercado, difundindo uma imagem de marca ou da empresa; diferenciando-os da concorrência, para que o consumidor possa identificá-los e valorizá-los e, em consequência, proceda à compra. (p. 69)

Como as agências de publicidade passaram a oferecer mais serviços para que pudessem se posicionar no mercado, o marketing passou a traçar o caminho dessas organizações, visto que “a capacitação em marketing amplia o ângulo de visão dos profissionais em publicidade, uma vez que, sendo o marketing uma função empresariais, permite que as pessoas entendam a empresa como um todo, e não como um repositório de funções isoladas” (Dantas, 2015, p. 147). Dantas (2015) também exemplifica alguns serviços que as agências passaram a fornecer:

- (a) Serviços publicitários tradicionais (ATL ou *‘Above the Line’*): envolvem todas as estratégias de comunicação midiática realizadas em meios de comunicação. São aqueles que as agências já ofereciam tradicionalmente como, “elaboração de campanhas de comunicação para mídias tradicionais; criação e produção: de anúncios impressos”, “de spots para rádio, de comerciais para televisão; de jingles para rádio e televisão; de outdoors e suas variações”, “de malas diretas; ações de merchandising e promoção de vendas” (p. 147);
- (b) Serviços publicitários alternativos (BTL ou *‘Below the Line’*): dizem respeito a atividades fora dos meios de comunicação tradicionais e que não objetivem um retorno imediato das vendas. São serviços como “promoção de eventos; captação de patrocínio para o cliente; ações de publicidade de guerrilha” (p. 148), dentre outras ações promocionais;
- (c) Serviços de consultoria e assessoria de comunicação e marketing: é um amplo campo de atividades, dentre as quais destacamos “consultoria e assessoria de comunicação; consultoria e assessoria de marketing; consultoria e assessoria em branding;

gerenciamento de contas; pesquisa publicitária”, “avaliação do desempenho de campanhas; criação e elaboração de marcas” (p. 148), e tudo que envolva profissionais especializados em áreas circundantes à publicidade;

- (d) Serviços publicitários baseados em tecnologia: uma área que tomou ascensão nas últimas décadas, especialmente através da atividade de “criação e elaboração de campanhas de comunicação para redes e mídias sociais; criação e elaboração de peças em diversos formatos para mídia online”, “criação e produção de sites para Internet, consultoria e assessoria de comunicação para redes e mídias sociais e outros serviços baseados em tecnologia” (p. 148).

Como é possível observar, o leque de atividades das agências de publicidade se diversificou bastante, e cada vez mais essas empresas tornaram-se responsáveis pela realização de ações em 360°. Independentemente dessas novas funções que as agências passaram a abarcar, a estrutura tradicional e suas respectivas funções ainda perduram em muitas dessas organizações – embora algumas tenham se tornado obsoletas, e outras novas tenham surgido com a revolução tecnológica, conforme veremos no tópico a seguir.

2.2 A estrutura das agências e suas funções

Assim como qualquer organização corporativa, as agências de publicidade contam com “pessoas ou entidades que prestam serviços profissionais” (p. 146) Estes indivíduos respondem a uma hierarquia específica através de uma estrutura organizacional na qual é possível definir “a autoridade, as responsabilidades das pessoas e a comunicação entre elas” (Lupetti, 2017, p. 27).

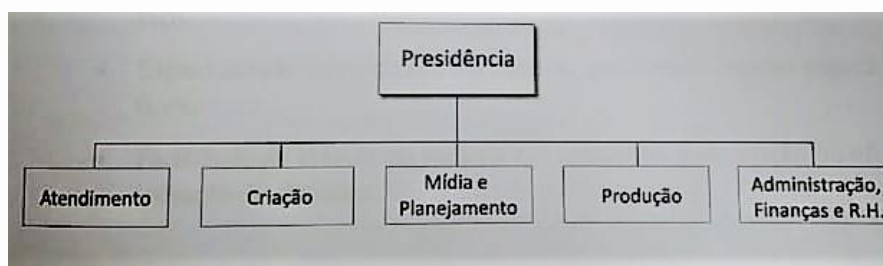
Para Lupetti (2017), as agências de publicidade podem ser divididas em quatro estruturas organizacionais: (1) por meio das estruturas funcionais, nas quais “as pessoas são agrupadas por habilidades semelhantes, que compartilham especialidades, interesses e responsabilidades técnicas” (p. 27); por estruturas divisionais, onde as pessoas são agrupadas por tarefas e habilidades distintas, mas “trabalham no mesmo produto, servem clientes semelhantes e/ou operam na mesma região geográfica” (p. 28); por meio de estruturas matriciais, na qual os funcionários “pertencem a dois ou mais grupos de trabalho e, por consequência, respondem a dois comandos diferentes (p. 29), e por meio das estruturas por células, muito comuns nas agências de publicidade, uma vez que “funcionários de diferentes departamentos (planejamento, atendimento, pesquisa, criação e mídia) trabalham juntos no desenvolvimento de campanhas para alcançar o máximo impacto nos consumidores, na satisfação de seus clientes anunciantes, na qualidade de seus serviços e na produtividade” (p. 30).

Para melhor identificar a estrutura organizacional de uma agência de publicidade através do seu aspecto funcional, Lupetti (2017) recomenda o uso de um desenho gráfico conhecido como organograma. Sobre essa representação, Dantas (2015) destaca

Organograma é um gráfico que representa as estruturas formais das organizações e mostram como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes. [...] Em uma agência de publicidade, por exemplo, o organograma pode ser formado por: Presidência, Departamento de Mídia, Departamento de Criação, Departamento de Atendimento, Departamento de Administração, Finanças e Recursos Humanos, e Departamento de Produção. (p. 69)

Abaixo, indicamos um exemplo de organograma de uma agência de publicidade com as funções indicadas por Dantas (2015):

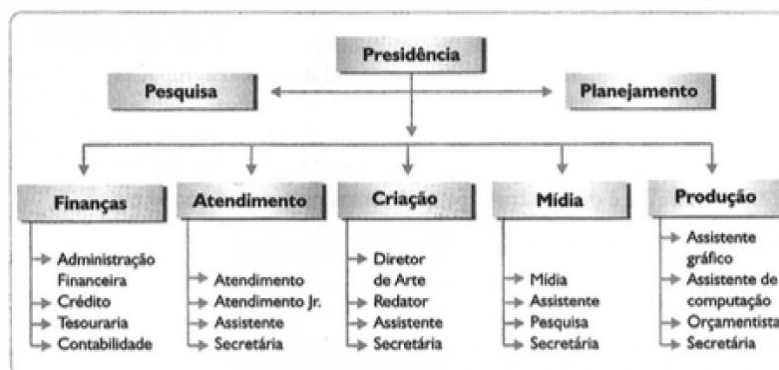
Figura 3 – Exemplo de estrutura funcional em uma agência de publicidade



Fonte: Dantas (2015)

De acordo com Corrêa (2013), os setores básicos para a existência de uma agência de publicidade são: Gerência, Administração, Finanças, Atendimento, Mídia, Criação, Produção e Tráfego. Porém, é importante frisar que “nas agências maiores, ou mais sofisticadas, existem também áreas especializadas em pesquisa e até outras ferramentas de comunicação, como relações públicas, promoção de vendas e merchandising, produção e promoção de eventos, assessoria de marketing, etc.” (Dantas, 2015, p. 75). Destacamos uma estrutura organizacional funcional de uma agência de publicidade com outras subfunções, de acordo com Lupetti (2017) abaixo:

Figura 4 – Estrutura organizacional funcional de uma agência de publicidade com subfunções



Fonte: Lupetti (2017)

Cada um dos componentes das agências de publicidade é essencial para o seu funcionamento perante os clientes. Para dar prosseguimento a este estudo, faremos uma breve análise sobre o perfil das mais comuns funções dentro das agências de publicidade de acordo com a estrutura funcional.

2.2.1 Direção

Em linhas gerais, a direção de uma agência de publicidade, assim como de qualquer organização, tem a função de conduzir as pessoas para a realização de um projeto ou para o andamento de um departamento. Dantas (2015) aponta que a direção é a terceira função administrativa de uma agência, vindo logo após o planejamento e a organização. Para o autor “a função de direção, portanto, se relaciona à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização” (p. 82).

Corrêa (2013) ainda destaca que “as agências de médio para grande porte geralmente têm um Conselho Executivo ou Administrativo” (p. 21). Neste órgão específico das agências de publicidade, estão os diretores mais graduados e experientes, que têm “a oportunidade de contribuir para as grandes decisões a serem tomadas, influenciando nos destinos da empresa”. Na modernidade, valoriza-se cada vez mais o conceito de “gestão participativa”, na qual “para se atingir os objetivos do planejamento, [as equipes] buscam juntas as soluções e todos devem e são estimulados a participar” (Dantas, 2015, p. 88). Para o autor, “uma agência cheia de feudos, característica relativamente comum às agências do passado, está fadada ao fracasso no mundo de hoje, que exige, cada vez mais, o diálogo e a troca de experiências entre os diversos profissionais” (p. 88).

2.2.2 Atendimento

Embora haja divergência entre os autores, Gomes (2008) aponta que o departamento de atendimento de uma agência de publicidade é o primeiro que aparece no ciclo de criação de uma campanha. Com relação à nomenclatura, o profissional que trabalha nesta área também pode ser chamado de “Contas”, “contato” ou “executivo de contas” (p. 149). É o profissional que faz a ponte entre as demandas do cliente e os serviços da agência, por conta disto “deve estar preparado para defender os interesses do cliente junto à agência e defender os interesses da agência junto ao cliente” (p. 150).

Dentro dos aspectos práticos da função do atendimento está a criação de *briefings*, que “são documentos que contêm todas as informações necessárias para orientar a agência de comunicação na elaboração de campanhas de propaganda, promoção e relações públicas” (Corrêa, 2013, p. 100). Ainda no contexto de fluxo organizacional de trabalho, é o atendimento que também cria os pedidos de criação, também conhecido por contas. De acordo com a definição, conta “é o nome que se dá a qualquer tipo de serviço enviado à Criação. Pode ser um anúncio, a criação de uma marca ou uma campanha inteira” (p. 92).

Em suma, Lupetti (2017) afirma que “o atendimento em uma agência de comunicação é o elo entre a agência e o cliente anunciante. Sua função básica é desenvolver um trabalho pautado no processo de liderança e na tomada de decisão com uma visão profissional e técnica do mercado e do meio publicitário” (p. 33). Para tal, de acordo com Corrêa (2013), compete ao profissional de atendimento: “criar boas condições de trabalho; melhorar o relacionamento interno e externo da agência; administrar bem os atritos profissionais que normalmente surgem na tensão do dia a dia; ensinar aos mais jovens; apoiar os colegas quando necessário, e criticar com o objetivo de melhorar as coisas” (p. 57).

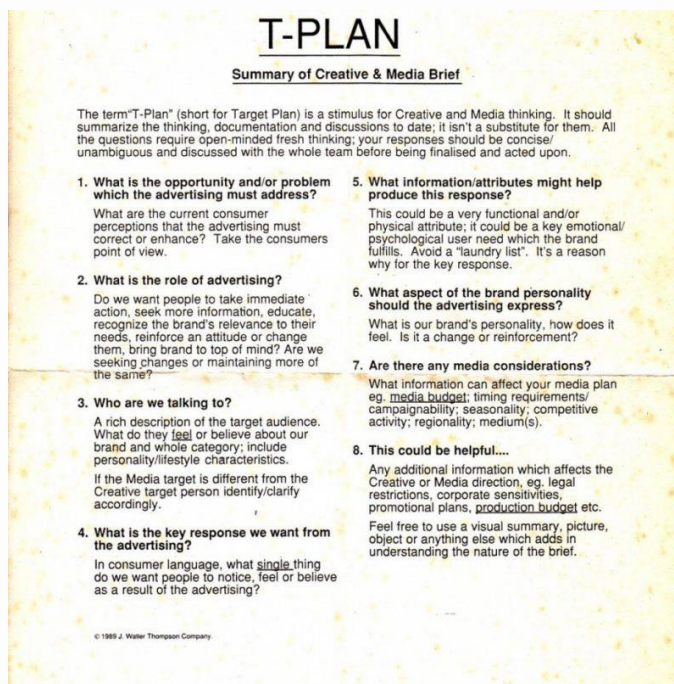
Outra função que se assemelha à de atendimento, e é muito comum em agências onde o fluxo de trabalho e clientes são diversos é a de tráfego. Porém, diferente do Atendimento, que lida diretamente com os anunciantes/clientes, o objetivo de um profissional de tráfego é facilitar as operações de produção de campanhas internamente nas agências. De acordo com Corrêa (2013), “o Departamento de Tráfego de uma agência tem a função de coordenar e controlar o fluxo dos serviços na Criação e na Produção” (p. 30). Sendo assim, enquanto o atendimento solicita um serviço, esse profissional faz o registro e, se possível, “negocia” o prazo para que ele seja realizado

entre os dois departamentos. Corrêa (2013) ainda aponta que “esse assunto costuma gerar alguns atritos devido à expectativa do cliente em ver o seu trabalho realizado em pouco tempo e, do outro lado, à necessidade da Criação em dispor de tempo suficiente para elaborar as suas ideias” (p.30).

2.2.3 Planejamento e Mídia

A função do planejador dentro das agências surgiu na Grã-Bretanha, em meados da década de 1960. A JWT, maior agência do país à época, criou um sistema de planejamento estratégico orientado ao consumidor, o “*Thompson T-Plan*”. De acordo com Staveley (2002), “seus pontos prioritários eram, primeiro, o aprimoramento da definição dos públicos-alvo e, segundo, a importância de avaliar a publicidade em termos de resposta, em vez de mensagem ou contribuição” (p. 54).

Figura 5 – ‘*The Planning Cycle*’ introduzido na agência J. Walter Thompson em 1964



(Fonte: Linha do tempo do site A's²³)

²³ [https://www.aaa.org/timeline-event/stephen-kings-t-plan-target-plan/?cn-reloaded=1] Acesso 13/05/2022 às 01:54.

Do ponto de vista organizacional, o sucesso da inserção deste setor dentro da agência acabou despertando o interesse na técnica por outras grandes agências na época. Desde então, “grande parte das informações disponíveis ao planejador de contas vem da pesquisa de mercado” (p.58). Para além da pesquisa, o planejador é responsável em perceber e sintetizar estas análises que vêm do exterior (mercado), para dentro das ações e serviços proporcionados pela agência (publicidade).

Lado a lado com o profissional de Planejamento trabalha o profissional de Mídia. Além de significar os diversos meios de comunicação, como visto no capítulo anterior, o termo tem também outro significado: quando precedido do artigo “o”, geralmente refere-se ao profissional das agências de publicidade, e quando precedido da palavra “a”, ao setor ou ao departamento. Corrêa (2013) aponta que “a tomada de decisão sobre a escolha dos melhores veículos para uma determinada campanha sempre dependerá da interpretação e da sensibilidade do profissional de mídia” (p. 29).

Embora, no passado, esse profissional tivesse de ter mais habilidades em ciências exatas para saber mensurar “quanto custa um anúncio para cada mil pessoas; ou, ainda, cálculos de audiência líquida” (Lupetti, 2017, p. 37), a relevância dos estudos no campo do comportamento do consumidor levou ao passo que “o” mídia, hoje em dia nas agências de publicidade, também tenha conhecimento com as ciências humanas. Sobre isto, Lupetti (2017) afirma

As atividades do mídia acompanharam as evoluções tecnológicas ocorridas nos últimos tempos em função das múltiplas alternativas que surgiram no mercado. Assim, a missão tradicional do mídia, que trabalhava apenas com informações quantitativas, calculando e cruzando dados, está dando lugar a uma missão mais contemporânea, que além de examinar os dados quantitativos, analista também, o perfil psicográfico do consumidor. (p.38)

Gomes (2008) aponta que o profissional de mídia tem duas funções básicas dentro de uma agência de publicidade, as quais podem, ou não, ser acumuladas por um mesmo profissional: uma enquanto planejador, e outra enquanto comprador de espaços. Sobre o planejamento, Lupetti (2017) explica que o profissional

Tem como proposta desenvolver estratégias envolventes de diversos veículos de comunicação, justificando a programação de mídia para determinado produto ou marca. Deve contemplar as diretrizes da campanha, assim como as recomendações devidamente justificadas e embasadas em dados demográficos, potencial de consumo, concorrência, nos hábitos e costumes do público-alvo

envolvido, nos estudos de penetração dos meios de comunicação, além de demonstrar a reação custo-benefício obtida. (p. 39)

Além destes conhecimentos, este especialista deve ter noções prévias sobre o panorama de disponibilidade dos veículos de comunicação e seus comportamentos, conhecer e analisar os meios de comunicação que possibilitam a correta adequação ao produto ou marca, bem como ter em mãos os objetivos, estratégias e táticas para executar as campanhas.

2.2.4 Criação e Produção

O perfil do profissional da criação já existia antes mesmo do advento das agências de publicidade, como visto no primeiro capítulo desta pesquisa. Dentro de uma agência de publicidade, é nesta área que todo o esforço do departamento de planejamento se torna algo concreto, onde se criam as mensagens publicitárias para os seus mais diversos suportes. O modelo comum dentro das agências, desde as menores até as com estruturas mais complexas, é a presença de uma “dupla criativa” para a criação das campanhas: um redator, que é responsável pelo texto publicitário, e um diretor de arte, que se ocupa na arte visual da peça publicitária. Gomes (2008) aponta que “um bom *copy* ou redator é o profissional que coloca conhecimento, agudeza, ritmo, poesia, paixão, júbilo, desespero, alento, interesse, assombro e atração, enfim, talento, nas linhas que contêm o anúncio de um produto ou serviço” (p. 162).

Lupetti (2017) ainda acrescenta que “conhecer as técnicas para persuadir ou convencer o consumidor a comprar um produto é função do redator. Criar um título, um texto ou mesmo um *slogan* faz parte de suas atividades” (pp. 45-46). É importante, também, que o redator saiba escrever com imagens, pois trabalha lado a lado com o profissional responsável pela parte visual das campanhas: o diretor de arte. “O director de arte é responsável pela parte visual das peças publicitárias. Cria campanhas, embalagens, desenvolve programação visual, folhetos cartazes, páginas para a Internet, logotipos, enfim, todas as peças publicitárias que, de alguma forma, comunicam.” (p. 46)

Corrêa (2013) afirma que “seu conhecimento é especializado na arte e técnica da imagem – perspectiva, luz e sombra, fotografia, impressão, etc.” (p. 27). Por isso, “deve ter talento para as artes publicitárias; ser um conhecedor de técnicas de criação e produção tanto para meios impressos quanto eletrônicos e digitais”, e “deve ser capaz de pensar soluções criativas para todos os tipos de produtos” (Gomes, 2008, p. 161).

No que diz respeito ao produtor na agência de publicidade, “tem a finalidade de administrar a produção de campanhas ou peças isoladas junto aos prestadores de serviços (produtoras de cinema, vídeo e gráficas), além de acompanhar todo o processo de realização das mesmas” (Gomes, 2008, p. 166). Costumam ser divididos em dois tipos: os produtores gráficos, e os produtores RTVC ou multimídia. Lupetti (2017) explica que

Há muitos anos, o produtor gráfico de uma agência era oriundo de uma gráfica. [...] Hoje, grande parte do que o produtor gráfico fazia na gráfica pode ser feita na agência, utilizando programas de computação gráfica existentes. Esses programas podem e devem ser utilizados também pelo diretor de arte. É por esse motivo que o produtor gráfico é um assessor técnico da criação. Nas agências pequenas, o diretor de arte é quem faz as tarefas do produtor gráfico (p. 47)

Existe ainda a função do produtor RTVC ou multimídia, que, de acordo com Gomes (2003), é a pessoa “encarregada de administrar e acompanhar a produção de campanhas ou peças eletrônicas, tais como spots para rádio ou TV ou cinema, documentários, peças para internet, enfim, recursos que fazem parte da multimídia” (p. 166). Apesar da importância da função dentro das agências de publicidade, Lupetti (2017) explica que esses produtores são encontrados com mais frequência em agências de grande porte.

2.2.5 Administração, Finanças e Recursos Humanos

Agências de publicidade com um complexo fluxo de caixa e com um elevado número de colaboradores necessitam de um departamento de administração bem consolidado para o seu funcionamento. Corrêa (2013) afirma que “a administração do escritório propriamente dito é uma difícil tarefa, dada a característica fluida dos serviços de uma agência e onde as situações de exceção costumam ser rotineiras” (p. 25). Por isso, é comum que os gestores invistam em profissionais da área de Finanças e Recursos Humanos para tratar destes assuntos.

A administração é um setor que anda de mãos dadas com a direção das agências de publicidade. O departamento administrativo de uma agência é aquele que propõe uma estratégia para concretizar a visão idealizada pela gerência. Para Mower (2002)

A estratégia decorre de uma visão de futuro. Quando uma administração divisa crescimento, realização, distinção, reconhecimento e recompensa, tudo isso constitui seus objetivos. A estratégia será a trilha adotada para encontrar esses objetivos e realizar aquela visão. Estratégia é a expressão mais tangível do que a administração espera conquistar e como. É também a primeira indicação de sabedoria e competência administrativa. (p. 34)

No entanto, Lupetti (2017) comenta que no início das atividades de uma agência, esse trabalho é destinado aos sócios, inclusive na contratação de funcionários: “no início da sua empresa, você não terá um departamento de recursos humanos. Você e seus sócios devem entrevistar as pessoas que pretendem contratar. Assim poderão discutir e decidir o preenchimento correto de uma vaga” (p. 49). De qualquer maneira, em agências de publicidade maiores, existe um departamento financeiro que é responsável por “planejar o manuseio do dinheiro de forma a manter um fluxo de caixa de acordo com as necessidades da empresa” (Corrêa, 2013, p. 23), e uma área contábil, que “registra cada centavo que entra ou sai, realiza todo o sistema de cobrança e pagamento, mantendo um perfeito controle sobre a situação” (p. 24).

A área de recursos humanos de uma agência também se faz necessária em organizações com um número elevado de funcionários. Visto que “a instabilidade de emprego nas agências é notória” (O’Malley, 2002, p. 64) e dado que nelas existe uma “heterogeneidade de pessoas, quer pela sensibilidade e formação cultura, quer pela sua formação cultural” (Corrêa, 2013, p. 24), o gerenciamento, manutenção e aquisição de talentos é algo que os gestores investem para administrar os colaboradores.

Do ponto de vista operacional, conforme afirma Corrêa (2013), cada vez mais “a computação é parte intrínseca do serviço nas agências de publicidade, sendo fundamental um sistema interativo que permita a troca de informações entre o pessoal da agência, seus clientes, os veículos de comunicação e fornecedores” (p. 25). Diante deste contexto, no tópico a seguir, detalhamos as novas funções das agências de publicidade com o advento da Internet e o avanço do marketing digital.

2.3 As novas funções nas agências a partir do avanço da Internet e do Marketing 4.0

Com o advento da Internet, as agências de publicidade passaram a depender mais do meio para criar estratégias e campanhas com grande alcance. Neste sentido, Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017) propõem a existência de um Marketing 4.0, “uma abordagem de marketing que combina interações on-line e offline entre empresas e clientes”²⁴ e que “alavanca a conectividade entre máquinas e a inteligência artificial para melhorar a produtividade do marketing, ao mesmo tempo

²⁴ Tradução livre nossa feita a partir do texto: is a marketing approach that combines online and offline interaction between companies and customers. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p. 33)

em que alavanca a conectividade entre humanos para fortalecer o envolvimento do cliente”²⁵ (p. 33). Para os autores, o problema da segmentação é resolvido ao passo que no marketing digital deixa de ser vertical, da marca para os consumidores, e passa a ser mais horizontal, na qual os próprios consumidores criam suas comunidades. Kotler et al. (2017) explicam

Tradicionalmente, o marketing começa sempre com a segmentação – uma prática de dividir o mercado em grupos homogêneos com base em seus perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. A segmentação é normalmente seguida por um alvo - uma prática de seleção de um ou mais segmentos que uma marca está empenhada em alcançar com base em sua atratividade e encaixe com a marca. Segmentação e alvo são ambos aspectos fundamentais da estratégia de uma marca.

Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados uns com os outros em redes horizontais de comunidades. Hoje em dia, as comunidades são os novos segmentos. Ao contrário dos segmentos, as comunidades são naturalmente formadas por clientes dentro dos limites que eles mesmos definem. As comunidades de clientes são imunes ao *spamming* e à publicidade irrelevante. Na verdade, eles rejeitarão a tentativa de uma empresa de forçar seu caminho para estas redes de relacionamento.²⁶ (p. 33)

Devido a este fenômeno, é natural que as estruturas das agências de publicidade também fossem abaladas. Duas décadas depois, Lupetti (2017) discorre sobre o tema

A febre da Internet tem provocado polêmica entre os publicitários e muitos ainda estão em dúvida sobre quais produtos/serviços a agência deve oferecer a seus clientes nessa área. Outra dúvida pertinente envolve o profissional que desenvolve os serviços (página, sites, *banners* etc.) para a Internet. Será o *web designer*? Será um especialista em informática? Será instituída uma “dupla da *web*”, a exemplo da dupla de criação? Será o produtor de conteúdo? Muitas agências estão resistindo à implantação de departamentos focados na Web e ainda preferem terceirizar os serviços. (p. 47)

²⁵ Tradução livre nossa feita a partir do texto: leverages machine-to-machine connectivity and artificial intelligence to improve marketing productivity while leveraging human-to-human connectivity to strengthen customer engagement. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p. 33)

²⁶ Tradução livre nossa feita a partir do texto: Traditionally, marketing always starts with segmentation—a practice of dividing the market into homogenous groups based on their geographic, demographic, psychographic, and behavioral profiles. Segmentation is typically followed by targeting—a practice of selecting one or more segments that a brand is committed to pursue based on their attractiveness and fit with the brand. Segmentation and targeting are both fundamental aspects of a brand's strategy. In the digital economy, customers are socially connected with one another in horizontal webs of communities. Today, communities are the new segments. Unlike segments, communities are naturally formed by customers within the boundaries that they themselves define. Customer communities are immune to spamming and irrelevant advertising. In fact, they will reject a company's attempt to force its way into these webs of relationship. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p. 33)

Sob esta perspectiva, uma série de publicitários inseridos no mercado têm vislumbrado cenários diferentes para a estruturação das agências de publicidade no futuro. Em seu artigo DiGuido (2010) fez uma predição no início da última década na qual apostou que “a tecnologia proprietária será um grande diferencial e as agências que tiverem os melhores desenvolvedores serão as novas líderes” (p. 35). Soares da Cunha (2018), em sua tese de dissertação “As transformações das agências de publicidade e os seus novos modelos” também corrobora com as ideias de DiGuido (2010). Em seu estudo sobre como será a agência do futuro, o autor conclui

A tecnologia também pode ter grande influência na criação destes nichos que podem vir a trabalhar com mecanismos como inteligência artificial, *database*, etc. Serão forçadas pela demanda de mercado a tornarem-se mais híbridas e menos focadas em campanhas publicitárias sobretudo se criarem conteúdos relevantes para o consumidor e formatos não invasivos de publicidade. (p. 100)

Como modo de acomodar essas mudanças, Dantas (2015) destaca que não é difícil imaginar “mais uma exigência para o novo profissional de publicidade: que amplie seus conhecimentos para além dos conhecimentos a respeito de sua profissão e procure estudar mais questões relativas ao marketing” (p. 45). O autor ainda afirma que

Com a Internet e seus subprodutos despontando como os grande indutores das mudanças que vêm ocorrendo no setor publicitário, arriscaríamos até afirmar que o novo publicitário deveria ter, além do domínio das técnicas de publicidade e propaganda e de marketing, fortes conhecimentos de mídias interativas e de Web marketing, um domínio razoável da linguagem da Internet e de métricas diversas relacionadas a redes e mídias sociais, conhecimentos técnicos sobre montagem de projetos para Web e otimização de *sites* em buscadores (SEO – *Searching Engine Optimization*). (p. 45)

Sobre estas novas funções, Dantas (2015) ainda lista uma série de novas profissões que as agências de publicidade deverão dispor devido ao fenômeno da Internet e do marketing digital. A partir das reflexões desenhadas neste tópico, abaixo listamos algumas das novas funções das agências de publicidade a partir de Dantas (2015):

- **Programador, Arquiteto de informação e Webmaster:** enquanto o primeiro “cria os aplicativos de uma página na Web e resolve os problemas derivados do seu funcionamento” (p. 48), os arquitetos de informação são “responsáveis pela estrutura e organização de um portal ou site com o objetivo de melhorar sua navegabilidade” (p. 47) e o Webmaster garante que “um portal online opere da melhor forma possível em nível técnico” (p. 47);

- **Especialista em SEM (Search Engine Marketing), SEO (Search Engine Optimization) e em Análise de Web:** o primeiro é responsável pelo marketing de um determinado site para os buscadores, e, portanto, “decide a audiência para a qual será dirigida a ação publicitária, as palavras-chaves que irão ser patrocinadas e o orçamento necessário” (p. 48). Existe ainda o SEO, cuja função é “posicionar os conteúdos em site para os buscadores, de maneira que o site se destaque entre as páginas da Web por sua competência” (p. 48). Por fim, os especialistas em Análise de Web são “engenheiros, matemáticos ou especialistas encarregados de medir os dados de audiência e publicidade de um site com a finalidade de melhorar seu posicionamento” (p. 46)

- **Diretor de marketing online:** como as habilidades no Marketing 4.0 se tornaram essenciais para o funcionamento das agências, a função de um coordenador das atividades online também se tornou fundamental. De acordo com Dantas (2015), este “é o especialista que cuida dos contratos publicitários na Web e da criação de campanhas de promoção de produtos” (p. 48).

- **Editor de conteúdo:** Kotler et al. (2017) aponta que cada vez mais “as marcas que estão implementando um bom marketing de conteúdo oferecem aos clientes acesso a conteúdo original de alta qualidade enquanto contam histórias interessantes sobre suas marcas no processo” (p. 74). Neste sentido, os editores de conteúdo “se encarregam do conteúdo, redação e edição de artigos e mensagens publicitárias nas diferentes páginas da Web” (Dantas, 2015, p. 47).

- **Gerente de comunidades e redes sociais:** para Kotler et al. (2017) “a escuta social é o processo proativo de monitoramento do que se diz sobre uma marca na Internet, particularmente nas mídias sociais e nas comunidades online” (p.69). Dentro do contexto da publicidade e do marketing digital, “quando os profissionais de marketing rastreiam as conversas sociais em torno de suas marcas e das marcas de seus concorrentes, a escuta social pode se tornar uma ferramenta eficaz para a inteligência competitiva (p. 69).

Conforme a importância das mídias sociais e do diálogo com o consumidor cresce, a importância de um profissional que possa gerenciar essa dinâmica também se torna mais relevante. Sendo assim, a função do gerente de comunidades e redes sociais “consiste em fomentar conversas e debates na rede e interagir com os usuários nos seus comentários sobre a empresa” (Dantas, 2015, p. 49)

Com a revolução digital, as mudanças no setor de comunicação se tornaram ainda mais evidentes a partir de quando “o marketing de nichos passou a substituir o marketing de massa” (p. 95). Embora essa realidade seja presente nos grandes centros urbanos, em países com uma dimensão

continental, como o Brasil, essa realidade não é homogênea em todas as regiões. No próximo capítulo, como avanço do estudo desta investigação, faremos um panorama sobre as agências de publicidade no contexto brasileiro.

Capítulo III.

As agências de publicidade no Brasil

3.1 A formação da atividade publicitária no Brasil

O Brasil passou a atrair os olhares dos anunciantes apenas a partir da década de 1920. Antes disso, o país ainda avançava em passos lentos com relação ao avanço da sua imprensa e na consequente difusão dos seus anúncios publicitários, que só tiveram uma verdadeira propagação com a chegada da família real portuguesa em 1808 (Graf, 2003 p. 18). Mesmo assim, boa parte da publicidade teria influência dos Estados Unidos em seu conteúdo, formato e modelo de trabalho das agências – e, mesmo quando não, apenas o eixo sul-sudeste do país, que concentra a maior parte das organizações, ainda ditaria parte do que é produzido.

Diante de um contexto de revolução digital, que dinamizou os meios onde as publicidades são veiculadas por conta da Internet, ainda não há consenso em todas as regiões do país sobre o meio hegemônico. O mercado de trabalho ainda é outro fator de análise, uma vez que devido à concentração das principais agências e anunciantes em apenas uma região do país, é um desafio desenhar um panorama único. Muito dessa diferença cultural pode ser explicada, em partes, historicamente, com o avanço da indústria da publicidade no país.

3.1.1 Um breve histórico sobre a publicidade no Brasil

A história da publicidade no Brasil acompanhou o mesmo compasso da publicidade mundial – ao mesmo tempo que a imprensa passou a fazer parte do dia a dia da população através dos periódicos, nasciam os primeiros anúncios publicitários. D. João VI de Portugal traz consigo em 1808 a modernidade da Europa para o território, dando início à criação de uma série de órgãos, como a Escola de Medicina da Bahia, o Banco do Brasil, dentre outras instituições. (Silva e Coutinho, 2012, p. 3)

É neste cenário que nasce o primeiro jornal do país, a Gazeta do Rio de Janeiro, cuja prioridade era “relatar os acontecimentos da Europa” e que, portanto, tinha como característica ser “um jornal editado e impresso no Brasil, mas feito para os portugueses aqui residentes (o seu público-alvo)” (Silva e Coutinho, 2012, pp. 3-4).

Foi neste mesmo jornal que foi publicado o primeiro anúncio publicitário datado no Brasil, em 1808, onde se era possível ler: “Quem quiser comprar uma morada de casas de sobrado com frente para Santa Rita, fale com Ana Joaquina da Silva, que mora nas mesmas casas, ou com o capitão Francisco Pereira de Mesquita, que tem ordem para as vender” (Gomes, 2008, p. 95).

Gomes (2008) ainda aponta que eles tinham as seguintes características: “sem ilustração, sem títulos (somente aviso, atenção, etc.), textos limitando-se a informar” e, os principais anunciantes eram “fabricantes de remédios, hotéis, móveis, festas, teatros, aniversários e escravos” (p. 96).

Com a “melhoria do parque gráfico e o aparecimento das revistas” (Dantas, 2015, p. 59) no início do século XX, foi apenas uma questão de tempo para que surgisse o agenciador de anúncios e as agências de publicidade. Sobre o tema, Dantas (2015) comenta que era “uma profissão, no começo, interna, que foi se ampliando ao ganhar a rua e o cliente. Os primórdios do negócio publicitário, portanto, estavam ligados ao veículo, até que os agentes, sozinhos ou associados a outros, criaram empresas a que chamaram de agências” (p. 59).

A primeira agência criada, a Eclética, em 1914, tinha sede em São Paulo, e foi a primeira organização a introduzir novos procedimentos na elaboração de anúncios, “ainda que à base da cópia de um modelo mais desenvolvido – o norte-americano – e com algumas adaptações à realidade da época” (p. 97). Por volta de 1919, o país já contava com pelo menos cinco grandes agências: a Pettinati, a de Edanée, a Valentim Harris, e a de Pedro Didier e Antônio Vaudagnotti (Dantas, 2015; Gomes, 2008).

3.1.2 As agências de publicidade: 1920 – 1960

Com a chegada da General Motors no Brasil, em 1926, a empresa trouxe o seu próprio departamento de publicidade, que “constituiria o núcleo inicial da Walter Thompson no Brasil” (Gomes, 2008, p. 147). Não é difícil de imaginar, portanto, que muito do modelo das agências adotados no Brasil tinha como referência a publicidade dos Estados Unidos. Sobre este fenômeno, Gomes (2008) explana que “os grandes anunciantes descobriram a publicidade e o marketing diretamente dos Estados Unidos. Aprendemos e copiamos os métodos americanos e organizamos nossas agências tais como as deles” (p. 147). Com a criação da Associação Brasileira de Propaganda e da Associação Paulista de Propaganda na década de 1930, o país inclusive passou a receber filiais de duas das maiores agências internacionais à época: a McCann Erickson e a N.W. Ayer. (p. 98).

Embora a estrutura das agências estivesse consolidada no aspecto organizacional, o advento de novos meios de comunicação cada vez mais focados na transmissão de informações em massa foi um adendo importante para que a atividade se tornasse ainda mais diversa. A popularização da rádio foi um marco fundamental para os anúncios criados neste período, fenômeno que “chegou a tal ponto que, uma agência nacional, a Standard Propaganda, fundada em 1933 por Cícero Leuenroth, montou seus próprios estúdios para gravar novelas patrocinadas pela Colgate

Palmolive” (p. 98). Já nos anos 1950, a televisão passou a ser o grande veículo de comunicação de massa, e junto a ela, a primeira emissora de televisão do Brasil: a TV Tupi, fundada pelo magnata que mais tarde seguiria sendo dono de um conglomerado de mídia, Assis Chateaubriand.

A década de 1960 foi marcada pela censura da ditadura militar no Brasil, e a criação de uma série de instituições que regulamentavam a publicidade no país e criavam propaganda ideológica sobre os governos, como a Assessoria de Relações Públicas da Presidência da República (AERP), dos governos Costa e Silva e Emílio Médici, e a Secretaria de Comunicação, depois substituída pela Secretaria de Imprensa e Divulgação (SID), fundada durante o governo de João Figueiredo (p. 100). Sobre o período, Gomes (2008) ainda aponta que “com o golpe militar, o governo desenvolveu a prática da propaganda ideológica, pois necessitava despertar a confiança dos brasileiros, estimular o patriotismo e conquistar o apoio da população” (p. 100).

Apesar do forte movimento de censura, foi durante as duas décadas, em 1966, que foi instituído o Decreto nº 57.690, que definiu as regras para a publicidade brasileira para que se tornasse um setor de negócio. De acordo com Dantas (2015), neste período “o setor de criação ficou mais forte e surgiu a dupla de criação, que é usada até hoje” (p. 61). Durante este mesmo período, o monopólio das agências norte-americanas passou a dar lugar às grandes agências nacionais, dentre as quais Gomes (2008) destaca: Alcântara Machado, Denison, CIN, Mauro Salles, MPM, PA Nascimento, DPZ, Proeme, Standard, dentre outras (p. 101).

3.1.3 Últimas décadas do século XX

Marcondes (2001) aponta que no final da década de 1970 e parte dos anos 1980, a publicidade brasileira passou por sua fase de ouro em termos de criação e originalidade. Sobre isto, o autor afirma

Em 1972, o Brasil consegue pela primeira vez ter um representante no principal festival publicitário internacional, o da *Screen Awards Association* (Sawa), tradicionalmente realizado na cidade balneária francesa de Cannes. É Alex Periscinotto (o mesmo que trouxe a dupla de criação para o Brasil). Em 1974, o Brasil ganhará pela primeira vez um Leão de Ouro, prêmio de destaque do Festival de Cannes (com o comercial “Homem com mais de 40 anos”, de Washington Olivetto, na DPZ, na época). (p. 48)

A campanha vencedora do Leão de Ouro, “Homem com mais de 40 anos”, foi encomendada pelo Conselho Nacional de Propaganda, e tinha como mote a lembrança de personagens históricos com mais de 40 anos em contraste com a falta de vagas de trabalho no Brasil para homens com essa faixa etária em razão do Dia do Trabalhador, no 1º de maio. A premiação trouxe notoriedade à

publicidade do Brasil, fato retratado por Tungate (2013) em sua entrevista com Olivetto, o criador da campanha: “A publicidade moderna brasileira começou nos anos 60, diz Olivetto, mas ‘ganhou visibilidade e força em minha geração - nos anos 70 e particularmente nos 80, quando começamos a ser notados internacionalmente’.”²⁷ (p. 235).

Figura 6 – Screenshot do filme da campanha ‘Homem com mais de 40 anos’



(Fonte: Site Glamurama²⁸)

O sucesso não se dava apenas em termos de criação, mas também na organização das agências de publicidade. O modelo criado por Periscinotto de duplas de criação – geralmente, um redator e um diretor de arte – tornou-se uma comum dentro das agências de publicidade, e só em 1982 que foi contestado pelo próprio criador, então presidente da Almap/BBDO (Marcondes, 2001, p. 68). Periscinotto, de acordo com Marcondes (2001)

Derrubou as baias onde elas se isolavam e abriu o departamento de criação, o qual, sem paredes, passou a operar em equipes. A MPM fez o mesmo, naquele ano. A derrubada das paredes, a instituição das equipes, a criação em grupo, sem dúvida, quebrou o antigo monopólio da dupla como formato único para se criar propaganda. Isso, no entanto, não fez as duplas desaparecerem de vez. E é muito possível que isso jamais venha a acontecer. (p.68)

Desde o advento das duplas de criação nas agências, a publicidade tem sido cada vez mais criativa e inovadora. Elas são uma ótima maneira de aumentar a criatividade nas campanhas publicitárias,

²⁷ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: “Modern Brazilian advertising began in the 1960s, says Olivetto, but ‘it gained visibility and strength in my generation – in the seventies and particularly the eighties, when we began to get noticed internationally.’” (Tungate, 2013, p. 235)

²⁸ [<https://glamurama.uol.com.br/notas/filme-homem-com-mais-de-40-anos-ganha-reedicao-no-aniversario-de-40-anos/>] Acesso em 16/12/2021 às 19:12.

pois permitem que os criadores trabalhem em conjunto e se inspirem mutuamente. Além disso, esse formato de criação permite otimizar o tempo e o esforço, uma vez que dois profissionais trabalhando juntos são capazes de produzir um resultado mais rápido e eficaz.

O modelo proposto por Periscinotto, no entanto, garante a otimização do trabalho através de uma integração mais efetiva entre as equipes – que, em geral, trabalhavam muito distantes umas das outras para a produção de campanhas publicitárias. Na contemporaneidade, muitas agências ainda tentam adotar esse modelo de trabalho mais fluido entre as equipes, sem que haja a monopolização da atividade criativa apenas em torno das duplas de criação. Apesar disso, o conceito das duplas jamais deixou de existir, mesmo dentro desses formatos.

Os anos 90 assistiram a ascensão da Internet como mídia da qual os anúncios publicitários seriam dependentes na década seguinte. Antes disto, no entanto, Marcondes (2001) destaca que “a economia internacional dos anos 1990 é marcada pela fusão e pela aquisição de empresas em todo o mundo. Gigantes conglomerados dos mais diversos setores se unem para formar megacorporações globais, num movimento de aglutinação do poder econômico cujo porte se desconhecia até então” (p. 55). No universo da publicidade brasileira, o cenário não foi diferente. Marcondes (2001) explica

Como de resto de toda a economia brasileira, também a publicidade vai viver sua fase mais forte de internacionalização. O ranking do negócio de agências (publicado por Agências & Anunciantes, da Editora M&M) aponta para uma forte inversão em sua composição: enquanto nos anos 1980 eram apenas três as agências multinacionais entre as 15 maiores do país, na década de 1990 esse número se transformou em dez. Os maiores grupos internacionais de comunicação desembarcam finalmente no Brasil, numa mudança estrutural histórica que coloca a maior parte do setor nas mãos do capital global. (p. 57)

Três fatores referentes à regulamentação da publicidade no Brasil moldariam o cenário das agências até o fim dos anos 1990: o primeiro, surgiu na década de 1980, com a fundação do Conar – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária, que teria o efeito de defender “o consumidor da propaganda ruim e a boa propaganda de possíveis avanços da censura ou de possíveis exageros da sociedade civil” (p. 52). Já em 1990, Marcondes (2001) aponta para a promulgação do Código Nacional de Defesa do Consumidor como o estopim no surgimento de “entidades civis e estatais representativas do consumidor” (p. 58) em um mercado que não fazia jus a essa parcela da sociedade. Por fim, o terceiro e último fator que corroborou para a mudança estrutural da indústria da publicidade no Brasil foi o desaparecimento da Lei 4.680/1965 no ano de 1997. De acordo com Marcondes (2001), o que vigorou durante cerca de 30 anos era que

as agências de propaganda deveriam receber uma taxa de 20% sobre os valores investidos em mídia pelos anunciantes, mais 15% sobre os valores investidos na produção das peças publicitárias. A lei, protecionista na essência, viabilizou a prosperidade da propaganda brasileira. Mas leis protecionistas num mercado de forte concorrência internacional perdem seu sentido. Ou melhor: capital investidor estrangeiro prefere as regras da livre negociação à normas rígidas de um documento legal que ficou para trás e que, na prática, já não era observado pela esmagadora maioria do mercado. Os anunciantes foram intransigentes em pressionar pela extinção da lei – e ela foi, assim, extinta de fato. (pp. 57-58).

Outro fator determinante que caracterizou a década de 1990 foi a mudança da importância do profissional de criação na hierarquia de poder dentro das agências. Isto porque, de acordo com Marcondes (2001), “ao longo de décadas os criativos foram adquirindo maior maturidade, competência e consciência da propaganda como negócio”. Sendo assim, “todas essas transformações resultaram na ascensão do homem da criação aos mais altos postos dentro das agências de propaganda e, mais que isso, na estrutura econômica do negócio, já que os grandes nomes da área passaram, em sua maioria, a ser sócios ou donos exclusivos de suas próprias empresas” (p. 58).

3.2 O cenário das agências de publicidade no Brasil no século XXI

Um fenômeno que chama a atenção das grandes agências de publicidade no século XXI, no Brasil e no mundo, diz respeito à aglutinação de agências menores por agências de publicidade com maior fatia do mercado, um processo que também faz parte do cenário brasileiro. No início do segundo capítulo do livro *‘Publicitor: publicité offline & online – TV, presse, Internet, mobile, tablettes...’*, Baynast e Lendrevie (2014) também destacam o fenômeno de aglutinação de grandes agências de publicidade mundiais

Ao fundirem-se em partes iguais em julho de 2013, a francesa Publicis e a americana Omnicom fizeram nascer o primeiro grupo mundial de comunicação. A Publicis, que é menor do que a Omnicom, tem se saído muito bem no digital e tem feito sucesso nos mercados digitais emergentes. Com as receitas se aproximando a 18 bilhões de euros à época da fusão, o grupo Publicis-Omnicom está bem à frente da empresa britânica WPP, antiga líder mundial. (p. 102)²⁹

²⁹ Tradução livre nossa feita a partir do texto original: En fusionnant à part égale en juillet 2013, le français Publicis et l'américain Omnicom ont donné naissance au premier groupe mondial de communication. Publicis, de taille inférieure à Omnicom, a très bien réussi dans le digital et les marchés émergents. Omnicom est très bien implanté

Esse fenômeno também é visto no cenário de agências de publicidade no Brasil. Todos os anos, o Conselho Executivo de Normas-Padrão, o Cenp, também conhecido por Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário, publica um *ranking* de maiores agências através de uma “medição referente ao volume de compra de mídia” com base nos Pedidos de Inserção (PIs) efetivamente executados pelos veículos, como indica a matéria do portal Propmark³⁰.

No ranking referente ao ano de 2021, disponibilizado no site do Cenp³¹, por exemplo, 9 das 10 primeiras posições foram de agências multinacionais com filial em São Paulo – McCann Erickson, Publicis, Africa DDB, Almap BBDO, DPZ&T, BETC Havas, VMLY&R, Wunderman Thompson e Leo Burnett Neo.

sur le marché américain qui est, de loin, le premier marché de la publicité dans le monde. Avec un chiffre d'affaires proche de 18 milliards euros à la date de la fusion, le groupe Publicis-Omnicom devance nettement le britannique WPP ex-n°1 mondial. (Baynart & Lendrevie, 2014, p. 102)

³⁰ [<https://propmark.com.br/cenp-divulga-ranking-das-maiores-agencias-de-2020-por-estado/>] Acesso em 22/06/2022 às 18:49.

³¹ [<https://cenp.com.br/cenp-ranking/>] Acesso em 13/05/2022 às 13:57.

Tabela 2 – Ranking de 10 maiores agências de publicidade no Brasil em 2021

Posição	Razão Social	Unidade Federativa (UF)
1	McCann Erickson Publicidade Ltda. (WMCCANN)	São Paulo
2	Publicis Brasil Comunicacao Ltda. (Publicis Brasil)	São Paulo
3	Africa DDB Brasil Publicidade Ltda. (Africa DDB)	São Paulo
4	Almap BBDO Publicidade e Comunicacoes Ltda. (Almap BBDO)	São Paulo
5	DPZ&T Comunicacoes Ltda. (DPZ&T)	São Paulo
6	BETC Havas Agencia De Publicidade Ltda. (BETC Havas)	São Paulo
7	VMLY&R Brasil Propaganda Ltda. (VMLY&R)	São Paulo
8	Artplan Comunicacao S.A. (Artplan)	Rio de Janeiro
9	Wunderman Thompson Comunicacao Ltda. (Wunderman Thompson)	São Paulo
10	Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda. (Leo Burnett Tailor Made)	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto de destaque desta lista é que o estado de São Paulo desponta como o principal mercado do país, concentrando 84 das maiores agências de publicidade do Brasil. Em seguida, encontra-se o estado do Rio de Janeiro, com 18 das agências, e, por fim, o Distrito Federal, que concentra as principais contas de administração direta e indireta do Governo Federal.

O aumento do número de agências de publicidade multinacionais no Brasil está diretamente ligado ao cenário socioeconômico diverso de consumo de publicidade no país. Com a economia

em constante expansão, o Brasil tornou-se um mercado atraente para as grandes agências internacionais de publicidade. No entanto, o alto nível de diversidade socioeconômica do país sempre representou um desafio para essas agências, que precisam adaptar suas campanhas para atender aos diferentes níveis de consumo de publicidade.

3.2.1 Contexto do consumo de publicidade no Brasil

Embora a concentração de agências de publicidade esteja no eixo Sudeste/Centro-Oeste do Brasil, é o contexto socioeconômico e cultural quem dita o consumo da publicidade. De acordo com o relatório “O valor da publicidade no Brasil – O impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade”, realizada através de um projeto de pesquisa desenvolvido pela Deloitte a partir da contratação pelo Conselho Executivo das Normas-Padrão (Cenp) e divulgado na seção ‘Dados do Setor’ do site da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap)³², parte dessa diferenciação com relação ao restante dos países globais diz respeito à desigualdade socioeconômica presente no país “que limita o alcance a eletroeletrônicos, como *smartphones* e computadores, que, juntamente com o acesso à internet em banda larga, limitam também o consumo de meios de entretenimento pagos, como cinema, TV por assinatura e *Over the Top* (OTT), para uma fatia considerável da população” (p. 12).

Outro fator a se levar em consideração diz respeito ao fato de o país ter dimensões continentais e uma cultura heterogênea. De acordo com a análise do relatório

Há meios de comunicação particulares à cultura brasileira que desempenham um papel importante na publicidade, especialmente por seu alcance local. Carros de som que circulam pelas cidades anunciando produtos e serviços, panfletagem, publicidade estampada em uniformes de atletas locais e tabloides que anunciam ofertas em supermercados são exemplos de meios e mídias publicitárias com forte difusão e expressão no Brasil, e sem modelo para medição de investimentos. Em um país com o tamanho do Brasil, as marcas regionais também têm grande relevância. São muitos os casos em que marcas locais dominam mercados, enquanto aquelas nacionais ocupam um segundo plano. (Lammana, Nakad, & Murari, 2021, p. 12)

Mesmo diante desses dados, o relatório afirma que “a produção publicitária no Brasil é reconhecida internacionalmente por sua qualidade e criatividade” (p. 12). Prova disso é o fato de que o país conquistou a terceira posição no ranking de publicidade mais criativa de acordo com o WARC Creative 100^o e, em 2019, atingiu o reconhecimento através de 85 troféus no Festival Internacional de Criatividade de Cannes, posicionando-se como o terceiro país com o maior

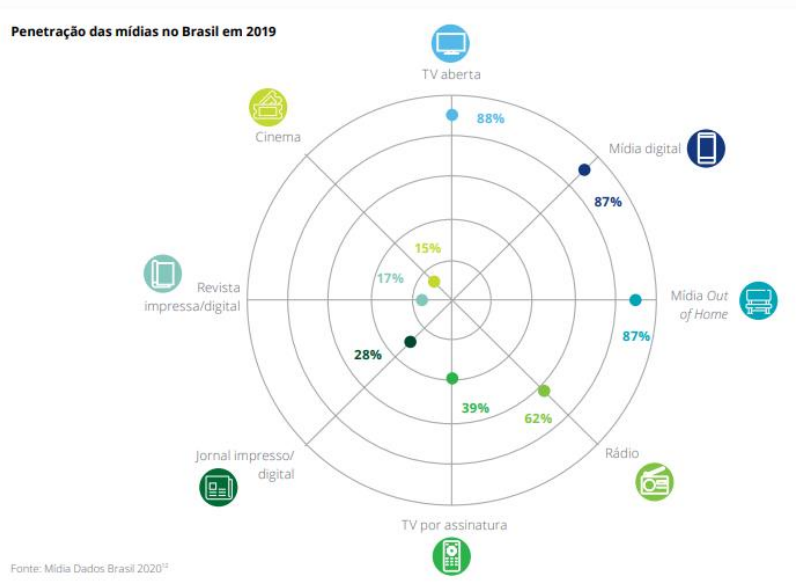
³² [<https://www.abap.com.br/dados-do-setor/>]. Acesso em 31/01/2022 às 18:40.

número de premiações na mais famosa premiação de publicidade no mundo. No contexto de agências, o país ainda é reconhecido por manter “um modelo de agências *full-service* (capazes de atuar em toda as etapas e serviços da estratégia publicitária e de marketing), sustentado em lei e autorregulação” (p. 12).

3.2.2 Os meios de comunicação

O nível de acesso à internet ainda reflete a desigualdade de renda no país – de acordo com dados do TIC Domicílios 2020, disponível no site do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic)³³. Embora 83% dos domicílios tenham acesso à rede, seja ela fixa ou móvel, o menor acesso está entre as classes D e E (64%), enquanto a classes A e B despontam com 100% e 99%, respectivamente. Por conta disto, o consumo de publicidade pela internet ainda é um tanto nichado, e isso reflete, inclusive, na penetração de mídias. Conforme a imagem abaixo revela, a penetração da TV aberta (88%) compete lado a lado com a penetração das mídias digitais (87%).

Figura 7 – Penetração das mídias no Brasil em 2019



Fonte: Relatório ‘O valor da publicidade no Brasil – O impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade.’

Esses dados também são refletidos no investimento das agências de publicidade de acordo com os meios. De acordo com o relatório “Mídia Dados Brasil 2021”³⁴, publicado pelo Grupo de Mídia

³³ [<https://cetic.br/pt/arquivos/domicilios/2020/domicilios/>]. Acesso em 31/01/2022 às 18:40.

³⁴ [<https://midiadadosgmsp.com.br/2021/>]. Acesso em 31/01/2022 às 19:11.

São Paulo, a maior porcentagem de investimento em publicidade ainda foi na TV Aberta, com 51,9%, indicando que esse ainda é um meio que recebe investimento massivo por parte das marcas por ainda ter uma penetração nos domicílios na maior parte das classes do país.

Figura 8 – Investimento em mídia via agências de publicidade por meio no Brasil

Investimentos em mídia¹ via agências de publicidade² por meio

Agencies media investment – per medium

Meio	Ano 2019 (jan a dez) – 226 Agências		Ano 2020 (jan a dez) – 217 Agências	
	Valor Faturado** (mil)	Share (%)	Valor Faturado** (mil)	Share (%)
TV Aberta	R\$9.268.078	52,8	R\$7.376.636	51,9
Áudio	R\$11.420	0,3	R\$12.024	0,3
Busca	R\$426.950	11,5	R\$343.258	9,1
Displays e Outros	R\$2.054.437	55,1	R\$2.141.290	56,5
Social	R\$878.900	23,6	R\$888.539	23,5
Video	R\$354.889	9,5	R\$403.136	10,6
Total Internet³	R\$3.726.596	21,2	R\$3.788.247	26,7
OOH / Mídia Exterior	R\$1.841.087	10,5	R\$1.224.874	8,6
TV por Assinatura ⁴	R\$1.216.790	6,9	R\$844.121	5,9
Rádio	R\$776.934	4,4	R\$603.869	4,2
Jornal ⁵	R\$473.161	2,7	R\$277.954	2,0
Revista ⁶	R\$169.376	1,0	R\$83.981	0,6
Cinema	R\$70.117	0,4	R\$14.876	0,1
Total	R\$17.542.138	100,0	R\$14.214.558	100,0

Fonte: Relatório ‘Mídias Brasil 2021’ – Grupo de Mídia São Paulo.

Neste contexto, é relevante destacar que a Internet – na qual estão inclusos os investimentos em Áudio, Busca, Displays, Social e Vídeo, teve um aumento de *share* de investimentos de 21,2% em 2019 para 26,7% em 2020. Isto indica uma tendência geral de que, apesar de a TV aberta ainda ser o maior nicho de consumo de publicidade no Brasil, a internet está se tornando cada vez mais relevante no setor. O investimento em outras mídias, como *Out of Home* (OOH) e a TV por assinatura também têm sofrido este processo de decréscimo – a primeira, de 10,5% a 8,6%, e a segunda, de 6,9% a 5,9% entre os anos de 2019 e 2020.

Outro dado que corrobora com esta pesquisa são os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelam que em 2021 o meio chegou a alcançar 90% dos domicílios em todo o país, conforme indica a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua)³⁵ do quarto trimestre de 2021. Além disso, o relatório ainda aponta um

³⁵ [<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?=&t=resultados>]. Acesso em 22/09/2022 às 22:23.

aumento relativo do número de domicílios com telefone móvel – um aumento de 94,4% para 96,3% entre 2019 e 2021, como destaca a reportagem da CNN Brasil³⁶.

A crescente popularidade da internet e o acesso cada vez mais fácil aos dispositivos móveis estão atraindo muitos profissionais para trabalharem especificamente nessa área. É o que aponta, por exemplo, a pesquisa Panorama das Agências Digitais 2022, um estudo entre a Rock Content, mLabs e RD Station no Brasil. Conforme indica a matéria do blog Rock Content³⁷, a tendência é que 71,8% das agências aumentem o seu orçamento para investir mais no mercado digital em 2022. De acordo com o relatório, os principais serviços de Marketing Digital que são oferecidos aos clientes são gestão e monitoramento de redes sociais (78,8%), marketing de conteúdo (75,5%) e compra de mídia digital (Google Ads, Facebook Ads etc), com 64,9%.

Figura 9 – Gráfico sobre os principais serviços de marketing digital fornecidos pelas agências



Fonte: Panorama das Agências Digitais 2022 – mLabs, Resultados Digitais e Rock Content.

³⁶ [<https://www.cnnbrasil.com.br/business/internet-foi-utilizada-em-90-dos-domicilios-do-brasil-em-2021-diz-ibge>]. Acesso em 22/09/2022 às 22:24.

³⁷ [<https://rockcontent.com/br/blog/panorama-das-agencias-digitais-2022/>]. Acesso em 22/09/2022 às 00:15.

Por consequência, as agências de publicidade têm investido cada vez mais em verbas para a compra de mídias digitais. De acordo com a apuração da reportagem do portal Meio & Mensagem³⁸, nenhuma mídia obteve tanto crescimento no Brasil nos últimos anos como a internet. É o que indicam os dados do Cenp-Meios – em 2021, as mídias digitais angariaram um total de R\$ 6,6 milhões de compra em mídia, montante 74,2% acima do registrado no ano anterior. É natural que, com esta procura, haja uma valorização deste canal de comunicação, tornando-o mais caro. Ainda de acordo com a matéria, “profissionais de agências vêm apontando, já há algum tempo, que comprar mídia no ambiente digital tem custado mais caro do que em tempos anteriores” (Meio & Mensagem, 2022). Sendo assim, é interessante pontuar uma tendência da inflação no meio digital por conta desta maior demanda das agências de publicidade em performance nas mídias digitais, em especial na internet.

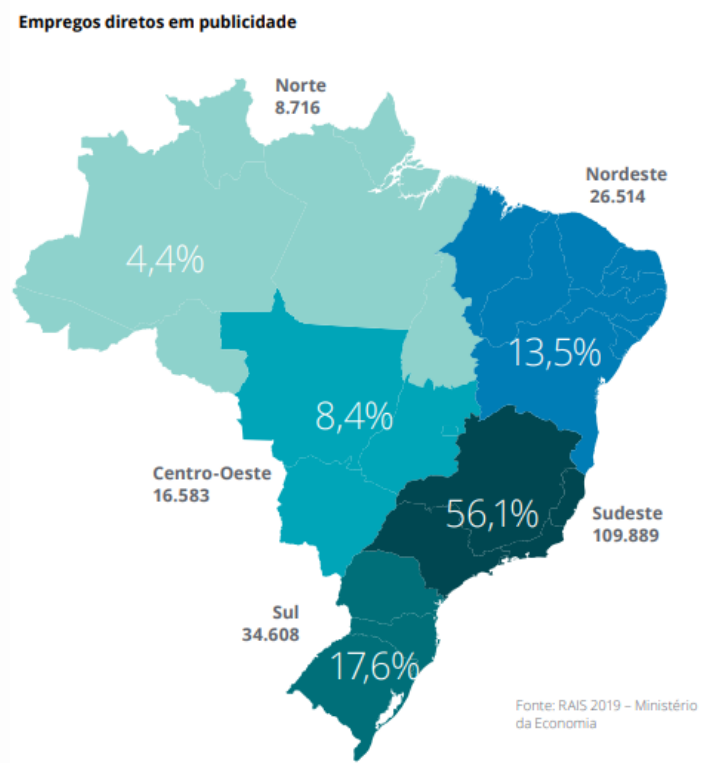
3.2.3 O mercado de trabalho

Com relação ao mercado de trabalho no campo da publicidade, o relatório ainda aponta que, de acordo com dados do Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), publicado em 2020, foram um total de 1.250.076 concluintes de graduações presenciais e à distância no campo da publicidade (sendo os principais cursos Marketing e Propaganda, Marketing, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas).

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério da Economia, em 2019 foram gerados 196.310 empregos diretos no segmento publicitário, sendo que 29.069 destes foram propriamente em agências de publicidade. A maior parte destes empregos estavam concentrados no sudeste do país (109.889 empregos, ou 56,1% do total), um número relativamente distante da segunda e da terceira posições (o sul, com 17,6%, e o Nordeste, com 13,5%, respectivamente).

³⁸ [<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2022/07/27/anunciar-nos-meios-digitais-esta-mais-carro.html>]. Acesso em 23/09/2022 às 00:21.

Figura 10 – Porcentagem de empregos diretos em publicidade por região o Brasil em 2020



Fonte: Relatório ‘O valor da publicidade no Brasil – O impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade.’

Figura 11 – Número de empregos diretos por segmento publicitário no Brasil em 2020

Empregos diretos por segmento publicitário

Atividades de televisão aberta	50.132
Atividades de rádio	31.087
Agências de publicidade	29.069
Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet	28.632
Impressão de material para uso publicitário	21.330
Outras atividades de publicidade	10.808
Marketing direto	10.566
Agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação	6.361
Instalação de painéis publicitários	3.852
Consultoria em publicidade	2.244
Produção de filmes para publicidade	2.229
Total	196.310

Fonte: RAIS 2019 – Ministério da Economia

Fonte: Relatório ‘O valor da publicidade no Brasil – O impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade.’

É importante ressaltar que, embora esses números representem os empregos diretos na indústria da publicidade no Brasil, o país não possui dados suficientes sobre a quantidade de vagas indiretas. De acordo com o relatório da Deloitte, supõe-se que o setor ainda abrange cerca de 239.060 pessoas de forma indireta – seja, por exemplo, em clubes esportivos, jornais e produtoras que possuem parte dos ganhos derivados deste setor. De acordo com o relatório

Os dados de empregos diretos e indiretos obtidos não contemplam profissionais ligados às atividades de marketing nas empresas anunciantes, nem profissionais temporários e freelancers, pois estes dados não são disponíveis para análise, apesar de serem grupos vistos com importante relevância no mundo publicitário.

É importante também considerar a tendência de que muitos profissionais da área estão atuando em empresas como prestadores de serviços, estando fora do âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). (p. 23)

O último ponto destacado no relatório, referente à terceirização – ou ‘pejotização’, uma vez que esses profissionais prestam serviços a partir de Pessoa Jurídica (PJ) – dos profissionais em agências de publicidade, costuma ser um ponto de tensão entre os publicitários no país. Segundo alguns autores (ver por ex., Crocco, 2019; Schuch, 2019; Valente, 2020;), ao oferecer uma suposta flexibilidade aos profissionais nas agências, os gestores acabam mascarando situações como a instabilidade profissional, o excesso de trabalho, salários defasados, a ‘juniorização’ das funções nas agências, dentre outros fenômenos que se tornaram rotineiros para quem atua nesse mercado, e que, em suma, apontam para uma precarização do profissional publicitário no país.

Diante deste contexto de precarização no mercado de trabalho publicitário no Brasil, também tem se tornado comum o fato de que muitos estudantes recém-formados em escolas de Publicidade e Propaganda no país optam por não trabalhar em agências de publicidade (Schuch, 2019). Em sua tese de dissertação “Transformações na Propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária”, Schuch (2019) identificou, a partir de uma sorte de técnicas de coletas de dados, como pesquisa documental e entrevistas de campo, as transformações nos modelos de agências de publicidade no Brasil nesta última década. A partir das observações realizadas neste estudo, foi possível perceber que

Algumas alterações e fragilidades da indústria da propaganda se revelam com mais intensidade, das quais citamos algumas a título de contextualização: percebemos o desinteresse dos estudantes de publicidade pelos modelos de agências de propaganda tradicionais; encontramos dados alarmantes sobre questões de representatividade de gênero, classe social e raça nestas empresas;

deparamo-nos com questionamentos sobre jornadas excessivas de trabalho nas empresas que compõem a indústria; e nos deparamos com a descrença dos profissionais nos órgãos reguladores da profissão, para citar alguns.” (p. 9)

Crocco (2019) ainda chama atenção para a “cultura da jovialidade” presente nas agências de publicidade no Brasil, especialmente por fazer parte do setor de economia criativa. De acordo com o autor, embora “o enfoque na criatividade evidencie o cariz artístico da profissão”, ele também “promove disfunções ao ser motivo de conflito, pela ênfase individualista do ego e da vaidade profissional” (p. 149).

Para exemplificar esse fato, o autor demonstra o fato de que embora essas agências prefiram estar associadas “à novidade, à atualidade e é destacada pelos profissionais do setor como sinônimo de flexibilidade, criatividade e inovação” e costumem associar “o labor da profissão à diversão, à fruição, ao jogo/brincadeira e ao consumo” (p. 149), o fenômeno que explica o fato de o setor de criação publicitária ser concentrado por jovens pode ser explicado

pelas condições cotidianas de trabalho relacionadas ao emprego flexível e inseguro, à intensificação e à expansão da jornada de trabalho (habitualmente não remuneradas), que são suportadas pelos jovens e até vangloriada por alguns como ato heroico do gênio criativo, mas questionadas e suportadas com dificuldade (e por necessidade) a longo prazo (p. 150)

Por fim, em seu artigo “Perspectivas do trabalho publicitário: cenários, perfil profissional e modelos de atuação em publicidade nos dias atuais”, Valente (2020) destaca que “a flexibilização das leis trabalhistas e o surgimento de novas formas de atuação como alternativas ao trabalhador regular catalisadas pelos recursos tecnológicos, aumentam possibilidades de atuação ao mesmo tempo em que suscitam questões adversas” (p.4). Esses pontos são caracterizados principalmente pela “precarização do trabalho, em que garantias constitucionais são superadas por contratos por atividade, pela terceirização e pela informalidade, que trazem instabilidade do vínculo empregatício à tona” (Casaqui, Riegel e Budag, 2011, p. 40).

Valente (2020) ainda aponta que

O trabalho em publicidade também foi profundamente impactado pelas mudanças econômico-culturais advindas da globalização e pela era digital. Longas jornadas de trabalho sem remuneração de hora extra sempre foram uma prática comum neste mercado. A pressão por ideias inovadoras em prazos cada vez mais exíguos é parte do cotidiano desses profissionais, que têm a tecnologia e a internet como aliados na busca de soluções mais rápidas para os seus desafios de trabalho, mas também como potencializadoras de meios que exigem respostas em tempo real. (p. 4)

Ainda de acordo com a análise da autora, foi verificado que o tema do mercado de trabalho em publicidade poucas vezes faz parte do escopo de estudo nos principais eventos científicos do país, uma vez que as principais contribuições para a área da comunicação debruçam seus esforços para o trabalho em jornalismo – e aqui podemos citar o empenho desenvolvido pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), e iniciativas como o Fórum Comunicação e Trabalho junto ao Congresso Nacional Intercom.

3.3 O cenário da publicidade no Brasil durante a pandemia de COVID-19

Assim como em diversos setores da economia criativa, a publicidade também foi afetada pelo advento da pandemia de COVID-19, que teve como medidas de contenção mais comuns o isolamento social e a consequente interrupção de atividades presenciais. De acordo com o relatório da Deloitte, embora a publicidade já vir se reinventando para se adequar aos novos hábitos do consumidor em um ambiente cada vez mais digital, graças à pandemia “esse processo se intensificou, incorporando novas plataformas, temáticas e formatos para fazer a mensagem dos anunciantes chegar aos consumidores em um momento tão complexo” (p. 24).

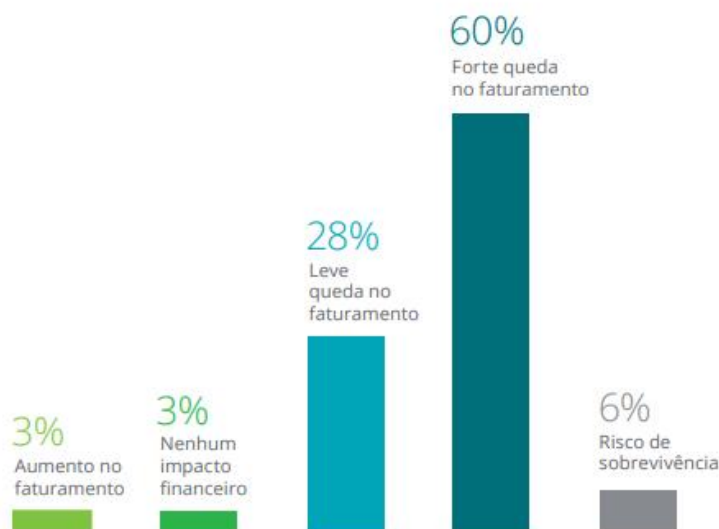
No Brasil, país que “já figurava como um consumidor de televisão bastante acima da média mundial, com mais do que o dobro de horas de consumo diário”, esse meio teve um aumento significativo durante a pandemia (p. 24). Além disso,

As medidas de distanciamento social aumentaram também o consumo de publicidade pela internet. Um fenômeno em alta durante a pandemia e que movimentou a publicidade foi a realização de *lives*. Grandes artistas realizaram eventos virtuais com produção menos elaborada, mas apostando na autenticidade e no espírito de um momento de celebração em conjunto dentro das restrições impostas à realização de shows presenciais (p. 25)

Apesar do aumento do consumo de publicidade nesses meios, o setor publicitário no país sofreu uma queda brusca de investimentos, especialmente em 2020, no auge da pandemia: de acordo com a empresa de dados de mercado Statista, enquanto de 2012 a 2019 o setor teve um crescimento médio anual de mais de 6%, “em 2020 foi registrada uma queda de 5,8% em relação ao ano anterior” (Deloitte, 2020, p. 28). Com relação à busca dos anunciantes por agências de publicidade, houve uma queda de 20% com relação a 2019, tendo chegado a 30% no primeiro

semestre do ano. No último trimestre, no entanto, essa baixa procura sofreu uma desaceleração e ficou 18,9% atrás do registrado em 2018, de acordo com matéria do portal Poder 360.³⁹

Figura 12 – Impacto da Covid-19 no faturamento em publicidade: comparação entre 2019 e 2020



Fonte: Pesquisa Deloitte (2021)

Por outro lado, contrariando essas estatísticas, a indústria criativa foi uma das que mais contratou novos funcionários para empregos formais no Brasil em 2020, de acordo com o estudo divulgado pela Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) e publicado na matéria do jornal Folha de São Paulo⁴⁰. Segundo a pesquisa, os números de empregos na indústria criativa aumentaram de 919 mil em 2019 para 935,3 mil em 2020. Isto representa um aumento de 1,8%, ou seja, 16,3 mil novas vagas. Para a entidade,

o desempenho do emprego criativo refletiu mudanças na demanda por bens e serviços causadas pela pandemia. Nesse contexto, atividades que foram estimuladas pelo isolamento social e pela digitalização conseguiram crescer no mercado de trabalho. Aquelas mais dependentes da circulação de consumidores e do contato direto com o público, por outro lado, amargaram perda de mão de obra. (Folha de São Paulo, 2022)

Até o final de 2021, as agências tiveram uma perspectiva mais positiva do que o primeiro ano da pandemia. De acordo com a pesquisa VanPro, realizada pelo Sistema Sinapro/Fenapro

³⁹ [<https://www.poder360.com.br/midia/investimentos-em-publicidade-no-brasil-foram-de-r-49-bilhoes-em-2020/>]. Acesso em 24/06/2022 às 17:05.

⁴⁰ [www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/07/2Fna-contramao-do-mercado-industria-criativa-contrata-mais-na-pandemia.shtml]. Acesso em 07/07/2022 às 21:38.

(Sindicatos das Agências de Propaganda/ Federação Nacional de Agências de Propaganda), houve uma melhora significativa do cenário do ponto de vista financeiro para as 312 agências pesquisadas em 23 estados e o Distrito Federal. De acordo com matéria do portal Promoview⁴¹, o número de empresas que aumentou o seu faturamento comparado ao ano anterior passou de 26% no início de 2021 para 53% no final desse mesmo ano.

Neste mesmo período, o mercado publicitário superou o patamar anterior a pandemia, conforme aponta o levantamento da Kantar Ibope Media à reportagem publicada no portal da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap)⁴². De acordo com a pesquisa, o mercado publicitário brasileiro chegou a movimentar aproximadamente R\$ 69 bilhões em compra de mídia em 2021 – 29% a mais do que o valor registrado em 2020, o período de maiores restrições pela Covid-19.

3.3.1 As agências de publicidade durante a pandemia

Ao longo da pandemia, a maior parte dos órgãos reguladores de Publicidade e Propaganda do país incentivaram que as agências seguissem as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS), especialmente no que diz respeito ao uso de máscaras e ao distanciamento social.

A Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap) lançou, inclusive, um Protocolo de Prevenção à Covid-19 em agências de publicidade. No manual, consta que “a retomada das atividades nas áreas físicas das agências de publicidade, quando acontecer, deve seguir rigorosamente as recomendações”, e que “os gestores responsáveis de cada agência devem realizar consulta formal às autoridades sanitárias de sua cidade” (Protocolo de Prevenção à Covid-19 em Agências de Publicidade, p. 1, 2021).

Outros órgãos, como a Sinapro/Fenapro, também criaram manuais próprios para que as agências de publicidade pudessem seguir caso retornassem em modelo híbrido ou presencial.

⁴¹ [<https://www.promoview.com.br/categoria/publicidade/pesquisa-vanpro-da-fenapro-mostra-recuperacao-das-agencias-de-publicidade-em-2021.html>]. Acesso em 24 de junho de 2022 às 17:15.

⁴² [<https://www.abap.com.br/mercado-publicitario-avanca-e-supera-patamar-anterior-a-pandemia-mostra-pesquisa/>]. Acesso em 25/06/2022 às 01:15.

Figura 13 – Banner do site da Fenapro/Sinapro com recomendações sobre a Covid-19



Fonte: Portal da Fenapro Informa⁴³.

Pelo fato de os informes sobre a pandemia de Covid-19 serem mais sugestões e recomendações do que imposições sobre o que as agências de publicidade deveriam seguir, cada gestor teve o livre-arbítrio de manejar os seus colaboradores e os processos internos das suas agências da maneira que preferisse. Como veremos nas pesquisas publicadas no período, isso trouxe distintas experiências entre colaboradores e gestores.

3.3.1.1 Ponto de vista dos gestores das agências

O primeiro ponto que chama a atenção sobre como a maior parte das agências de publicidade manejou a pandemia de Covid-19 diz respeito à transição entre os modelos de trabalho, questão que em grande parte depende do crivo dos gestores dessas organizações.

O Censo Agências 2020 realizou uma pesquisa entre outubro e dezembro de 2019 – no período anterior ao surto do coronavírus – com mais de 1.100 gestores de agências de publicidade e marketing. Neste estudo, quando questionados sobre se a empresa já possuía colaboradores em *home office*, 52,7% dos respondentes afirmaram que sim, sendo que 32,7% destes responderam que o principal motivo à época seria reduzir os custos com a estrutura física.

Entre 1º e 7 de junho de 2020, a Operand realizou um novo questionário com 203 gestores de agências de todo o Brasil sobre o impacto da Covid-19 no trabalho em publicidade, onde 53,2% dos respondentes afirmaram que não trabalhava em *home office* antes da pandemia, enquanto 27,6% responderam que apenas uma parte da equipe já trabalhou remotamente de casa antes do período pandêmico.

⁴³ [<https://www.fenaproinforma.com/>]. Acesso em 25/06/2022 às 01:27.

Nesta mesma pesquisa, enquanto 39,4% afirmaram que a produtividade melhorou trabalhando em *home office*, outros 33,5% responderam que, pelo contrário, ela havia piorado. Para Luciano Loffi, da Operand, “esse ponto provavelmente reflete o quanto a agência estava preparada para uma gestão ‘mais remota’ e automatizada – nas empresas onde já existia um processo e fluxo de trabalho bem consolidado, o impacto na produtividade certamente será positivo” (Censo Agências Impactos Covid-19, 2020, p.13).

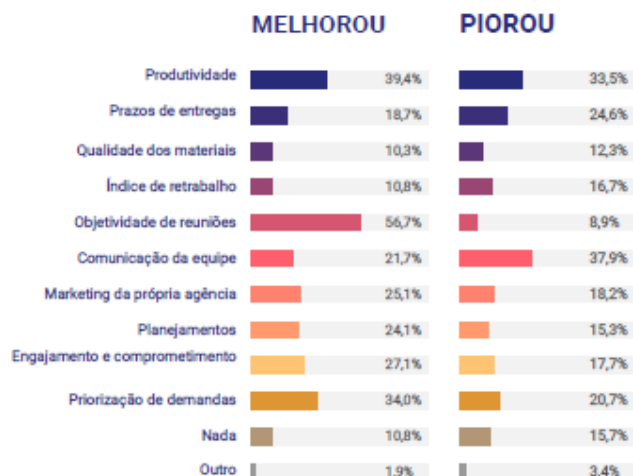
Figura 14 – Principais motivos pelos quais gestores optavam pelo *home office* antes da pandemia



Fonte: Pesquisa Censo Agências 2020⁴⁴.

⁴⁴ [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/2020/>]. Acesso em 25/06/2022 às 01:45.

Figura 15 – Pontos positivos e negativos do trabalho em *home office* de acordo com os gestores



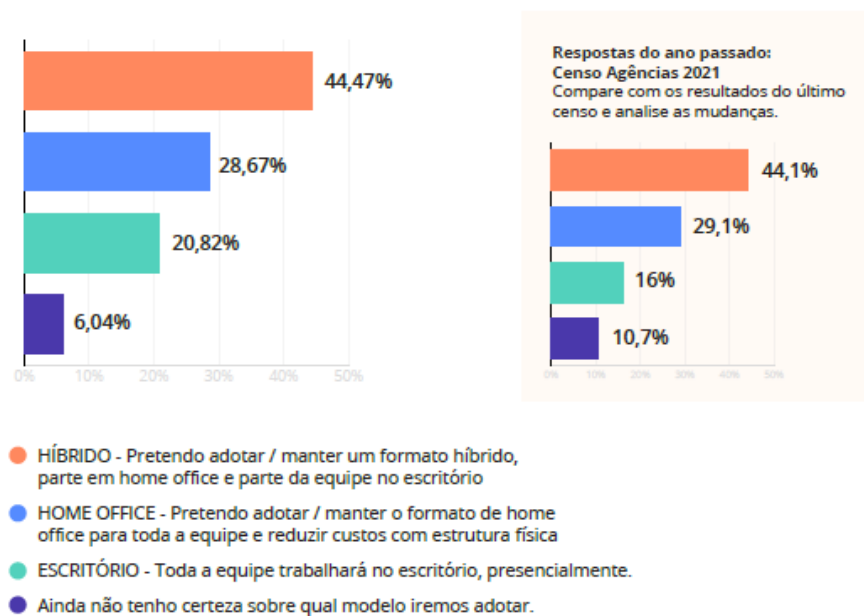
Fonte: Pesquisa Censo Agências Impactos Covid-19⁴⁵.

Conforme a pandemia de Covid-19 se desenrolava, o cenário da gestão das agências também se modificou. Enquanto em 2020 45,3% dos respondentes do Censo Agências Impactos Covid-19 afirmaram que adotariam o modelo híbrido de operação no pós-pandemia e 15,8% responderam que adotariam o *home office* completamente, no Censo Agências 2021 da Operand, realizado com mais de 1.100 gestores entre outubro e dezembro de 2020, 44,1% responderam que pretendiam adotar um formato híbrido de trabalho após a pandemia, enquanto 29,1% disse querer adotar o formato *home office* mesmo após a crise sanitária – ou seja, um aumento de 13,3% do percentual anterior.

Já o Censo Agências 2022, realizado entre novembro de 2021 e janeiro de 2022 com mais de 1.000 respondentes, revelou que 44,47% dos gestores preferiam manter o formato híbrido de trabalho, enquanto 28,67% responderam que adotariam completamente o modelo remoto para toda a equipe. No entanto, enquanto no Censo Agências 2021 apenas 16% responderam que adotariam o modelo presencial, no relatório mais recente, 20,82% afirmaram que toda a equipe trabalhará no escritório a partir de 2022 – o que indica uma tendência dos gestores a querer voltar para o presencial após a pandemia.

⁴⁵ [<https://materiais.operand.com.br/censo-agencias-covid>]. Acesso em 25/06/2022 às 02:21.

Figura 16 – Modelos de trabalho optados pelos gestores: 2022 e 2021

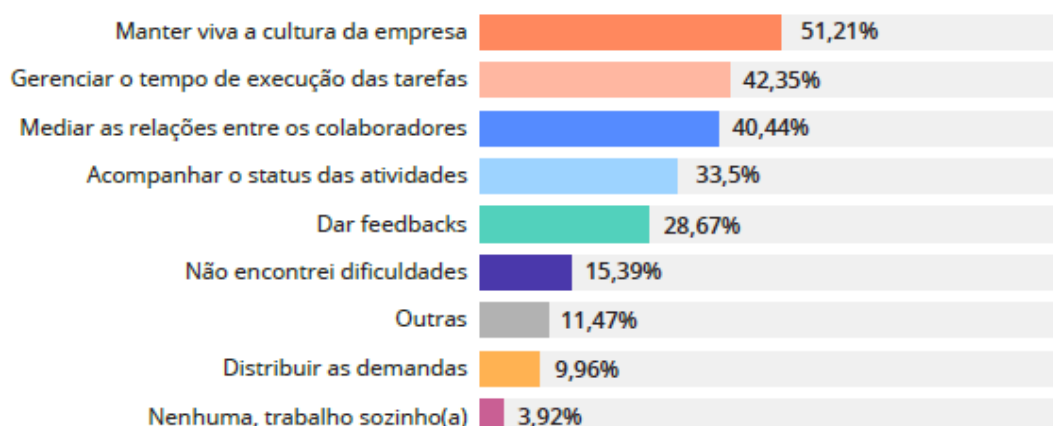


Fonte: Pesquisa Censo Agências 2022⁴⁶.

Com relação aos pontos mais difíceis no trabalho de gestão de equipes remotas, o Censo Agências 2022 revelou que 51,21% dos gestores tiveram dificuldade em manter viva a cultura da empresa, seguido por 42,35% que responderam que a maior dificuldade é gerenciar o tempo de execução das tarefas.

⁴⁶ [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/>]. Acesso em 25/06/2022 às 02:48.

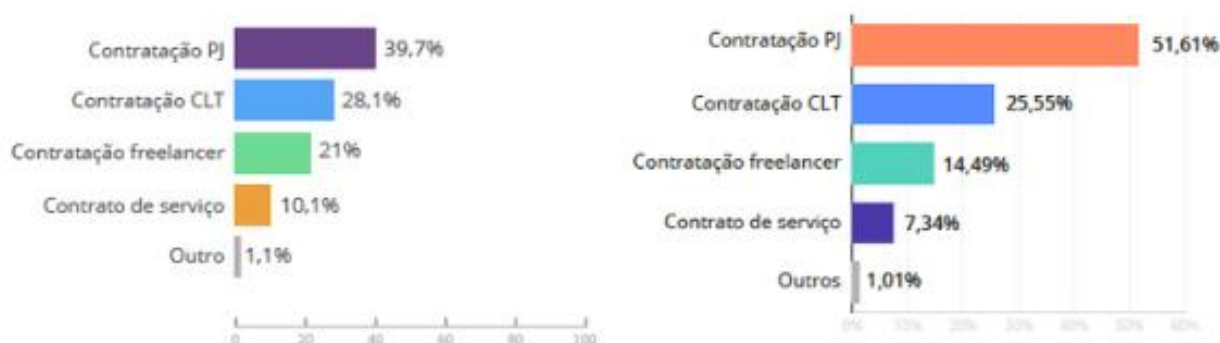
Figura 17 – Principais desafios na gestão de pessoas em agências em trabalho remoto



Fonte: Pesquisa Censo Agências 2022⁴⁷.

Outra estatística interessante que é possível extrair dos últimos relatórios é que, enquanto no Censo Agências 2020, realizado antes da pandemia, 39,7% dos gestores responderam pretender contratar profissionais em formato PJ (Pessoa Jurídica) para as suas organizações, esse número aumentou consideravelmente ao longo da pandemia de Covid-19: o Censo Agências 2022 mostra que 51,61% dos gestores pretendem terceirizar o serviço dos seus funcionários nas próximas contratações.

Figura 18 – Modelos de contratação de colaboradores por gestores de agências: 2020 e 2022



Fontes: Pesquisas Censo Agências 2020⁴⁸ e Censo Agências 2022⁴⁹.

⁴⁷ [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/>]. Acesso em 25/06/2022 às 02:48.

⁴⁸ [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/2020/>]. Acesso em 25/06/2022 às 01:45.

⁴⁹ [<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/>]. Acesso em 25/06/2022 às 02:48.

Esses dados revelam um claro processo de ‘pejotização’ (ou terceirização do trabalho), como foi citado anteriormente pelos autores (Schuch, 2019; Valente, 2020). Conforme veremos no próximo tópico, este não foi o único ponto de tensão entre gestores e colaboradores durante a pandemia.

3.3.1.2 Ponto de vista dos colaboradores das agências

No que diz respeito ao clima organizacional entre os colaboradores durante a crise sanitária, uma pesquisa realizada por Schuch e Petermann (2021) com 435 respondentes entre os dias 16 e 17 de abril de 2020 identificou as principais percepções de empregados e empregadores da indústria de publicidade sobre o *home office* no início da pandemia de Covid-19. De acordo com os autores

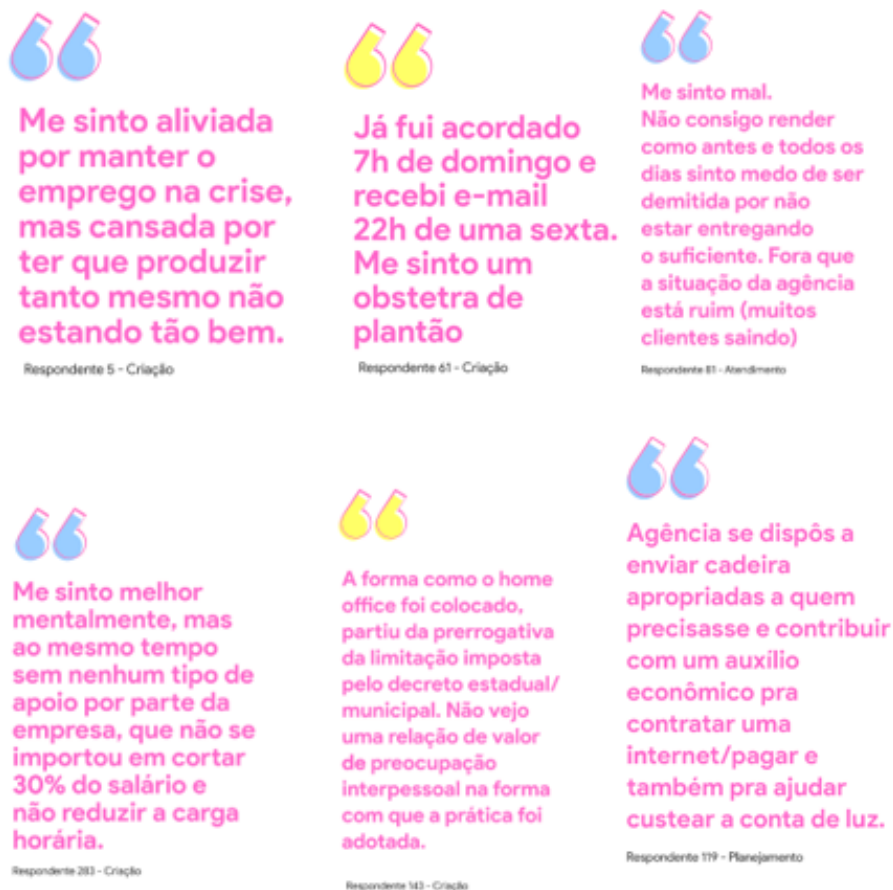
A realidade do *home office* foi bastante díspar e revelou aspectos da desigualdade social brasileira. Enquanto algumas pessoas rapidamente adaptaram-se ao trabalho remoto, pois possuíam condições adequadas, outras sofreram com a falta de equipamentos, com Internet insuficiente, com a falta de mesa, de cadeira e de silêncio. A rotina doméstica se somou a uma tentativa de rotina de trabalho, configurando um exercício de paciência e de resignação. As casas viraram escritório, escola, academia. A situação ficou ainda mais dramática para famílias com crianças, que precisaram dividir o ambiente doméstico e a atenção necessária às crianças com o trabalho. (p. 120)

A pesquisa, que contou com respondentes de 269 agências de publicidade nacionais, teve pelo menos uma resposta de um colaborador e/ou gestor de uma das dez maiores agências do Brasil e foi acessada por mais de 25 mil pessoas, tendo sido divulgada pelo portal Meio & Mensagem com a chamada ‘Publicitários relatam perda de rendimento e saúde mental’⁵⁰. Um dos pontos de destaque é que, contrariando as entrevistas com as lideranças das maiores agências de publicidade na matéria publicada pelo portal Propmark⁵¹ que afirmavam que a cultura de trabalho remoto já estava no DNA das empresas, “94% dos respondentes afirmaram que a prática do trabalho remoto foi fruto da pandemia” (p. 130).

⁵⁰ [<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/04/24/home-office-publicitarios-relatam-perda-de-rendimento-e-saude-mental.html>]. Acesso em 25/06/2022 às 04:33.

⁵¹ [<https://propmark.com.br/agencias-comentam-home-office-e-expectativas-para-negocios/>] Acesso em /06/2022 às 17:49.

Figura 19 – Recortes de comentários negativos de colaboradores no início da pandemia



Fonte: Relatório 'Home office tá bom pra todo mundo?'⁵².

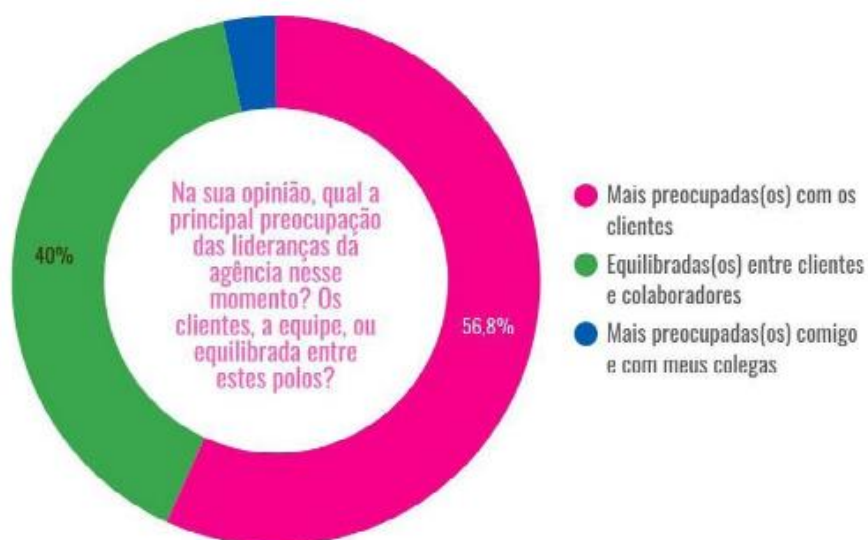
Para 84,1% dos respondentes, o *home office* não costumava ser uma prática habitual da empresa, e 50,4% deles responderam não estarem preparados para trabalhar sob esse modelo de trabalho àquela altura da pandemia de Covid-19. Outro ponto relevante é que 49,7% dos gestores das agências não adicionaram ou deixaram de oferecer algum tipo de benefício durante o trabalho em *home office*, contra 24,8% que responderam que foram cortados benefícios e 18,4% que respondeu que nunca havia recebido benefício algum, mesmo antes da pandemia. Apenas para 7,1% dos respondentes as agências onde trabalhavam chegou a oferecer algum tipo de benefício para o novo modelo de trabalho.

Com relação à cobrança por parte das lideranças para que o rendimento continuasse igual, 44,8% responderam que ela continuou igual, enquanto 40,5% disseram que a cobrança de resultados

⁵² [bit.ly/publicidadeHO]. Acesso em 25/06/2022 às 04:29.

passou a aumentar. Para 56,8% dos colaboradores que responderam, as lideranças das agências estavam mais preocupadas com os clientes do que com os funcionários, e, naquele recorte de tempo, 65,1% dos respondentes afirmaram estar menos saudáveis mentalmente do que no momento anterior à pandemia, com o trabalho presencial.

Figura 20 – Percepções dos colaboradores sobre a gestão no início da pandemia de Covid-19



Fonte: Schuch e Petermann (2021)

Schuch e Petermann (2021) chegaram à conclusão de que houve diferenças cruciais entre o comportamento profissional das lideranças e dos trabalhadores no campo da publicidade que não estavam em altos cargos de gestão neste primeiro momento da pandemia. Para os autores

assim como a transformação digital foi um importante acelerador de mudanças e atualizações no *habitus* profissional da indústria publicitária na primeira década do século, a pandemia também impulsionou transformações que já estavam em curso, mas apareciam de forma tímida no campo, ainda como um processo embrionário. O que suscita novas dúvidas a serem investigadas, já que tivemos mais de 10 anos para esta primeira onda de mudanças a que nos referimos, e com o movimento pandêmico as novas formas de trabalho precisaram ser apreendidas por todos em poucos meses. (p. 139)

Embora o estudo realizado por esses pesquisadores seja relevante para entender o contexto do clima organizacional nas agências no início da pandemia, ele é incipiente e revela pontos já discutido pelos próprios autores em outros trabalhos que foram potencializados pelas imposições daquele recorte de tempo, especialmente na quarentena. Outro fator negativo é que ele aborda

apenas o período do início da crise sanitária, não se resvalando sobre os acontecimentos posteriores de uma pandemia cujos efeitos perduram até hoje.

De qualquer forma, um desfecho relevante coletado por esses investigadores é o de que, mesmo em um momento que exigia dos gestores das agências um manejo mais cuidadoso com relação aos colaboradores, especialmente por conta de uma transição abrupta do modelo de operações, é provável que muitos deles se valeram da crise econômica para abusar das cobranças e submeter os funcionários a jornadas excessivas de trabalho em prol dos clientes. Como bem destaca Valente (2020) em sua pesquisa, “diante das transformações que o trabalho vem sofrendo, sobretudo após a pandemia da COVID-19, faz-se urgente uma discussão mais abrangente e em profundidade sobre o trabalho em publicidade” (p.12).

Capítulo IV.

Estudo Empírico

4.1 Metodologia

Feita a revisão teórica sobre os temas que cercam o nosso objeto de estudo, constatamos que o mercado de trabalho das agências de publicidade no Brasil opera sob condições distintas para os colaboradores e os gestores destas empresas. De modo a compreender os efeitos da pandemia de Covid-19 para esses trabalhadores, que gerou mudanças significativas sob a sua percepção – e segue gerando, mesmo diante de seu arrefecimento – analisaremos os comentários de colaboradores a partir da edição de 2022 da Planilha das Agências, um documento de caráter público, anônimo e divulgado em massa onde esses funcionários expõem as principais temáticas do momento nestas organizações onde trabalham e/ou para as quais prestam ou prestaram serviços. Desta maneira, a partir da análise de dados secundários, pretendemos responder à seguinte pergunta de partida: a pandemia de Covid-19 alterou as condições de trabalho dos colaboradores em agências de publicidade no Brasil?

4.1.1 Objetivos

No que diz respeito ao objetivo principal desta investigação, pretendemos analisar se a pandemia de Covid-19 trouxe mudanças relevantes no que diz respeito à percepção dos colaboradores de agências de publicidade no Brasil.

Com relação aos objetivos específicos, destacam-se:

- Averiguar se a precarização do trabalho que já caracterizava este setor sofreu um processo de potencialização devido aos efeitos da pandemia de Covid-19;
- Comparar as principais percepções sobre o clima organizacional dos colaboradores no período imediatamente posterior ao arrefecimento da pandemia de Covid-19 entre os departamentos mais comuns das agências de publicidade;
- Contrastar a percepção dos colaboradores sobre as decisões dos gestores das agências de publicidade no período pós-pandemia.

4.1.2 Técnicas empíricas aplicadas

Do ponto de vista empírico, esta pesquisa se baseia na análise de dados secundários disponibilizados na Planilha das Agências de 2022⁵³, que teve como mote a pergunta “Como está

⁵³ [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BP6ryF4k5l15-2gvzapzQ_0JJD4B2SprOvBGmoteOK4/edit#gid=425633825]. Acesso em 29/06/2022 às 15:35.

sendo trabalhar aí pós-pandemia?”. Como ferramenta, fizemos uso dos conceitos de métodos e técnicas de pesquisa em comunicação a partir de Severino (2014) e Epstein (2005), de análise de conteúdo a partir de Bardin (2011), Franco (2005) e Sampaio e Lycarião (2021), e de análise de dados qualitativos através de Gibbs (2009) e Creswell (2007).

Com relação às diferenças entre as abordagens quantitativa e qualitativa na pesquisa em comunicação, Severino (2014) destaca que em um primeiro momento histórico da epistemologia, o modelo quantitativo “adequou-se perfeitamente à apreensão e ao manejo do mundo físico, tornando-se assim paradigmático para a constituição das ciências, inclusive daquelas que pretendiam conhecer também o mundo humano” (p. 73). No entanto, “quando o homem era considerado um objeto puramente natural, seu conhecimento deixava escapar importantes aspectos relacionados com sua condição específica de sujeito; mas, para garantir essa especificidade, o método experimental-matemático era ineficaz” (p. 74).

Assim, portanto, os procedimentos qualitativos começaram a fazer parte do universo das pesquisas científicas, como uma maneira de abranger a complexidade humana. Embora haja críticas de que a abordagem quantitativa seja “reducionista” e a abordagem qualitativa seja demasiadamente “subjativa”, Epstein (2005) aponta que “em verdade, todo procedimento, seja qualitativo, seja quantitativo, é em grau maior ou menor reducionista”. Para o autor, não importa qual seja a metodologia escolhida pelo investigador, desde que seja feito um “exame cuidadoso dos procedimentos analíticos quantitativos e qualitativos mais adequados para cada caso particular e em relação aos objetos pretendidos” (p. 26).

A importância da pesquisa qualitativa é elucidada por Gibbs (2009) como uma maneira de analisar experiências de indivíduos ou grupos e de examinar interações e comunicações que estejam em desenvolvimento (p. 8). Na visão do autor, a escolha pelo caminho de análise qualitativa se dá por uma série de motivações, dentre as quais destacamos no âmbito desta investigação: primeiramente, devido ao fato de que “a pesquisa qualitativa se abstém de estabelecer um conceito bem definido daquilo que se estuda e de formular hipóteses no início para depois testá-las. Em vez disso, os conceitos (ou as hipóteses, se forem usadas) são desenvolvidos e refinados no processo de pesquisa” (p. 9). Conforme analisamos os comentários dos colaboradores na planilha, elaboramos as principais hipóteses tratadas nesta investigação: a precarização do trabalho em agências de publicidade e os desafios e perspectivas nestes ambientes de trabalho no período pós-pandêmico.

Em segundo lugar, Gibbs (2009) ainda aponta que “uma parte importante da pesquisa qualitativa está baseada em texto e na escrita, desde notas de campo e transcrições até descrições e interpretações, e, finalmente, à interpretação dos resultados e da pesquisa como um todo.” (p. 9). Ao elaborar a análise das respostas anônimas dos colaboradores, encontramos temas passíveis de interpretação no sentido do clima organizacional das principais agências de publicidade do Brasil cujos tensionamentos refletem o período analisado e o cenário do mercado de trabalho no campo publicitário no país.

Creswell (2007) aponta ainda uma série de características que a análise qualitativa requer, dentre as quais destacamos para esta investigação:

- (1) Análise de dados indutiva: “Os pesquisadores qualitativos constroem seus padrões, categorias e temas de "baixo para cima", organizando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas”⁵⁴ (p. 39);
- (2) Lentes teóricas: “O pesquisador qualitativo frequentemente usa uma lente para visualizar seus estudos, como o conceito de cultura, central para a etnografia, ou diferenças de gênero, raciais ou de classe” ⁵⁵(p. 40);
- (3) Relação holística: “Os pesquisadores qualitativos tentam desenvolver um quadro complexo do problema ou questão em estudo. Isto envolve relatar múltiplas perspectivas, identificar os muitos fatores envolvidos em uma situação, e geralmente esboçar o quadro mais amplo que emerge” ⁵⁶(p. 40).

Além de utilizarmos da análise de conteúdo de dados qualitativos em prol da busca pela resposta da pergunta de partida, também tratamos de evidenciar em números e porcentagens (abordagem quantitativa) os elementos analisados de maneira a elucidar as questões mais abrangentes do estudo qualitativo. Bardin (2011), a principal autora da qual nos baseamos metodologicamente, afirma que a análise de conteúdo “não se trata de um instrumento, mas de

⁵⁴ Tradução nossa feita a partir do texto original: “Qualitative researcher build their patterns, categories, and themes from "bottom-up", by organizing the data into increasingly more abstract units of information.” (Creswell, 2007, p. 39).

⁵⁵ Tradução nossa feita a partir do texto original: “Qualitative researcher often use a lens to view their studies, such as the concept of culture, central to ethnography, or gendered, racial, or class differences.” (Creswell, 2007, p. 40).

⁵⁶ Tradução nossa feita a partir do texto original: “Qualitative researchers try to develop a complex picture of the problem or issue under study. This involves reporting multiple perspectives, identifying the many factors involved in a situation, and generally sketching the larger picture that emerges.” (Creswell, 2007, p. 40).

um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grade disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (p. 37). Sampaio e Lycarião (2021) defendem que a

análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termo de seus significados, intenções, consequências ou contextos. (p. 6)

Franco (2005) explica que “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido” (p. 7). A técnica tem como pressuposto “uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”, sendo esta entendida como “uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana que, em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo interacional” (p. 8). Muito além de apenas descrever as características das mensagens, a análise de conteúdo “cresce em significado e exige maior bagagem teórica do analista” (p. 11) quando direciona à indagação sobre as causas ou efeitos da mensagem.

Sob este aspecto, Sampaio e Lycarião (2021), realçam que as áreas mais exitosas no uso da análise de conteúdo são aquelas que tratam sobre atribuições, como conceitos, atitudes, crenças, intenções, emoções e processos cognitivos do comportamento humano; sobre comportamentos públicos, ou seja, valores individuais e concepções do mundo que envolvem repetições de confirmação, e sobre realidades institucionais, dentre as quais aquelas que envolvem dinheiro e trabalho (p. 23 - 24). Como analisaremos nas respostas do *corpus* de pesquisa desta investigação, essas são características do texto dos colaboradores das agências acerca do ofício em publicidade.

Sampaio e Lycarião (2021) também trazem à luz outros pontos de inflexão sobre as vantagens e fraquezas da análise de conteúdo. De acordo com os autores, os pontos fortes desta metodologia são o de fazer “uma ponte entre um formalismo estático e a/uma análise qualitativa dos materiais”, a redução de “grandes quantidades de texto em uma descrição curta de algumas de suas características”, o “uso de materiais que ocorrem naturalmente” e a “prestação para dados históricos” (p. 24). Por outro lado, dentre as principais fraquezas, destacamos o fato de “introduzir inexatidões de interpretação”, a tendência a se centrar em frequências e descuidar-se do que está ausente, e a perda da “relação entre códigos e texto (*e.g.* o momento em que algo é dito)” (p. 24).

Mesmo diante desses dilemas, escolhemos um método de análise de texto qualitativo uma vez que existe uma lacuna nos estudos sobre o mercado de trabalho em agências de publicidade do ponto de vista dos colaboradores – especialmente no que se refere a pesquisas de censos e relatórios sobre a temática durante o período da pandemia de Covid-19 no Brasil. Como se posiciona Creswell (2007), “conduzimos pesquisas qualitativas quando queremos empoderar indivíduos a compartilhar suas histórias, ouvir suas vozes e minimizar as relações de poder que frequentemente existem”⁵⁷ (p. 40).

4.1.3 Objeto empírico: Planilha das Agências

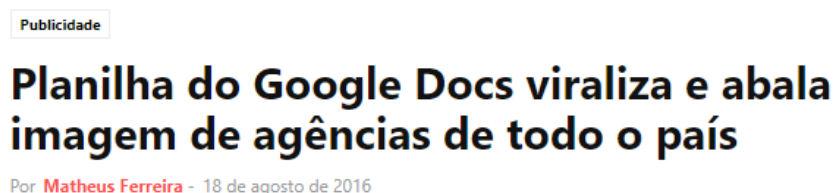
A Internet trouxe um caráter de virtualidade às comunidades. Dornelles (2008) defende que o ciberespaço potencializa as “manifestações individuais (protegidos pelo anonimato e pela possibilidade de publicação – via Internet – de informações” (p.40). Neste sentido, nascem novas configurações de expressão que não eram possibilitadas sem o auxílio de uma ferramenta que possibilita a troca de informações sem que haja conhecimento da identidade de seus interlocutores. “O problema que o anonimato nos remete, de ora ser tratado como princípio libertário entre os internautas, ora ser falsificação de identidade, dependendo do ‘mundo’ em que ele é praticado, se no real ou virtual, nos indica um terreno de estudo, que é o de explorar a virtualidade justamente nessa tensão que ela cria na sua relação com a realidade” (p. 17).

A disseminação das planilhas anônimas sobre o mercado de trabalho, como é a Planilha das Agências para o mercado publicitário no Brasil, é um exemplo desta manifestação. Neste caso em específico, os colaboradores encontraram no formato uma maneira de expressar, anonimamente, comentários e denúncias sobre os seus respectivos ambientes de trabalho desde 2016, conforme relata a matéria do portal UOL Economia⁵⁸. Divulgadas em massa nas redes sociais, as planilhas anônimas das agências de publicidade, popularmente conhecidas como ‘Planilha das Agências’, não têm data nem hora para aparecer – elas surgem e se espalham organicamente, e são alimentadas por desabafos, provocações, elogios e críticas dos mais diversos temas: desde denúncias de assédio a flertes anônimos para colegas da área.

⁵⁷ Tradução nossa feita a partir do texto original: “We conduct qualitative research when we want to empower individuals to share their stories, hear their voices, and minimize the power relationships that often exist” (Creswell, 2007, p. 40).

⁵⁸ [<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/01/planilhas-anonimas-viram-nova-maneira-de-denunciar-abusos-no-trabalho.htm>]. Acesso em 25/06/2022 às 05:53.

Figura 21 – Manchete de matéria sobre a Planilha das Agências de 2016



Fonte: Reprodução/Portal GKPB⁵⁹.

Figura 22 – Exemplo de comentário sobre a Planilha das Agências de 2016

Eu e mais seis colegas sofremos abuso sexual de um funcionário da área de criação, informamos aos sócios que nada fizemos, hoje faz quase 3 meses dessa reunião e sequer tivemos um retorno. O funcionário continua lá. Todas nós saímos, seja por termos sido demitidas ou por não aguentarmos mais as ameaças e pedimos as contas. A agência não se preocupa com o funcionário. Ou melhor, com a funcionária. Se você é um estuprador em potencial ou simplesmente um babaca machista que tem interesse em ser acobertado por sócios que compactuam com esse tipo de comportamento para que você não seja demitido, esse é o seu lugar. Se você é mulher ou apenas possui algum apreço e respeito pelo sexo feminino, o [redacted] da rua [redacted], meu amigo, definitivamente não é o seu lugar.

Fonte: Reprodução/Portal GKPB⁶⁰.

⁵⁹ [<https://gkpb.com.br/14554/planilha-agencias-publicidade/?amp=1>]. Acesso em 25/06/2022 às 06:27.

⁶⁰ [<https://gkpb.com.br/14554/planilha-agencias-publicidade/?amp=1>]. Acesso em 25/06/2022 às 06:27.

Figura 23 – Manchete de matéria sobre a Planilha das Agências de 2019

Publicidade

A famosa lista “como é trabalhar aí?” das agências brasileiras está de volta



Por Fillipe Luis

Fonte: Reprodução/Portal Publicitários Criativos⁶¹.

Figura 24 – Exemplo de comentário sobre a Planilha das Agências de 2019

“É simplesmente a mais sem noção é odiada por todos, inclusive por mim. Tô tentando sair desse inferno mas tá difícil nessa crise.”

Fonte: Reprodução/Portal Publicitários Criativos⁶².

A Planilha das Agências, em sua primeira edição, teve um total de 541 comentários. Na de 2018, esse número cresceu para 2.533 comentários e, em 2019, já chegou a ter 7.407 comentários. Praticamente todos os links para as planilhas destas edições anteriores foram deletados logo que sua utilidade terminou: expor as mazelas das principais agências de publicidade no Brasil. O sucesso das planilhas é justamente por serem efêmeras e caracterizarem uma análise de um recorte de tempo sobre o clima organizacional das agências de publicidade – sejam elas multinacionais, ou de pequeno porte. Se a agência ‘X’ recebeu uma miríade de denúncias sobre assédio moral em 2018, pode ser que em 2021 já tenha sido classificada como um bom lugar para trabalhar; se na célula 112 o gestor da agência ‘Y’ foi chamado de ‘machista’ ou ‘abusador’, pode ser que ele tenha sido elogiado na célula 467.

⁶¹ [<https://www.publicitarioscriativos.com/a-famosa-lista-como-e-trabalhar-ai-das-agencias-brasileiras-esta-de-volta/>]. Acesso em 25/06/2022 às 06:33.

⁶² [<https://www.publicitarioscriativos.com/a-famosa-lista-como-e-trabalhar-ai-das-agencias-brasileiras-esta-de-volta/>]. Acesso em 25/06/2022 às 06:33.

As planilhas são criadas em um Google *Forms*, um serviço gratuito para criar formulários e inquéritos online com vários tipos de perguntas. Em geral, essas planilhas têm como a pergunta principal ‘Como é trabalhar aí?’, e os usuários têm um limite quase infinito de caracteres para dissertar sobre como é trabalhar na agência em que trabalha ou em que trabalhou. Essas planilhas ganharam tanta popularidade que outros segmentos passaram a “copiar a fórmula”: já surgiram a planilha das *startups*, a planilha dos clientes, e assim por diante. Geralmente, quando uma das planilhas faz sucesso, ela é compartilhada por um portal de notícias ou do segmento da área. A última Planilha das Agências de 2021 teve destaque por conta dos ‘cancelamentos’ e linchamentos virtuais, que, de acordo com matéria do portal B9⁶³, dedicado a notícias da área de Marketing e Publicidade, reforça a ideia de “que a planilha que era para ajudar e apontar erros sistêmicos e propor uma abertura de diálogo construtivo, virou um espaço de toxicidade – se não pior, igual às engrenagens da nossa indústria da comunicação que tanto tentam mudar” (B9, 2021).

Apesar das críticas pertinentes com relação às planilhas, existem usuários que as usam para extrair dados sobre as agências. Pedrenrique, escritor do blog de análises “pérabrasil”⁶⁴, é um deles: para o usuário, “ainda que informal e não oficial”, a planilha é “um indicador de opinião pública dentro do segmento de profissionais de publicidade/agências de propaganda” (pérabrasil, 2019). Em co-autoria com Ingrid Natasha, o usuário fez uma análise sobre a Planilha das Agências de 2019⁶⁵, no qual identificou por meio de uma análise ampla do corpus textual, dentre outros aspectos: as particularidades e semelhanças entre as agências mais comentadas; o universo de menções para cada macro-departamento de uma agência; o universo de menções a chefes e clientes e, por fim, os temas positivos e negativos mencionados com maior frequência nos comentários. De acordo com o autor, “existem diferentes formas de grupos sociais manifestarem suas opiniões de forma autêntica, anônima e orgânica e, por isso, é importante estar atento as possibilidades de crítica e análise que estes comportamentos podem oferecer para uma visão mais macro do cenário brasileiro atual” (pérabrasil, 2019).

4.1.4 Amostragem

De acordo com Severino (2014), “a primeira medida a ser tomada pelo leitor é o estabelecimento de uma unidade de leitura” (p.35). A unidade de leitura escolhida para esta investigação foram as

⁶³ [<https://www.b9.com.br/148008/planilha-das-agencias-a-discriminacao-nossa-de-cada-dia/>]. Acesso em 25/06/2022 às 06:22.

⁶⁴ [<https://medium.com/p%C3%A9rabrasil>]. Acesso em 22/06/2022 às 06:42.

⁶⁵ [<https://medium.com/p%C3%A9rabrasil/como-%C3%A9-trabalhar-a%C3%AD-3-0-uma-an%C3%A1lise-de-dados-c546e1298cab>]. Acesso em 25/06/2022 às 07:01.

respostas coletadas da Planilha das Agências de 2022, que estão divulgadas de maneira pública no link disponibilizado e divulgado nas redes sociais e nas matérias jornalísticas.

Este inquérito era composto por três perguntas abertas: o nome da agência onde o inquirido trabalhava, a pergunta “Como está sendo trabalhar aí no pós-pandemia?” e “Algum ponto bom a destacar?”. Optamos por colher durante o período no qual a planilha foi mais divulgada nas redes sociais: entre 17 e 23 de abril de 2022. Durante este período, o documento contou com 2.650 respostas, ou seja, 96,9% do total de comentários que, até o momento de escrita deste capítulo, contava com 2.732 comentários.

4.2 Resultados

Bardin (2011) destaca que existem três polos cronológicos para a análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a sua respectiva interpretação (p. 124). Em um primeiro momento, na fase de pré-análise, realizamos um processo de leitura “flutuante” de todos os comentários contidos na planilha pública. De acordo com Barbosa (2005), esta primeira atividade “consiste em estabelecer contatos com os documentos a serem analisados e conhecer os textos e as mensagens neles contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativas” (p. 25).

Ao longo da preparação do material, notamos que muitos dos comentários não tinham relação alguma com o propósito desta investigação: por exemplo, comentários convidando para responder a outras planilhas, elogios ou críticas nomeando pessoas específicas dentro das agências, críticas ao mercado de trabalho em publicidade no Brasil em si e à finalidade da planilha, e respostas a outras células de comentários feitos anteriormente. Como parte do processo, e para não desqualificar a análise posterior, eliminamos estes comentários – 1.093 comentários do total de 2.650, ou seja, 41,2% do *corpus* original. Por fim, sobraram 1.557 comentários a serem analisados.

Figura 25 – Planilha das Agências 2022: compilado de comentários não relevantes

Quero apenas dizer que a rotina de sucessivos abusos nas agências de TODO O BRASIL é uma das responsáveis pela pobreza criativa da publicidade atual. Apenas comparem as propagandas atuais com as dos anos 1980 e 1990. Pois é...

Pessoa da linha 443 trocamos a [redacted] pela [redacted]. Brasília não sabe o que é o capeta kkkkkk

linha 917 QUEM É O ANALISTA COM REI NA BARRIGA??? solta as iniciais

FALAR SOBRE A VIDA PESSOAL DOS COLEGUINHAS NÃO TORNA VOCÊS MELHORES, INCLUSIVE PODE DESTRUIR A SAÚDE MENTAL DE ALGUÉM. NÃO É SÓ BURNOUT SÓ, GALERINHA. QUEREM RESPEITO? SEJAM OS RESPEITOSOS

ESSA PLANILHA É UMA PIADA, PUBLICIDADE É UMA PIADA, NAO É A TOA QUE SÓ ESSE MERCADO TEM ESSA INICIATIVA DE [redacted] COM TODO MIMIMI

Tem que ser muito [redacted] pra gastar tempo de vida trabalhando com publicidade em pleno 2022, vão fazer outras coisa da vida, arrumar um emprego de verdade que pague um salário de verdade, essa [redacted] nunca vai mudar, todo a ano a mesma [redacted] de planilhazinhas. Publicidade tem mais é que tomar no [redacted] mesmo.

Você todos são uns mimados classe média que sempre tiveram tudo na vida, a maioria branco, com curso universitário e etc. Agora que tão tendo que trabalhar e se deparam com problemas, o que é normal, estão todos chorando. Teria que ser feito uma organização muito maior e de acordos entre várias agencias, de como lidar com os clientes e ter uma equiparação salarial. Porém vocês também são egoístas e hipócritas, adoram um status, na primeira oportunidade de alguma promoção ficam pouco de [redacted] pro outro e se sentem os [redacted] se achando diretor de criação e etc. Voc querem mesmo é viajar pra NY pra [redacted] no feed alheio.

Fonte: O autor.

Bardin (2011) aponta que, após a separação do conteúdo a ser analisado, é necessário fazer uma codificação de maneira a “saber a razão *por que* se analisa, e explicitá-la de modo que se possa saber *como* analisar” (p. 133). Neste sentido, uma das maneiras de codificar as unidades de conteúdo para uma análise é por meio de uma categorização. Para a autora, “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles” (p. 148). Sampaio e Lycarião (2021) destacam que uma análise de conteúdo só será produtiva ao ponto que suas categorias forem bem formuladas e adaptadas ao problema de pesquisa e ao conteúdo sendo estudado (p. 58). Como exemplo de técnica que pode ser utilizada na categorização, os autores citam o estudo das valências, comumente utilizado na Ciência Política para “verificar se a cobertura midiática é enviesada a favor ou contra determinado governo, tema ou ator político” (p. 58).

A categoria é Valência e os possíveis códigos a serem aplicados são 1. Negativo, 2. Positivo e 3. Neutro. Portanto, cada notícia editorial, telejornal etc. será definido como negativo, positivo ou neutro. Neste exemplo, uma tentação muito grande seria marcar dois códigos simultaneamente;

afinal, uma matéria poderia se iniciar negativa para um candidato (realçado no título e no lead), mas fazer um contraponto positivo ao final, talvez não podendo ser classificada como neutra. A aplicação de dois códigos numa mesma categoria ou mesmo de categorias sobrepostas da mesma unidade de análise, entretanto, é algo que deve ser evitado. (p. 59)

Como, para esta investigação, desejava-se saber quais os pontos positivos e negativos do trabalho em contexto remoto durante e no período imediatamente seguinte à pandemia de Covid-19, adaptamos as categoria de valência para os comentários de colaboradores sobre o trabalho em agências de publicidade no Brasil no período do pós-pandemia e os categorizamos em três códigos distintos: (1) Positivo, para aqueles que continham apenas comentários de caráter positivo acerca das agências que comentavam; (2) Negativo, para os comentários completamente negativos com relação às agências e, por fim, (3) Neutro para os comentários que possuíam tanto elogios quanto críticas com relação aos respectivos locais de trabalho, conforme explicitados nos compilados de comentários presentes na Figura 26 e na Figura 27 abaixo.

Figura 26 – Planilha das Agências 2022:
compilado de comentários completamente
positivos

A agência é ótima, promovendo os que são de casa e trazendo mais gente preta e LGBTQIA+ de fora.

A equipe gestora sabe da importância do bem estar e saúde do funcionário e como isso reflete na produtividade e qualidade das entregas! É surreal, parece um sonho kkkkk Eu afirmo com clareza que nesses quase 10 anos de mercado, nunca trabalhei em um lugar tão incrível como a Peppery

trabalho 100% remoto e um time incrível que se preocupa com o bem estar dos funcionários. de verdade. não saio nem por milhões <3

Não obrigaram a gente a voltar presencialmente, deixam livre pra gente escolher quando quer ir e se quiser ir presencial, começaram a pagar uma ajuda de custos na pandemia, e continuam pagando. Estão sempre buscando a melhoria da equipe, com treinamentos e disponibilizando cursos. Existe muita confiança por parte dos chefes no trabalho que a gente executa, e todos os sócios são ótimos com todos.

Olha, posso dizer sem medo que é um lugar maravilhoso de trabalhar. A equipe é integrada e boa no que faz. A empresa respeita sua escolha de home ou presencial, paga tudo em dia com clt e benefícios, não extrapola na carga de trabalho, é flexível e valoriza vc como pessoa e como profissional.

Fonte: O autor.

Figura 27 – Planilha das Agências 2022:
compilado de comentários completamente
negativos

fui demitido 1 mês atrás em call sem nem ligarem a camera.. sem feedback, sem NADA!!!!!! gestores péssimos e processos que não funcionam

Perderam total noção e fazem o povo trabalhar até tarde (quer dizer, já faziam isso antes, né?) mas parece que piorou. Vivem tentando pagar de descolados mas conseguiram até fazer um Labrador ficar triste (vc já viu? Eu já), pq são tóxicos e o salário é uma piada.

Gestores (donos) péssimos, expõe os funcionários e seus erros em reuniões GERAIS, sendo extremamente grosseiros, não tem um feedback, é uma humilhação pública mesmo, já chorei por o que fizeram comigo e até o que vi fazendo com outros. Deixam o clima péssimo!

Diversidade Diversidade Diversidade Diversidade Diversidade...e as mesmas condições de trabalho lastimáveis de sempre. Menos palestra lacradora e mais saúde mental para colaboradores.

Parece agencia dos anos 90, gestores velhos e desatualizados, obrigatoriedade do presencial 100% absurda, turn over absoluto desde o início da pandemia e não muda. Clientes insatisfeitos. Não confiam nos colaboradores, todo mundo é só mais um e lucratividade acima de tudo, inclusive bom desempenho.

Fonte: O autor.

Um dos pontos que Bardin (2011) aponta no trabalho de análise de conteúdo é a preparação do material (p. 130). Para isso, exportamos todas as respostas que estavam no documento em um *Google Forms*, plataforma de inquéritos do Google, para o Microsoft Excel onde as respostas foram tratadas. Após este momento, Bardin (2011) indica que é necessário fazer o tratamento dos resultados e interpretações, seja através de operações estatísticas e da síntese e seleção dos resultados, seja através de inferências e interpretações. Para este efeito, utilizamo-nos da ferramenta Voyant Tools, que, de acordo com o site do Laboratório em Rede de Humanidades

Digitais⁶⁶, é um aplicativo *online* e *open source* de análise de textos desenvolvido pelos canadenses Stéfán Sinclair (professor-associado de Humanidades Digitais na Universidade McGill), e Geoffrey Rockwell, professor de Filosofia e Ciências Humanas na Universidade de Alberta. Ainda de acordo com o site

Os produtos gerados pelo Voyant Tools - listas de frequência de palavras, gráficos de distribuição de frequência e exibições de KWIC – permitem a extração rápida das características de determinado corpus teórico, ampliando a possibilidade de descoberta de temas. Dessa forma, o Voyant Tools se configura como um ambiente de análise, leitura e visualização de textos que, por tentar equilibrar facilidade de uso com uma gama de funções interpretativas e analíticas, atinge uma ampla gama de usuários – estudantes, pesquisadores, jornalistas, analistas de mercado, entre outros. (Site do LARHUD, 2018)

Com relação ao uso da informática para a análise de conteúdo, Bardin (2011) indica que é interessante recorrer ao computador nos seguintes casos: se unidade da análise é a palavra, sendo, portanto, o indicador frequencial; caso a análise seja complexa e comporte muitas variáveis a tratar em simultâneo, ou se deseja-se “efetuar uma análise de coocorrências (aparência de duas ou várias unidades de registro na mesma unidade de contingência” (p. 175). No intuito desta investigação, a intenção é captar os principais verbetes que fizeram parte dos comentários dos inquiridos na Planilha das Agências de 2022. Além disso, devido ao fato de essas respostas serem anônimas, também foi possível fazer o cruzamento dos dados das principais agências citadas com os comentários positivos, negativos e neutros.

Em outro momento da análise, também apontamos as principais ocorrências das palavras para determinados setores das agências, como Criação, Atendimento, Gestão, Recursos Humanos, e assim por diante. Por fim, realizamos uma tabela de categorização dos elogios e críticas mais recorrentes, e fizemos uma interligação com os conceitos apresentados no capítulo anterior sobre práticas consideradas reificadas em agências de publicidade no Brasil a partir de Schuch (2019): “amplas jornadas de trabalho”, “pejotização”, “premiações”, “plano de carreira”, “representatividade”, “cultura de assédio”, dentre outros. Além disso, trabalhamos com temáticas completamente novas para a Planilha das Agências até então, e que reverberaram após o contexto pandêmico, como a flexibilidade do modelo do trabalho, o *home office* e a volta ao presencial.

⁶⁶ [http://www.larhud.ibict.br/index.php?title=Voyant_Tools]. Acesso em 30/06/2022 às 19:45.

De maneira a compreendermos quais foram os novos desafios encontrados pelos colaboradores por conta da pandemia de Covid-19, também interpolamos os dados encontrados na Planilha de Agências de 2022 aos resultados analisados pelo usuário Pedrenrique na Planilha de Agências de 2019, no período anterior ao da pandemia. Como o acesso ao link já não estava disponível no momento desta investigação, valemo-nos das análises feitas também no programa *Voyant Tools* no artigo publicado na plataforma Medium.

4.2.1 Análise e discussão dos resultados

Com o objetivo de verificarmos qual foi a principal incidência de palavras nos comentários, independentemente de sua classificação positiva, negativa ou neutra, inserimos o *corpus* de todos os comentários na ferramenta: um total de 73.649 unidades de palavras. Os comentários de teor completamente negativo com relação às agências foi o que teve maior número de palavras, contando com 38.812 vocábulos, ou seja, 52,69% do total. Em seguida, ficaram os comentários neutros, com 25.425 termos (34,52%), e, por fim, os comentários completamente positivos, com 9.412 palavras do todo (12,41%).

4.2.1.1 Análise a partir do *Voyant Tools*

A plataforma *Voyant Tools* conta com uma ferramenta chamada Cirrus (*WordCloud*, ou Nuvens de Palavras, em português). De acordo com o repositório de definições do LARHUD, a aplicação conta as palavras presentes no texto de análise e lista a quantidade de vezes que elas são repetidas “apresentando-as de forma visual que possibilite a compreensão dos termos mais utilizados e o seu respectivo grau de repetição – quanto mais vezes um termo se repete, maior ele será na nuvem de palavras” (LARHUD, 2018).

Para fins de análise dos termos cognitivos mais citados, desconsideramos termos de ligação (*e.g.* “de” “do”, “dos”, “da”, “das” e “por”), pronomes pessoais, demonstrativos e oblíquos (*e.g.* “eu”, “você”, “vc”, “ele”, “eles”, “ela” e “elas”), advérbios de tempo, lugar e intensidade (*e.g.* “quando”, “agora”, “aqui”, “sempre”, “nunca”, “muito” e “muitas), e verbos comuns (*e.g.* “ser”, “ter” e “estar”), junto às suas respectivas conjugações. Por motivos de análise qualitativa, deixamos os adjetivos “melhor” e “pior”, e “bom” e “ruim”.

- **Setores:** dentro do espectro de funções das agências, os colaboradores falaram mais sobre o “cliente” e “clientes”, com 250 recorrências, enquanto “conta” teve 74 menções; em seguida, veio a “gestão”, com 111 recorrências, “gestores”, com 86, e “liderança”, com 82; o “rh”, sigla para recursos humanos, teve 132 menções, e, em seguida ficou a “criação”, com 115 menções, e o “atendimento”, com 87;
- **Modelos de trabalho:** “home” e “office” tiveram, juntos, 313 menções, enquanto “presencial” teve 127 recorrências;
- **Adjetivações:** “bom”, “bons” e “boa” tiveram, juntos, 373 recorrências nos comentários; “melhor” teve 134 recorrências, “pior” teve 98, e “ruim”, 72; o termo “legal” foi citado 72 vezes;
- **Outras palavras:** “burnout” teve 106 menções nos comentários, “pandemia” teve 94, e “diversidade”, 63; “dia” e “dias” tiveram 233 menções; “tempo” teve 82 ocorrências e “horas”, 66; “vida” teve 73 recorrências.

Sobre os colaboradores

A partir da leitura das palavras e termos mais citados, podemos inferir que os principais temas tratados nos comentários pelos colaboradores foram sobre o trabalho nas agências de publicidade, como era expectável. A repetição de muitas palavras com referência aos colegas de trabalho, como “pessoas”, “gente”, “equipe” e “time” dizem respeito aos comentários sobre os pares. Mesmo nos comentários completamente negativos, notou-se uma tendência dos colaboradores a creditar positivamente o trabalho dos colegas de equipe, como se vê nas Figura 26 e Figura 27.

Figura 29 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 851

O dia a dia é muito saudável. Colegas ótimos, empáticos e um time muito unido pra não pesar a pauta de ninguém. Porém, com uma gestão PÉSSIMA. Adoram fazer os colaboradores ouvirem pelo menos uma vez por semana dos c-level como a empresa está ótima, crescendo, comprando outras agências, mas na hora de darem retorno sobre um aumento, nada. Crescem porque exploram os funcionários pagando uma mixaria. O equidade de salários. Estão prometendo uma avaliação de cargos e salários há meses e nada. Enrolam os funcionários prometendo aumentos. Equipe totalmente desmotivada e com muita rotatividade

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 30 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 447

Antes era a diferente do mercado, hoje está igual as demais. Equipes reduzidas por causa da economia de alguns clientes, você trabalhando quase todos os dias e no final ainda não tem hora extra. Promoção, que promoção se você não pedir MUITO Algumas boas pessoas ainda sustentam a vontade de trabalhar aqui

Fonte: Planilha das Agências 2022.

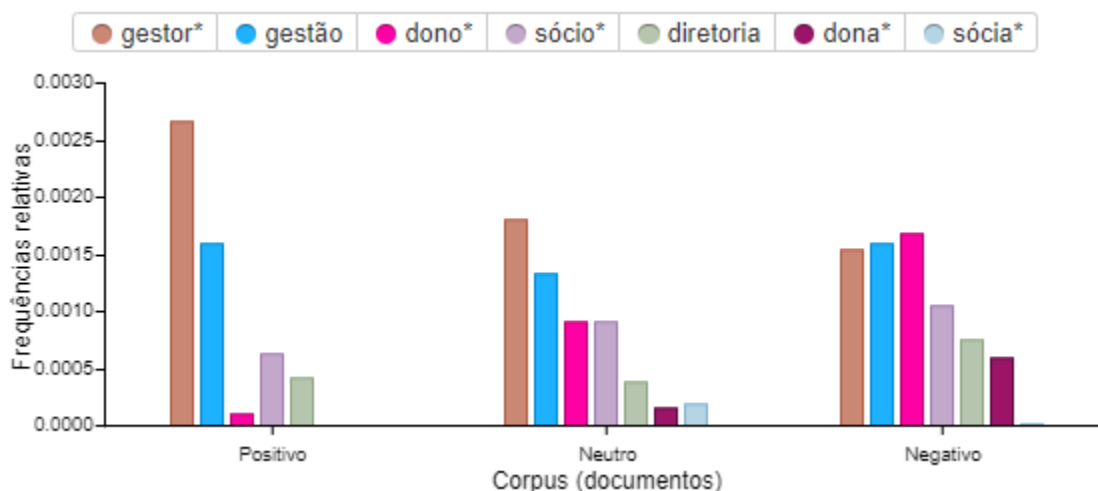
Sobre a gestão

Por outro lado, a maior parte dos comentários sobre os clientes e a gestão das agências de publicidade eram de teor negativo, e citavam a falta de organização e de consideração com os colaboradores. De maneira a identificarmos de maneira mais profícua a citação desses termos, dividimos os comentários em três segmentos: “Positivo”, com comentários apenas positivos, “Neutro”, com comentários positivos e negativos, e “Negativo”, somente com comentários negativos, e verificamos a frequência dos termos “gestor*”, “gestão” e “dono*”, “sócio*”, “diretoria”, “dona*” e “sócia*” na seção de Tendências do *Voyant Tools*.

De acordo com o portal LARHUD (2018), a ferramenta é capaz de identificar de maneira padrão os termos mais utilizados a partir do grau de frequência de repetição em cada um dos segmentos⁶⁷. Os asteriscos são utilizados como uma maneira de abarcar também as variantes dos termos, como é o caso do padrão de singular e plural (*e.g.* “gestor” e “gestores”, “dono” e “donos”, “sócio” e “sócios”).

⁶⁷ De acordo com o site oficial do *Voyant Tools*, a visualização dos termos de um documento se dá através de uma tabela de frequência de termos para cada documento. A partir de uma divisão por 10 milhões de palavras, é calculada a “Frequência relativa” de cada um dos termos presentes em cada documento. [<https://voyant-tools.org/docs/#!/guide/documentterms>. Acesso em 05/10/2022 às 00:40].

Figura 31 – Frequência relativa de comentários sobre gestão em todos os comentários a partir de segmentos



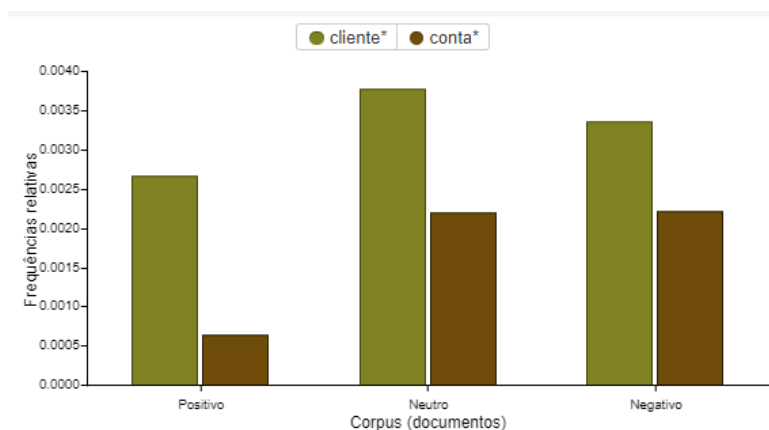
Fonte: *Software Voyant Tools*.

Conforme podemos identificar na Figura 28, a maior frequência aconteceu nos comentários positivos no que se refere ao termo “gestor*”, com 0.00265 de frequência textual em todo o corpus, o que nos leva a inferir que, embora houvesse muitos comentários de teor negativo sobre a gestão das agências, os respondentes que tinham uma visão positiva das organizações que trabalhavam podiam contar com bons profissionais nesta área.

Sob outra perspectiva, o segmento de comentários “Negativo” foi o que mais teve a frequência dos termos “gestão”, “dono*”, “sócio*”, “diretoria*” e “dona*”, sendo que, destes, “dono*” foi o que mais teve diferença de frequência textual entre o segmento “Negativo” e o “Positivo” (0.00167 do primeiro contra 0.0001 do segundo). Em realidade, isto nos leva a inferir que os inquiridos com opiniões negativas sobre as agências tinham esses comentários sobre a gestão em si, bem como ao dono/a ou CEO destas organizações.

Cientes

Figura 32 – Frequência relativa de comentários sobre clientes/contas em todos os comentários a partir de segmentos



Fonte: *Software Voyant Tools*.

Em seguida, fizemos o mesmo processo com os termos “cliente*” e “conta*”, que tiveram destaque de frequência nos três segmentos textuais. Apesar de não haver uma distinção muito grande na frequência entre os segmentos “Negativo” e “Neutro” (índice de 0.0033 no primeiro e 0.0037 no segundo), o segmento de comentários positivos foi o que menos contou com frequência dos dois verbetes – 0.00265 para “cliente*”, e 0.00063 para “conta*”, o que nos leva a acreditar que os anunciantes não foram um fator preponderante para uma análise positiva sobre o clima organizacional nas agências onde trabalhavam. No entanto, o segmento “Neutro” foi o que mais teve menções aos clientes, como nos comentários da Figura 30 e da Figura 31.

Figura 33 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 206

O ambiente em si é legal, o cliente que atrapalha. De resto, seguram demais algumas promoções, dão preferência em quem tem tempo de casa, mesmo que trabalhe mal.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 34 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 467

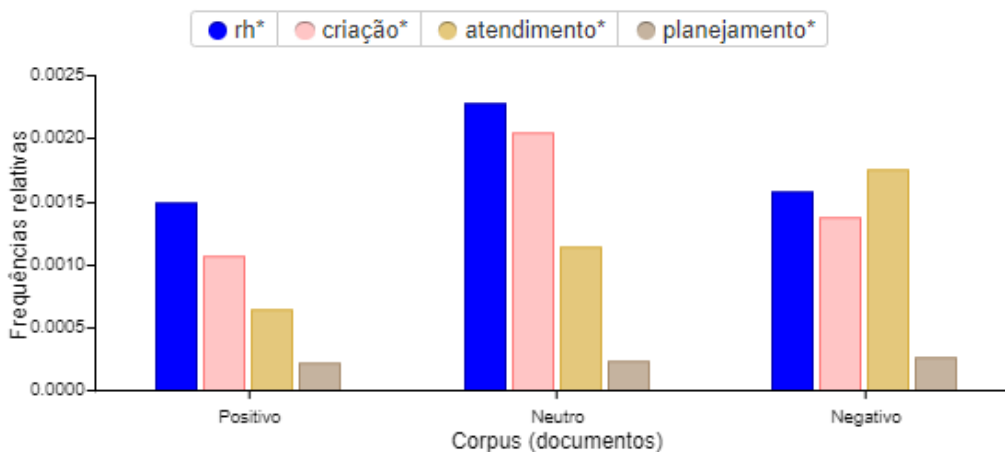
Bons benefícios, salário justo, ambiente tranquilo e saúde mental. Tenho tudo isso na [redacted], então não posso reclamar, já sofri demais em outras agências. O que mais pega talvez é aturar cliente extremamente mimado e recheado de gente [redacted] no marketing.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Por departamentos

A seguir, analisamos a frequência de menções aos outros departamentos das agências mais citados nos três segmentos de comentários, dentre eles o “rh*”, a “criação*”, o “atendimento*” e o “planejamento*”.

Figura 35 – Frequência relativa de comentários sobre demais departamentos em todos os comentários a partir de segmentos



Fonte: *Software Voyant Tools*.

Como é possível observarmos na Figura 32, a maior frequência dentre os departamentos das agências foi o “rh*” no segmento de comentários neutros – uma proporção de 0.00228 do texto total, seguido pela “criação*”, com 0.00204 do total. Tanto no segmento de comentários positivos quanto no de comentários negativos, a menção ao “rh*” foi proporcionalmente semelhante (0.00148 no primeiro, e 0.00157 no segundo), o que nos leva a inferir que o posicionamento dos profissionais de Recursos Humanos teve uma importância relevante para que os colaboradores

tivessem uma opinião positiva ou negativa sobre as agências que trabalham, como visto na Figura 33 e na Figura 34.

Figura 36 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 522

O RH é ótimo, vários programas de diversidade sendo postos em prática, vários pretos sendo contratados e promovidos. Liderança do planejamento tá sempre presente, muito respeito pela equipe. O problema é que a agência ainda funciona nos moldes "cliente mandou, então amém", e aí trabalhar até tarde/de fim de semana às vezes fica inevitável.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 37 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 2.535

RH pra que te quero? acompanhamento e desenvolvimento profissional não existe, cultura e valores? até prometeram mas na prática é só piadinhas (racistas, gordofóbicas e homofóbicas) internas !!! oportunidade de crescimento 0

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Com relação ao setor de Criação das agências de publicidade, notamos que existe uma discrepância entre a percepção dos colaboradores com relação aos operadores e o aos diretores de criação das agências. Enquanto o termo “criação*” teve uma frequência de 0.00136 na seção de comentários negativos, a frequência nos comentários positivos foi de 0.00106 – ou seja, uma diferença relativamente baixa. No entanto, “diretor de criação*” e “diretores de criação*” não tiveram nenhuma menção nos comentários positivos, enquanto nos comentários negativos, o primeiro termo teve uma frequência de 0.00015.

Abaixo, na Figura 35, na Figura 36 e na Figura 37, identificamos alguns destes comentários negativos com relação aos diretores do departamento de Criação das agências.

Figura 38 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 223

precisam avisar o "*****" diretor de criação "*****" que ele é um surtado e deixa todo mundo surtado também pq se mete em tudo, faz tudo, passa por cima dos outros e de líderes de outra área.. faz tudo, menos o que tem que fazer

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 39 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 759

Uma típica agência dos anos noventa: tudo o que acontece a culpa é da criação, mesmo que outro setor faça . Os chefes não estão nem aí, é um navio à deriva que os músicos tiveram que tomar o leme.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 40 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 1.388

Apesar do home office, bons benefícios, e um time de criação bem unido, diretores de criação aceitam tudo que o cliente fala sem tentar sequer defender o que foi feito. Demitem sem absolutamente nenhum feedback. Pelo contrário, te dizem que você está indo bem, elogiam, e em seguida: tchau.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Ainda com relação ao setor de Criação, notou-se uma frequência de comentários sobre a falta de diversidade nas posições de liderança do departamento, especialmente no que se refere à diferença entre homens e mulheres. Analisamos esse tipo de comentário como nos da Figura 38, da Figura 39 e da Figura 40.

Figura 41 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 412

67 diretores de criação, todos homens.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 42 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 905

As mulheres da criação estão ali mais para serem vistas e passar a ideia de que a é um lugar inclusivo do que efetivamente resolver os jobs. Isso porque o favoritismo entre os homens é uma constante e impede que os briefings maiores cheguem até as criativas.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 43 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 941

Precisa se preocupar um pouco mais com diversidade. Só tem homem, branco e hétero na criação

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Já com relação a menções ao departamento de Atendimento das agências, apenas no segmento dos comentários negativos o setor de “atendimento*” teve uma maior frequência – enquanto neste corpus a frequência foi de 0.00175, no de comentários positivos, foi de 0.00063. Em comentários como o da Figura 35, o da Figura 36 e o da Figura 37, é possível compreender a ojeriza de parte dos colaboradores pelo setor de Atendimento das agências de publicidade, visto que a própria literatura sobre agências de publicidade considera a função como um “serviço externo” de relação com os anunciantes (Gomes, 2003, p. 150) e que os profissionais de Atendimento “tem que ‘fazer das tripas, coração’ para servir os interesses do cliente” (Corrêa, 2013, p. 53).

Figura 44 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 188

À atendimento que curte fazer um assédio moral ficou dps que a conta dela saiu da agencia. saúde mental e gente competente na agencia pra que né?

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 45 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 1.239

é uma atendimentocracia. manda quem atende obedece quem tem juízo, pra se ter uma idéia a diretora de atendimento virou literalmente diretora de criação recentemente, parece piada mas não é. e experimenta achar ruim pra você ver o que acontece.

Fonte: Planilha das Agências 2022.

Figura 46 – *Print screen* do comentário do respondente da linha 2.642

atendimentos mandam e desmandam mais que chefes e ainda humilham a criação

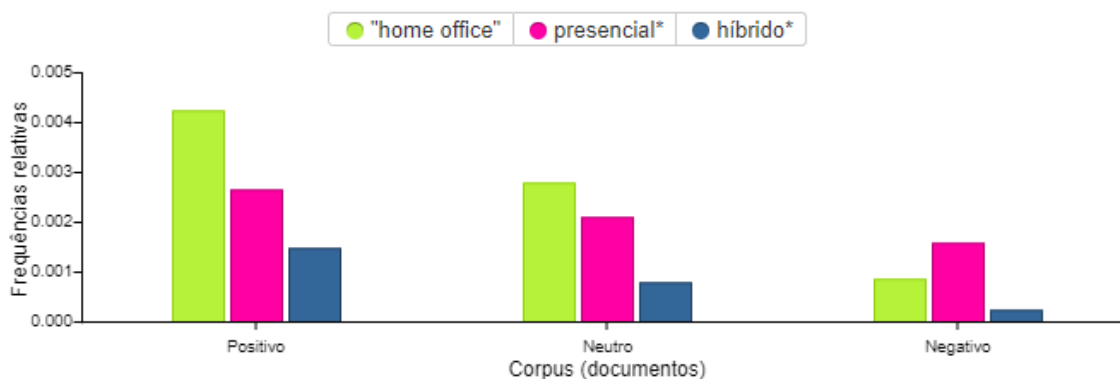
Fonte: Planilha das Agências 2022.

Os demais departamentos das agências não tiveram um número relevante de menções. Porém, a partir destas análises, é possível inferir que, mesmo dentro do campo operacional destas empresas – longe da liderança e da gestão, existe uma mudança de percepção entre os diferentes setores. Outro fator de importante relevância é a preocupação que os colaboradores têm com relação à diversidade nos seus times, um tema que, como veremos na análise posterior, já faz parte dos tópicos nas edições anteriores das Planilhas das Agências.

Sobre os modelos de trabalho

Diferentemente das edições anteriores da Planilha das Agências, uma temática que chamou a atenção na análise dos comentários foi sobre a presença de comentários com relação aos modelos de trabalho adotados pelas agências em razão da pandemia de Covid-19. Ao se verificar a frequência dos termos “*home office*”, “*presencial**” e “*híbrido**” nos três documentos de comentários Positivo, Neutro e Negativo, já é possível desenhar uma tendência sobre a preferência dos colaboradores em termos de modelo de trabalho neste momento específico de tempo quando foram coletados os comentários.

Figura 47 – Frequência relativa de comentários sobre modelos de trabalho em todos os comentários a partir de segmentos



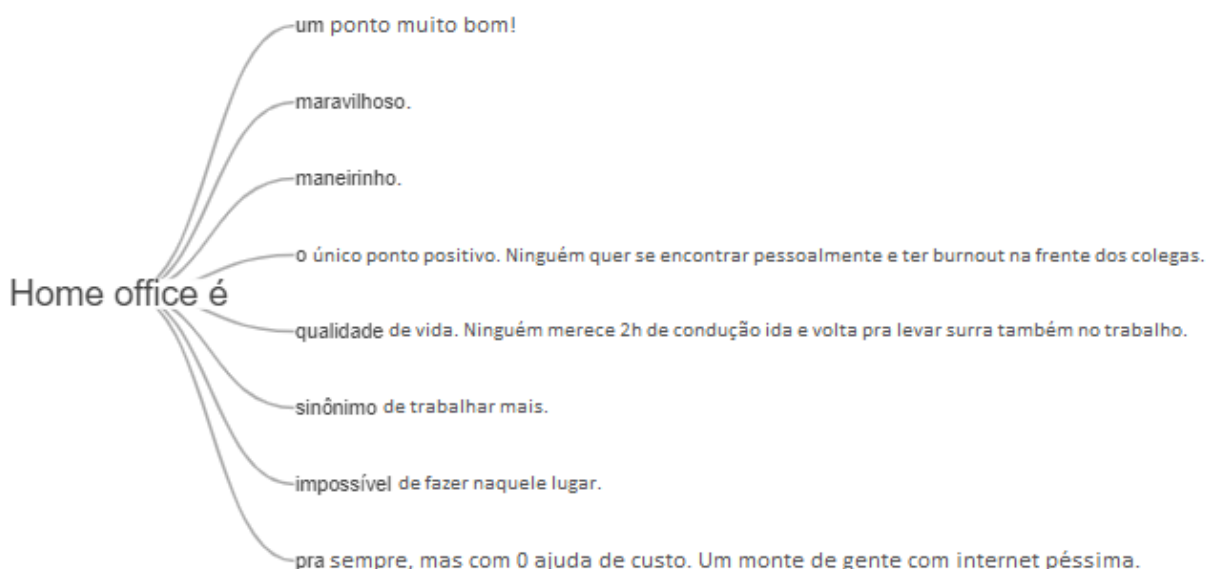
Fonte: *Software Voyant Tools*.

A partir da leitura dos gráficos da Figura 41, é notável a presença de mais comentários positivos com relação ao *home office* do que comentários negativos – enquanto no primeiro segmento houve uma frequência de 0.00424, no segundo, o termo teve uma frequência de 0.00087. Já a menção ao termo “*presencial**” teve uma frequência relativamente parecida nos três segmentos de comentários: 0.00265 nos comentários positivos, 0.00208 nos de teor neutro, e 0.00159 nos negativos. A frequência do “*híbrido**”, no entanto, embora não tenha sido tão recorrente quanto

o primeiro modelo de trabalho, teve mais citações no segmento de comentários positivos (0.00148) do que nos comentários negativos (0.00023).

Para qualificar melhor os comentários tanto com relação ao *home office* quanto ao modelo presencial, utilizamo-nos da ferramenta Árvore de Palavras do *Voyant Tools*. De acordo com o site do LARHUD, este recurso “mostra, de maneira gráfica, a relação de palavras mais utilizadas que circundam cada termo analisado.” (LARHUD, 2018). A ferramenta possibilita ainda aumentar o número de palavras em seguida do termo pesquisado para aumentar a árvore.

Figura 48 – Árvore de palavras de comentários que começavam com “*Home office é*”



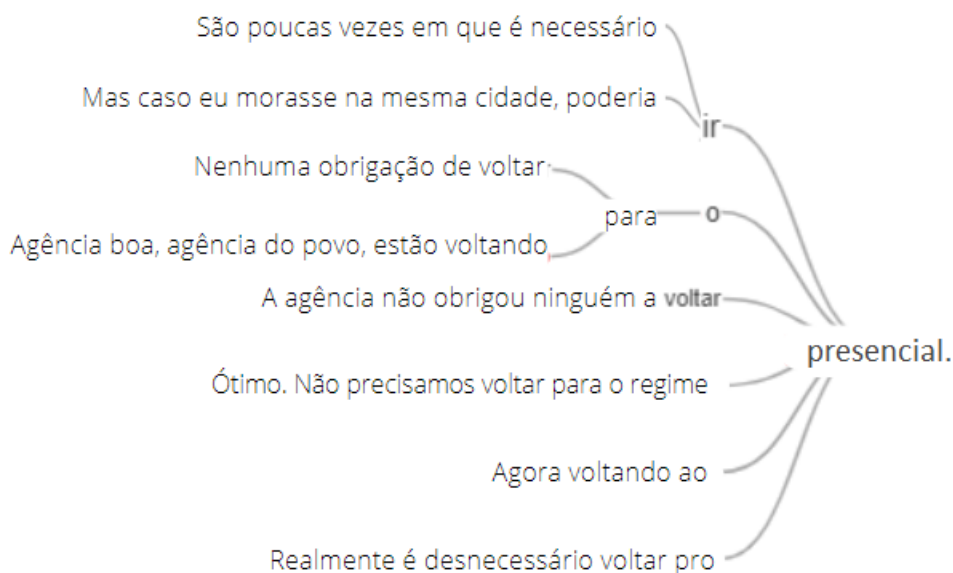
Fonte: *Software Voyant Tools*.

Quando a ferramenta destacou oito comentários dentro todos do corpus que começavam com “*Home office é*”, tivemos a criação de uma árvore de palavras como a da Figura 42. Nela, identificamos quatro comentários completamente positivos, dentre os quais: “*Home office é um ponto muito bom!*” e “*Home office é qualidade de vida. Ninguém merece 2h de condução ida e volta para levar surra também no trabalho*”. O software coletou também um comentário que classificava o *home office* como algo positivo, mas não era o ponto principal, e sim a condição mental dos colaboradores: “*Home office é o único ponto positivo. Ninguém quer se encontrar pessoalmente e ter burnout na frente dos colegas*”.

Por outro lado, o *Voyant Tools* destacou ainda outros três comentários com teor negativo sobre o modelo de trabalho: “*Home office* é sinônimo de trabalhar mais”, “*Home office* é impossível de fazer naquele lugar” e “*Home office* é para sempre, mas com zero ajuda de custo. Um monte de gente com internet péssima”. Podemos inferir, especialmente a partir destes últimos comentários, que a gestão dessas agências não se importava em adaptar o modelo de trabalho remoto às necessidades que eventualmente cada colaborador poderia ter.

A seguir, trabalhamos com a mesma análise, mas desta vez com comentários que terminavam com o termo “presencial”.

Figura 49 – Árvore de palavras de comentários que finalizavam com “presencial”



Fonte: *Software Voyant Tools*.

Conforme é possível analisar na Figura 43, a maior parte dos comentários dos colaboradores apenas respondiam se as respectivas agências estavam voltando ao presencial ou não. No entanto, podemos inferir que o termo “voltar ao presencial”, que apareceu em 5 das 8 frases coletadas pelo software, tem nestes comentários uma conotação mais negativa do que positiva, especialmente nos seguintes comentários: “Realmente é desnecessário voltar pro presencial”, “Ótimo. Não precisamos voltar para o regime presencial”, “Nenhuma obrigação de voltar para o presencial” e “A agência não obrigou ninguém a voltar presencial”.

A partir da análise destes dois grupos de comentários não é possível inferir por completo todo o espectro de posicionamento dos colaboradores com relação aos dois modelos de trabalho recorrentes neste período. Porém, é possível inferir que a valorização do *home office* e do modelo híbrido eram mais preponderantes do que o presencial, embora seja possível notar que muitas agências não se adaptaram bem ao fluxo de trabalho no modelo remoto e muitos colaboradores ficaram desamparados, seja tanto pela falta de recursos, quanto pelo excesso de trabalho.

4.2.1.2 Análise dos comentários positivos por temática

Após a análise com a ferramenta *Voyant Tools*, realizamos a leitura aprofundada do *corpus* de comentários positivos, e separamo-los por temáticas principais. Ao fazer essa divisão por códigos, é possível inferir algumas características em comum dos comentários positivos dos colaboradores, e o que eles valorizam para que uma agência de publicidade seja considerada boa para trabalhar.

Tabela 3 – Principais temáticas dos comentários positivos

Pessoas/Equipe	96
Bom clima organizacional	56
Valorização dos colaboradores	52
Flexibilidade de trabalho	43
<i>Home office</i>	41
Boa gestão	34
Progressão de carreira	29
Remuneração justa	26
Diversidade no time	24
Modelo híbrido	23
Benefícios trabalhistas	23
Não especificado	22
Fluxo de trabalho organizado	14
Clientes em sintonia	10
Em expansão	8
Auxílio-internet para H.O.	6
Equipamentos para H.O.	4
Boa localização	3
Equipamentos <i>in-office</i>	3
<i>Days off</i>	1

Fonte: O autor.

Ainda com relação aos comentários positivos, enumeramos quantas vezes os funcionários de cada um dos setores mais comuns das agências de publicidade foram citados de maneira positiva. Conforme aponta a Tabela 4, a Direção, na qual estão inclusos o CEO e os sócios, foram o que melhor avaliação dos colaboradores, tendo sido mencionados positivamente 49 vezes. Em compensação, no entanto, o Atendimento, no entanto, teve apenas 6 menções positivas, o que corrobora com os dados do subtópico anterior de que existe uma cultura de má posição perante a opinião dos colaboradores de outros departamentos nas agências.

Tabela 4 – Frequência de citação de setores nos comentários positivos

Direção (CEO e Sócios)	49
Criação e Produção	14
Recursos Humanos	13
Planejamento e Mídia	8
Atendimento	6
Tráfego	2

Fonte: O autor.

Após esta análise numérica, traçamos algumas tendências com relação aos temas mais comuns nos comentários positivos. De forma geral, a questão do trabalho em equipe, um bom clima de trabalho e o sentimento de valorização profissional por parte dos colaboradores é recorrente e visto como algo mais positivo do que a localização do escritório, os equipamentos utilizados para realizar o trabalho, e a possibilidade de tirar dias de folga.

4.2.1.2.1 Principais elogios

Pessoas/Equipe

Um ponto notável do corpus de comentários positivos foram as menções às pessoas ou aos colegas de equipe dos colaboradores. É possível inferir a partir disso que os colaboradores valorizam a boa relação com os colegas e o trabalho em equipe quando o assunto é classificar uma organização como um bom lugar para trabalhar. É o que notamos em comentários como este, da linha 29: “De longe a melhor agência que já trabalhei. As pessoas realmente se preocupam uma com as outras,

todo mundo trabalha JUNTO e faz o negócio acontecer”, e este, da linha 186: “Depois de sair de agências caóticas, fiquei impressionadx com essa agência. Aqui vc não se sente um número, as pessoas se ajudam, se respeitam, dialogam. Muita gente do bem que trabalha junto!”.

Outra temática que casa com esta no sentido de valorização das pessoas e ter uma cultura *people-first* diz respeito à humanização dos processos. As agências de publicidade que estes colaboradores valorizam tem como característica “ouvir as pessoas” e “se importar”, como aponta o comentário da linha 211: “É um dos lugares mais humanos, gentis e preocupados com a saúde do colaborador que já trabalhei. Realmente tem espaço para aprender, falar o que pensa e propor ideias”. Além disso, estes colaboradores valorizam também ter “espaço para aprender”, como se vê nos comentários da linha 242: “É uma empresa humanizada, minhas lideranças são todas femininas e mulheres que me ensinaram uma profissão. Tem muita oportunidade, eu cheguei como assistente sem saber absolutamente nada, me ensinaram tudo e em menos de 2 anos de casa já fui efetivada e promovida”, e o da linha 247: “Muito bom, de longe um dos melhores ambientes de trabalho que já trabalhei. Galera massa, gestores MUITO bons. Pessoal humano, empático, muito amor mesmo. Tem espaço para ser honesto, falar que não sabe e aprender”.

Clima organizacional

Embora esta temática esteja intrinsecamente ligada à anterior, houve muitas menções com relação ao clima do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores das agências. Ao contrário do corpus de comentários negativos, que tem como principal característica indicar que as agências de publicidade são “ambientes tóxicos”, nestes comentários há uma preponderância de comentários ao bom clima de cumplicidade, tanto entre colegas como com gestores. É o que se vê, por exemplo, em comentário como este, da linha 255: “Eu amo muito o clima, as pessoas e o dia a dia. Achei que numa empresa grande ninguém iria se ajudar, e é o contrário. Todo mundo é muito solícito”.

Este é um fator que está ligado não apenas às pessoas com quem os colaboradores trabalham, mas também aos processos e aos fluxos de trabalho que permitem com que esses colaboradores tenham uma performance satisfatória em seus cargos nas agências. Isto é demonstrado, por exemplo, neste comentário da linha 237: “Melhor agência que eu já trabalhei, sem dúvidas! Clima ótimo, organização, transparência e muita gente talentosa”, e este da linha 133: “Amo essa agência, de longe a melhor que já trabalhei. Clima bom, pessoas do bem, RH rápido, as coisas realmente funcionam”, e este, da linha 194: “Eu amo muito o clima, as pessoas e o dia a dia. Achei

que em uma empresa grande ninguém iria se ajudar, e é o contrário. Todo mundo é muito solícito”.

Valorização dos colaboradores

Por valorização, entende-se a capacidade destas organizações em colocar o colaborador como um elemento crucial nos seus processos. Para além de oferecer uma condição de trabalho justa, com uma remuneração adequada, os comentários citavam a perspectiva de crescimento, o feedback constante, a individualização de cada funcionário e a “sensação” de pertencimento destes funcionários perante a organização da qual fazem parte ou prestam serviços.

Sobre este tópico, temos como exemplo este comentário da linha 180: “Me sinto valorizado profissionalmente e financeiramente. Contratam também via modelo remoto de trabalho, salário bom, cartão iFood e benefícios, auxílio *home office*, agência acabou de pagar PL do ano passado”, que aponta que os profissionais se sentem mais valorizados quando estão recebendo um valor justo e quando a agência oferece benefícios. Em outro comentário, como este da linha 250: “Gosto muito de trabalhar aqui, me sinto valorizada e em constante crescimento. Contato com excelentes profissionais, boa estrutura, visibilidade, bons clientes”, a valorização está diretamente atrelada à possibilidade de crescimento da profissional dentro da agência.

Flexibilidade de trabalho

Para além do modelo de trabalho – que acaba por ser um tema recorrente nesta edição da Planilha das Agências por conta da fase de transição entre um período da pandemia de Covid-19 e outro – foi notável a quantidade de comentários positivos dos colaboradores que afirmavam estar satisfeitos com a flexibilidade que a sua organização lhes oferecia, tanto em termos de horários, como com relação ao modelo de trabalho que desejavam adotar dali em diante. É em comentários como este, da linha 106, que diz: “Ainda estamos de *home*, mas o processo de retorno ao escritório será bastante flexível e pautado numa pesquisa que rolou sobre o que seria melhor para cada um. Amo trabalhar nesta agência porque me sinto ouvidx independente do cargo”, ou este, da linha 159: “A empresa respeita sua escolha de *home* ou presencial, paga tudo em dia com CLT e benefícios, não extrapola na carga de trabalho, é flexível e valoriza você como pessoa e como profissional”, que é possível ver como as agências que dão a possibilidade de ouvir como o colaborador se sente mais à vontade para trabalhar e efetivamente aplicam isso à prática são mais elogiadas.

Outro ponto interessante diz respeito à flexibilidade de horários, que é visto como algo positivo para os colaboradores de agências no Brasil, como é possível ver neste comentário da linha 208: “Não pegam no pé por horário: entregando na data, tá suave. Facilidade pra se ausentar caso precise”, e nestes outros dois, das linhas 5 e 118, respectivamente, que apontam o respeito aos horários como sendo algo positivo: “[A agência] cuida das pessoas, respeita horários, promove e reajusta salários. Por enquanto, pouquíssimos defeitos”, e “Os gestores são bem humanos, reconhecem a nossa dedicação, respeitam os horários, reajustam salários”.

Home office

A associação do *home office* como um aspecto positivo nos comentários foi outro ponto recorrente no *corpus* de comentários positivos. Como analisado anteriormente, muitos destes comentários faziam menção à melhor capacidade que estes colaboradores passaram a ter de conciliar suas vidas pessoais e profissionais, bem como à característica de não precisar se locomover a um espaço presencial – o escritório. Por outro lado, é interessante notar como a nomenclatura não faz menção ao trabalho remoto, porém foi adotada como tal. *Home office*, por norma, diz respeito ao trabalho dentro de casa, porém em muitos dos comentários notava-se que o modelo ao qual se referiam tinha muito mais a ver com trabalho remoto, ou *anywhere office*, como hoje em dia é comumente conhecido, do que com o trabalho a partir de casa.

Outro ponto que é relevante citar dentro deste escopo é que alguns comentários citavam a contratação a partir de outras localidades que não a cidade sede onde a agência estava baseada, o que garantia uma diversidade de contratações que era vista como um ponto positivo por estes colaboradores, como é possível ver neste comentário da linha 87: “Fico feliz que a agência esteja se preocupando com diversidade na contratação, contratando inclusive pessoas de outros estados mais afastados”. Isto inclusive evoca uma tendência que nunca foi vista no mercado publicitário brasileiro, uma vez que o cenário do país de dimensões continentais tem, em sua maioria, grandes agências de publicidades alocadas apenas no eixo Rio de Janeiro-São Paulo.

Outros elogios

Dentre os outros elogios, destacamos a constante menção sobre as gestões que valorizam o colaborador diante do cliente. Para os colaboradores, isto é um destaque dentro do universo de trabalho em agências de publicidade, uma vez que é algo que foge à norma. Outro ponto interessante diz respeito aos benefícios trabalhistas, também conhecidos popularmente como “CLT”, ou “carteira assinada”. Além de garantir a remuneração dos funcionários, essas

organizações também se preocupam com os benefícios trabalhistas, tais quais o auxílio para planos de saúde, refeição, e assim por diante.

A diversidade nas equipes também foi outra temática recorrente nos comentários positivos. Isto porque, para esses colaboradores, para além de trabalhar em campanhas publicitárias inclusivas, é relevante que os “times” também tenham diversidade de gênero, raça e orientação sexual. Caso isto não aconteça, o discurso foge da prática, e é visto como uma espécie de hipocrisia por conta das organizações. É o que é possível analisar, por exemplo, no comentário da linha 246: “Me surpreendi positivamente! A agência abraça DE VERDADE as questões de diversidade e se esforça muito para promover mudanças. O CEO é muito gente boa e superaberto a todas as questões”.

De modo geral, o que é possível notar através dos comentários positivos é que as organizações que são mais bem vistas pelos colaboradores são aquelas que, efetivamente os colocam em primeiro lugar. Para isso, os gestores destes lugares, ouvem e respeitam as opiniões dos colaboradores e dão espaço para que eles possam crescer pessoal e profissionalmente, além de trabalhar além da teoria o que costumam pregar em suas campanhas publicitárias. Por outro lado, uma reflexão que é interessante fazer a partir do que é considerado positivo pelos colaboradores das agências, é que muitos deles citaram apenas o “mínimo” que estas organizações deveriam prestar aos seus funcionários, até mesmo perante a lei, como a questão dos direitos trabalhistas. Como é possível analisar a seguir, estas questões são alvo de muitas críticas por parte dos colaboradores.

4.2.1.3 Análise dos comentários negativos

Dentro do escopo das principais críticas, notamos uma preponderância de comentários que relatavam que o ambiente de trabalho dentro das agências de publicidade no Brasil eram ambientes com “clima tóxico” por uma série de questões, desde a relação com os superiores com os colaboradores, até a questão da disparidade salarial entre pessoas que, muitas vezes, exercem as mesmas funções. É importante destacar, no entanto, que o intuito da Planilha das Agências desde o seu princípio, sempre foi de expor os males dentro destas organizações – e não é à toa que o maior contingente de comentários está presente neste *corpus*.

Tabela 5 – Principais temáticas dos comentários negativos

Má remuneração	130
Descaso com saúde mental	128
Má gestão	116
Excesso de trabalho	111
Falta de organização	108
Elitismo	73
Assédio moral	69
Ego dos superiores	68
Outras críticas	58
Não especificado	49
Profissionais despreparados	48
Alto <i>turnover</i>	46
Cultura organizacional defasada	43
Sem perspectiva de crescimento	41
Falta de diversidade	41
Machismo na gestão	40
Demissão em massa	40
Retorno ao presencial forçado	38
Clientes acima dos funcionários	34
Terceirização	24
Má adaptação ao modelo híbrido	20
Descaso com a pandemia	19
Acúmulo de funções	14
Sem auxílio para o <i>home office</i>	11
<i>Home office</i> = excesso de trabalho	9
Nepotismo	9
Equipamentos ruins	5
Má gestão durante a pandemia	5

Fonte: O autor.

Outro ponto relevante é que há um grande número de comentários que fazem menção ao descaso com a saúde mental dos colaboradores perante à alta carga de trabalho e à falta de organização do fluxo de trabalho dentro destas agências. Não é possível desvincular um tipo de crítica a outra, porque elas simplesmente estão interligadas, e apontam para uma má gestão por parte dos donos, coordenadores, supervisores, e demais cargos de alto escalão dentro das agências citadas, como é possível notar a partir da Tabela 6 de frequência de citação de departamentos e cargos.

Tabela 6 – Frequência de citação de setores nos comentários negativos

Direção (CEO e Sócios)	100
Recursos Humanos	50
Atendimento	38
Criação e Produção	36
Planejamento e Mídia	15
Tráfego	3
Financeiro	1

Fonte: O autor.

A Direção destas organizações é alvo da maior parte de críticas do ponto de vista dos colaboradores – seja pelo elitismo ou a falta de preparo, mas principalmente por não ouvir os colaboradores e atender às suas necessidades enquanto empregados e prestadores de serviços. A seguir, estão os supervisores, coordenadores e “Heads”, que muitas vezes não estão par a par com os funcionários, e não sabem coordenar suas equipes com horizontalidade. Abaixo, destacamos as principais críticas deste grupo de comentários, e fazemos inferências entre eles que podem explicar o porquê de terem sido tão citados na Planilha das Agências desta edição.

4.2.1.3.1 Principais críticas

Má remuneração

No Brasil, o teto salarial de um profissional de agência de publicidade é definido de acordo com o Sindicato de cada estado e, portanto, pode variar tanto para mais quanto para menos. O site *Glassdoor*⁶⁸, que faz a medição a partir da resposta anônima dos usuários, define o a média salarial dos profissionais publicitários no país é de R\$ 2.673/mês. Já o Sindicato dos Publicitários de São Paulo⁶⁹, onde, como visto anteriormente a maior parte das grandes agências de publicidade têm as suas sedes, define de acordo com o Acordo 2017/2018 que a base salarial para agências/empresas com até 40 empregados na capital paulista seja de R\$ 1.486,00/mês, e para aquelas com mais de 40 empregados seja de R\$ 1.586,00/mês. Este valor está muito abaixo do que estipulou o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos)

⁶⁸ [https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/publicit%C3%A1rio-sal%C3%A1rio-SRCH_KO0,12.htm/]. Acesso em 22/09/2022 às 01:45.

⁶⁹ [<http://www.sindicatopublicitariossp.com.br/web/pisos-salarias/>]. Acesso em 22/09/2022 às 01:50.

para o salário-mínimo ideal, que seria de R\$ 6.754,33 em abril de 2022, de acordo com a apuração da reportagem da UOL Economia⁷⁰.

É impossível deixar de lado também a situação de que, muitos destes profissionais são contratados a partir de um regime de contrato de Pessoa Jurídica (PJ), nos quais são qualificados dentro da lei como prestadores de serviços, e não tem relação com o piso salarial estipulado pelos órgãos de fiscalização no Brasil. Neste contexto, muitos profissionais até mesmo chegam a conciliar dois empregos ao mesmo tempo, como relata o respondente da linha 170: “Preciso de um segundo emprego, já que o salário é ‘mixuruca’ e não dá nem pra pagar um aluguel e viver ‘de boa’ em São Paulo”. Dentro deste contexto, existe ainda a questão do acúmulo de funções que ocorre, naturalmente, devido à priorização dos gestores e/ou supervisores com relação ao *budget* dos clientes, ignorando a capacidade profissional da maior parte dos colaboradores.

Neste tópico da má remuneração é preciso também citar os comentários negativos relacionados à disparidade de salários para pessoas que ocupam o mesmo cargo. É o que é possível analisar em comentários como este da linha 430: “Mulheres ganham menos que pessoas na mesma função com salários diferentes. Não existem benefícios, PJ que trabalha e é cobrado como CLT [...] A agência cobra abaixo do mercado dos clientes e paga muito pouco, faz chacota de quem é formado na área e se recusa a usar os cargos corretos para as funções”. Podemos inferir que isso se deve, dentre outros fatores, a uma cultura de falta de transparência entre os colaboradores no que se refere a dizer quanto ganham, como demonstra claramente o comentário do respondente 644: “Diretoria deixa claro que acha um absurdo conversar sobre salário. Por que será, não é mesmo? Será que é porque pagam salários diferentes de acordo com o gosto pessoal? Conversem com seus colegas e descubram a verdade, você pode se surpreender”.

Burnout e descaso com a saúde mental

A crítica mais relevante com relação às agências de publicidade diz respeito ao descaso com a saúde mental, e principalmente com relação ao *burnout* de muitos funcionários destas organizações. Em 2022, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu a síndrome do *burnout* como um fenômeno ocupacional, ou seja, relacionado ao trabalho, e passou a fazer parte da Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11), como aponta a reportagem da Agência Brasil⁷¹ sobre o tema. De acordo com a definição oficial

⁷⁰ [<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/05/06/salario-minimo-deveria-ter-sido-de-r-675433-em-abril-calcula-dieese.htm>]. Acesso em 22/09/2022 às 01:55.

⁷¹ [<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-01/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-fenomeno-ocupacional-pela-oms>]. Acesso em 22/09/2022 às 02:10.

do site da *World Health Organization*⁷², a doença é causada devido às “exigências intrínsecas do trabalho, suscetibilidade individual e má organização do trabalho”⁷³, e sua síndrome prolongada pode causar “fadiga crônica, absenteísmo, alta rotatividade de pessoal, redução da satisfação do paciente e aumento dos erros de diagnóstico e tratamento”.⁷⁴

À parte da crítica da condição em termos médicos que faz parte de uma análise estrutural mais complexa que abarca aspectos fisiológicos e do aspecto socioeconômico de produtividade capitalista contemporânea, o que é possível analisar a partir dos comentários é um descaso por parte das gestões das agências de publicidade com relação aos seus colaboradores, como é possível notar a partir do comentário do respondente da linha 184: “*Burnout* rolando solto. Diretoria ‘cagando’ para a saúde mental dos funcionários. [...] Com a grande rotatividade de funcionários nunca tem gente ‘inteirada’ do assunto do *job* e só entregam *jobs* ruim”.

Outro ponto discutível a partir destes comentários é como o discurso destas agências de publicidade parecem estar distanciados da prática, como é relatado no comentário da linha 566 “‘Galerinha’ fazendo palestra sobre saúde mental no *home office*, e geral infeliz, ganhando pouco e tendo *burnout*”, e no comentário da linha 597: “[Acontece] o de sempre: ego de chefe, salário baixo e aquela palestra de saúde mental pra fingir que se importa”. A questão da ansiedade também é relatada pelos colaboradores nos comentários, como neste da linha 185: “Estou com cada vez com mais ansiedade e beirando *burnout*. Tive que começar a tomar remédios, as clientes ‘deitam e rolam’, e ninguém faz nada”.

Má gestão, falta de organização e excesso de trabalho

Longe da diretoria e dos sócios, é possível notar que a maior parte dos comentários negativos se referem à má gestão, que tem como foco os supervisores, coordenadores e demais cargos de gestão das agências de publicidade. Estas críticas estão diretamente ligadas à falta de organização das agências, que, por consequente, descarrilham em excesso de trabalho por parte dos colaboradores. Neste sentido, são exemplos os comentários dos respondentes das linhas 75 e 149, respectivamente: “Agência extremamente desorganizada, ninguém sabe te informar o básico. Muito burocrática, também”, e “Um ‘lixo!’ desorganização sem fim, troca de liderança a cada segundo e nunca acreditam no trabalho das pessoas”. Outra consequência deste tipo de

⁷² [<https://www.who.int/tools/occupational-hazards-in-health-sector/occup-stress-burnout-fatigue>]. Acesso em 22/09/2022 às 02:25.

⁷³ Tradução livre nossa feita a partir do texto: Intrinsic demands of the job, individual susceptibility, and poor work organization. (Site da World Health Organization, 2022)

⁷⁴ Tradução livre nossa feita a partir do texto: chronic fatigue, absenteeism, high staff turnover, reduced patient satisfaction, and increased diagnosis and treatment errors. (Site da World Health Organization, 2022)

comentário são as demandas que são consideradas “urgentes”, como relata o comentário da linha 404: “Tudo muito desorganizado, todos os *jobs* são urgentes e o prazo é sempre de hoje pra ontem. ‘Galera’ trabalha até tarde sempre, e fim de semana é considerado dia útil”.

A gestão é constantemente criticada, como nestes comentários da linha 305: “Horível, ambiente tóxico, sem gestão, pessoas completamente loucas! Fugam desse lugar, Diretor de Criação com ‘nariz em pé’ e não aceita sugestões, ideias ruins, ‘lixo’”, da linha 313: “Gestores adoram dar *feedbacks* para menosprezar os funcionários e exigem até o que não devem!”, e da linha 361: “Trocias de gestor a cada trimestre, nem os Diretores de Criação aguentam”. A questão do excesso de trabalho é geralmente vinculada ao baixo salário, como é possível ver nos comentários das linhas 204: “Não entendem nada de gestão, grande rotatividade, muito trabalho e pouca gente capacitada pra tocar o job. Pagam mal”, e da linha 696: “PJ sem benefícios, muita cobrança, pouca mão de obra, muito trabalho”.

A partir da análise destes comentários, é possível inferir que o excesso de trabalho do qual a maior parte dos colaboradores se queixam em muito se deve à falta de organização e à má gestão que eles também reclamam. O comentário da linha 400 retrata justamente isto: “Cansativo levar nas costas a culpa da desorganização da gestão. Muitos clientes saíram e nosso trabalho é ‘sucateado’. Não pagam o suficiente, mas acham que podem te tratar como amigo e isso compensa”.

Elitismo, ego dos superiores e assédio moral

Em geral, as críticas sobre elitismo dizem respeito aos profissionais que “puxam saco” dos superiores para conseguir cargos melhores. Linha 523, o respondente comentou: “‘Puxa saco’, é isso mesmo que vocês são! Não estão nem aí para quem está abaixo. Horas e horas extras para quê? Nem um ‘tapinha nas costas’. Quanto mais você trabalha, mais trabalho te dão. O número de pessoas com *burnout* é surreal. Quem ainda não teve, vai ter.”

Além disso, essas críticas englobam o fato de que muitos dos profissionais que trabalham nas agências só são contratados ou mantêm maior retenção pelo fato de terem um padrão de vida elevado – ou seja, mais uma vez uma questão de falta de diversidade nas equipes. É, por exemplo, o que retratam os comentários das linhas 619: “Se tu fores branco e for para umas 6 viagens internacionais por ano, tu vais se dar bem. Do contrário, nem pisa nesse lugar”,

Com relação ao ego dos superiores e assédio moral, foram analisados muitos comentários como este, da linha 622: “Pressão psicológica por parte da, então, redatora sênior, que me destratava, humilhava, ridicularizava o tempo todo. Ela gritou comigo, enquanto eu estava chorando e

pedindo pra gente resolver o motivo de ela estar me maltratando tanto. Abuso psicológico constante, cobranças que não condizem nem com o salário, nem com o cargo. Saí de lá tomando remédio para ansiedade, com crises de pânico e chorando todos os dias”, ou este, da linha 782: “O principal revisor fazia da vida dos redatores um inferno. Mensagens às 4h da manhã, aos finais de semana, sempre em um tom grosseiro e de superioridade, ao contrário dos outros membros da equipe, que eram gentis e tinham noção”.

A questão do abuso nas funções de coordenação também é uma frequente. É possível analisar isto a partir de comentários como este, da linha 7: “O gestor de criação é totalmente AUSENTE e ABUSIVO. A gestão da agência finge que não vê”, ou este da linha 460: “Já trabalhei [lá] e era péssima. Só ‘gritaria’, abuso moral e falta de respeito, além de só ter gestores ‘burros’”. Um ponto em comum que é possível analisar a partir dos comentários é a questão do ego dos profissionais nas agências de publicidade, como é possível identificar neste comentário da linha 768: “A gestão é um ‘lixo’, fui assediada é meu coordenador não fez nada, o pessoal te trata como lixo mesmo tendo o mesmo cargo que o seu, jovens aprendizes sofrem muito na mão dessa empresa!”.

Neste ponto, em específico, não escapam comentários a outros departamentos e funções das agências, como é possível ver neste comentário da linha 241: “Tem diretor de arte júnior se achando sênior com ego do tamanho do mundo”. Apesar de existir a possibilidade de reportar isto aos superiores, alguns comentários apontam que isto acaba por não ser efetivo, como este da linha 677: “O assédio moral é liberado e ai de você de levar isso para a liderança. A agência só está aberta para alimentar o ego dos donos”.

Profissionais despreparados

O ponto de vista dos colaboradores sobre a contratação de profissionais que não estão realmente preparados para os cargos é muito discutido entre os comentários negativos. Como apontamos anteriormente, existe um problema estrutural de muitas agências de publicidade no Brasil com relação à “juniorização”: ou seja, organizações que contratam profissionais menos qualificados para funções mais altas com o intuito de ‘pagar menos. Sendo assim, é comum que colaboradores que sejam contratados enquanto ‘júnior’ ou mesmo estagiários e que têm de cumprir um papel de sênior, ou de gestores, pois a agência não tem a intenção de pagar mais. É o que é possível analisar, por exemplo, neste comentário da linha 541, de um respondente de uma *house agency* de banco: “É uma *house* de júnior. O júnior é júnior, o pleno é júnior, o sênior é júnior, GD é júnior. Nunca

vi um lugar tão fraco de profissional! Eu, como cliente do banco, tenho até vergonha de receber os e-mails marketing que a gente mesmo dispara. Deprimente”.

Notou-se também a presença de comentários sobre a “glamourização” da profissão publicitária como uma maneira de esconder a falta de benefícios e o salário baixo, como o comentário do respondente da linha 550: “Paga de ‘legal’, mas não consegue manter as pessoas porque o trabalho é excessivo e os gestores fingem que se importam ‘dando biscoitos’ para manter a ‘galera’ trabalhando no excesso”, e da linha 551 “Uma agência movida a *status*, *glamour* e ignorância entre os funcionários”

Esta ideia de crítica ao espaço “descolado”, porém deslocado da realidade, é uma frequente nos comentários negativos, como este da linha 566: “Cultura de república universitária, misturada com novela Malhação e gente carente montando grupinhos inúteis de acolhimento para literalmente qualquer coisa. Quem ‘curte’ esse esquema de seita, se dá muito bem e costuma ser bem exaltado. Fortalecer os líderes e a cultura é mil vezes mais valorizado do que trabalhar bem de fato. Quem não ‘curte’ ‘puxação de saco’ normalmente não aguenta muito tempo (caça às bruxas real)”.

Cultura organizacional defasada

No corpus de comentários negativos, foi possível analisar também muitas críticas sobre a falta de inovação, profissionais com ideias defasadas, como aponta o respondente da linha 595: “O dono é um *boomer* que parou no tempo. Cobram o presencial, mas o dono continua fazendo reunião de casa”. Estes tipos de comentários estão diretamente ligados aos que relatam o excesso de ego dos superiores, como este comentário do respondente da linha 623: “Pior gestão, diretores parados no tempo, mas que pagam de ‘fodões’ porque viveram a ‘era de ouro’ da publicidade nos anos 90, mas não têm a menor ideia de como funcionam as redes sociais”.

O que é muito comum perceber nos comentários são os respondentes se referindo aos profissionais de comunicação mais antigos nas agências como “dinossauros”, como neste comentário da linha 763: “Só tem ‘dinossauro’, pararam em outra década”. Podemos inferir que isto também é sinal de uma certa discriminação etária por parte dos profissionais da propaganda, especialmente por ser um meio que, por norma, exige que esteja em constante inovação, e que tenha sempre “sangue novo” para que possa se desenvolver. Por outro lado, é sinal de que estes colaboradores não aceitam estar em organizações que sejam estagnadas, ou cujas estruturas sejam muito engessadas.

Falta de diversidade e machismo nas gestões

A questão da diversidade, e as críticas a situações de machismo, racismo, homofobia, e outras discriminações com relação a grupos minoritários foi um tema muito recorrente nas edições anteriores da Planilha das Agências. Na edição de 2022, no entanto, destacaram-se as críticas com relação à hipocrisia de ter diversidade nas campanhas publicitárias, mas isto não estar presente na cultura da empresa, como relata este respondente da linha 530: “Infelizmente faz diversidade pra rua e os líderes não sabe nem o que isso significa, falta sensibilização”, este respondente da linha 813: “Continuam usando da temática indígena, sendo que não tem indígena nenhum no *board* praticamente. Porém, ‘usam e abusam’ da temática em tudo, um *show* de mau gosto misturado com o pior da apropriação cultural”, e esta respondente da linha 248: “Se você sonha em sofrer machismo, aqui é o lugar ideal. Na integração, várias palestras falando sobre diversidade, mas no dia a dia isso não existe. Na verdade, é sempre a palavra de um homem que predomina (por mais que o que ele esteja sugerindo seja algo completamente absurdo)

Ainda há, no entanto, muitas “exposições” e denúncias anônimas relacionadas a estas questões, como é possível ver neste comentário da linha 379: “O racista da criação ainda trabalha lá?”, neste da linha 415: “Horrrível voltar a ver a cara da dona que é uma histérica homofóbica, transfóbica, racista e as pupilas dela”, e neste da linha 672: “É gestor que assedia funcionárias e faz ‘piada’ em reunião pra deixar qualquer um desconfortável, CEO que só levanta a voz com mulher, gestora que só da risada”. De um ponto de vista mais estrutural, existem comentários que denunciam a presença massiva de funcionários em altos cargos com um mesmo padrão, como revela este comentário da linha 703: “Com uma ‘penca’ de Diretores de Arte homens, brancos, heterossexuais, cisgêneros, o ambiente é recheado de ‘piadinhas’ homofóbicas e racistas pelos funcionários e pelo setor de Recursos Humanos, que é o pior que já trabalhei na vida. As [profissionais de] atendimento [são em] maioria brancas e ‘iguazinhas”.

Existem também casos mais específicos como este da respondente do comentário 670, que mostra o descaso estrutural com mulheres que são mães: “Prega que é uma agência que contrata e entendem as mães, porém só vale para as *heads* que tem babá 24 horas e não precisam cuidar da casa e alimentação dos filhos. [...] São tantas coisas, o pior de tudo que uma piadinha ou outra sobre maternidade sempre vem de MULHERES e com cargos superiores que possuem ‘babás”.

Por outro lado, mesmo em ambientes em que teoricamente há de fato mais representatividade, ainda assim existe a questão do assédio moral, como relata o comentário da respondente da linha

783: “Agência em que só trabalham mulheres. Mulheres explorando mulheres, abusando moralmente de mulheres, humilhando mulheres, criando competições internas e alimentando rivalidade feminina entre mulheres #sororidade. Sem contar o discurso de que ‘aqui usamos a comunicação não-violenta’ para disseminar positividade tóxica e discurso passivo-agressivo para cima das lideradas. Todo mundo tem depressão e ansiedade. Só não tem plano de saúde.”

Terceirização

Como dito anteriormente, a terceirização ou ‘pejotização’ dos trabalhadores é uma constante nas críticas dos comentários. De acordo com a lei trabalhista, o profissional ‘PJ’ não necessariamente precisa cumprir a horas de um profissional que assina a carteira de trabalho ‘CLT’ – geralmente, 40h/semana. O que acontece, e que é alvo de muitas críticas dos colaboradores, é que esses funcionários são obrigados a cumprir esse horário, mesmo tendo sido contratados sob regime de Pessoa Jurídica. Outro ponto relevante diz respeito ao fato de que esses profissionais não têm direito aos benefícios trabalhistas como plano de saúde ou vale-alimentação.

É o que é possível ver em comentários com o da linha 643: “O PJ com horário das 9h às 19h obrigatoriamente e registrado em sistema acaba sendo um ponto muito criticado”, da linha 658: “‘Trampe’ durante a pandemia, fingiam que eram de boa, PJ sem horário fixo só pra realizar as demandas, mas ficavam atrás de mim 24 horas por dia querendo me enfiar trabalho quando eu acabava minhas demandas e ficavam me dando ‘bronquinha’ nível empresa conservadora CLT.”

Outras críticas

Ao longo da análise de comentários negativos, foi notável o número de críticas sem base ou fundamento com relação às agências citadas – como a Tabela 5 informa, foram encontrados ao menos 49 comentários classificados assim. Na maioria, criticavam as agências por serem “tóxicas” ou por terem “ambientes tóxicos”, além de serem “fábricas de *burnout*”, termo que era comumente citado.

Dentro do espectro de demissões em massa, que foi um tópico recorrente nestes comentários, encontramos algumas características em comum, especialmente pelo aspecto da pandemia de Covid-19 e o trabalho remoto. São exemplos os comentários das linhas 4: “Fui demitido um mês atrás em *call* sem nem ligarem a câmera. Sem *feedback*, sem nada. Gestores péssimos e processos que não funcionam”, e o da linha 191: “Me demitiram sem nem abrir a câmera”. Ainda sobre processos de demissão, destacamos comentários como o da linha 48: “Fui demitido sem o mínimo

de empatia”, o da linha 244: “Fui demitido sem nenhum *feedback*, simplesmente me ligaram e falaram que seria o meu último dia”, e o da linha 390: “Quem será que será demitido hoje? façam suas apostas”, que apontam uma insegurança dos colaboradores com relação aos processos de demissão e que, quando são realizados, na maioria das vezes, como apontam estas críticas, não são adequados ou humanizados.

Dentre as outras críticas, podemos citar também o micro gerenciamento realizado pelos gestores, como relata o respondente na linha 555: “Os funcionários são obrigados a reportar as horas no sistema e no final do mês ganhamos uma pontuação, que é divulgada para todos na reunião geral e os ‘*squads*’ competem pra ver quem tem a melhor pontuação. Só funciona pra ter controle sobre os funcionários porque não tem benefício nenhum”, o respondente da linha 591: “Empresa que controla freneticamente seu dia de trabalho por meio de duas plataformas, e causa ansiedade com pessoas do atendimento te chamando por todos os canais de comunicação possíveis”, e o respondente da linha 632: “Basicamente eles querem que você trabalhe e seja produtivo todas as 8 horas do expediente, tem até o *runrun* pra ficar contabilizando suas horas em cada atividade, lembretes constantes de ‘*play na task*’, porque eles não podem ficar sem controlar os funcionários, mesmo estando de casa”.

Outra crítica comum diz respeito à falta de retorno das entrevistas, além dos processos seletivos longos que acabam por desmotivar os profissionais a trabalhar nestas organizações, como é possível ver neste comentário da linha 568: “Como que empresas grandes, de grandes grupos, não tem sequer um RH digno pra dar um retorno após entrevistas? Uma falta de respeito com o profissional e, com certeza, perdem grandes talentos por se acharem os ‘bambambãs’ da publicidade brasileira”, e este outro comentário da linha 671: “fazem 1 milhão de entrevistas e ainda pedem testes e os testes não são remunerados pra depois pegarem a ideia e utilizarem em suas campanhas”. Este último comentário revela uma prática bastante comum nos processos admissionais das agências de publicidade no Brasil: os testes de admissão que são realizados pelos candidatos que acabam se tornando trabalho gratuito.

Ainda com relação às entrevistas de admissão nas agências, notou-se uma grande quantidade de comentários de colaboradores que foram admitidos durante a pandemia com a promessa de que o trabalho seria remoto para sempre, porém foram obrigados a voltar presencialmente, como mostra este comentário da linha 725: “Estão forçando a gente a trabalhar 3x por semana no escritório, sendo que na entrevista eles nos ‘vendem’ o trabalho remoto como um princípio fundamental da empresa”, e este da linha 543: “Na entrevista te prometem *home office*, usam o

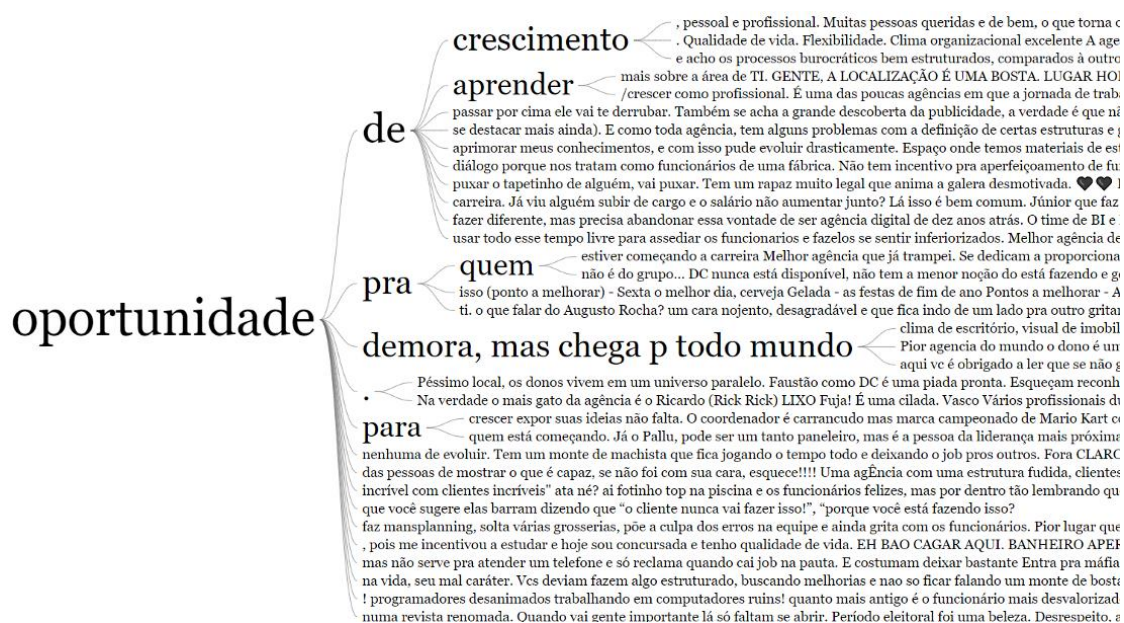
Pedro (sócio) como exemplo. Falam que o Pedro é sócio e que mora em Parati e vai continuar em Parati. ‘Olha só como a agência é flexível’. Mas a verdade é outra, os funcionários vão ter que voltar presencial”. Isto demonstra uma falta de alinhamento de perspectiva entre funcionários e a gestão, o que pode ser resultado de uma visão pouco clara sobre o futuro e que não permite a participação dos colaboradores destas organizações, como demonstra este comentário da linha 809: “Absolutamente ninguém quis voltar ao presencial, mas os chefinhos obrigam todo mundo bater ponto duas vezes por semana na agência”.

4.2.2 Planilha das Agências de 2019 x Planilha das Agências de 2022

Conforme o material de análise disponibilizado pelo usuário Pedrenrique em seu artigo no Medium, as principais temáticas que apareceram na Planilha das Agências de 2019 foram com relação a assédios, machismo e racismo. O usuário utilizou-se da busca de termos mais frequentes através da ferramenta *Voyant Tools*, e destacou que “Entende-se aqui neste caso a construção de uma persona preconceituosa em sua totalidade, não sendo única e exclusivamente uma questão de preconceito de gênero. Mesmo assim, o preconceito de gênero aparece como o mais latente dentro das queixas processadas” (pérabrazil, 2019).

Como na análise feita pelo usuário, muitos dos comentários analisados na Planilha das Agências de 2022 também fazem referência a “pequenas atitudes diárias, somadas a eventos específicos de maior impacto que servem para construir essa personalidade de um funcionário ‘assediador” (pérabrazil, 2019). Outro ponto que o usuário destaca, desta vez do ponto de vista de comentários positivos, é a análise dos comentários que destacam as agências como espaços de oportunidade para crescer profissionalmente, como é possível analisar na Figura 44.

Figura 50 – Árvore de palavras da Planilha das Agências de 2019 com o termo “oportunidade” do usuário Pedrenrique



Fonte: Software *Voyant Tools*/ Medium.

De acordo com o usuário, do ponto de vista positivo, “as empresas também são vistas como espaço de crescimento e aprendizagem” (Pérabril, 2019). Ainda neste viés, os comentários da Planilha das Agências de 2019 possuem uma frequência de termos como “ótimo” ou “top”, para demonstrar, de alguma maneira, a positividade em relação ao trabalho nestas organizações.

A partir destas análises, é possível fazer algumas inferências com relação às principais diferenças entre as duas planilhas.

- Com relação a críticas que dizem respeito à diversidade nas gestões, esta continua sendo uma temática recorrente, mesmo após o advento da pandemia, porém não são o foco central;
- A questão da saúde mental se tornou muito mais evidente na Planilha das Agências de 2022, especialmente os casos de *burnout* que foram citados com frequência pelos respondentes;
- É notável que houve uma transição de preocupação dos colaboradores com pontos específicos que não faziam parte da Planilha das Agências de 2019, como a flexibilidade do trabalho;

- A questão de exposição de nomes e cargos específicos das agências parece ter diminuído na Planilha das Agências de 2022, mas ainda persiste, caracterizando este tipo de ferramenta como denúncia anônima.

A principal diferença diz respeito ao aspecto temporal de cada uma das planilhas – enquanto a primeira é delimitada pelo espaço de tempo anterior ao da pandemia de Covid-19, a segunda tem uma característica por ser em um período ainda afetado pela pandemia. É possível afirmar que outros tópicos fazem parte do conjunto de temáticas com relação ao trabalho em agências de publicidade a partir de 2022, especialmente a preocupação dos trabalhadores com a saúde mental, e a valorização da flexibilidade de trabalho, que antes não era vista como uma prioridade. Outros temas, no entanto, como a questão do assédio moral e da falta de diversidade, ainda permeiam os comentários.

Capítulo V.

Conclusões

5. Conclusões

O início desta investigação tinha a seguinte pergunta de partida: “A pandemia de Covid-19 trouxe mudanças relevantes no que diz respeito à percepção dos colaboradores de agências de publicidade no Brasil?”. Como explicitamos anteriormente através da análise dos comentários da Planilha das Agências de 2022, as problemáticas tratadas pelos colaboradores não eram novas, e muitas relatavam as más condições de trabalho, seja pelo elitismo ou pelas denúncias de assédio moral. No entanto, é quase impossível dissociar a questão da saúde mental, que foi evocada em dezenas de comentários através do *burnout*, como uma das consequências com relação ao trabalho em agências de publicidade no contexto brasileiro neste espaço de tempo em específico quando os comentários foram coletados, de 17 a 23 de abril de 2022. Desta maneira é possível afirmar que a principal mudança de percepção dos colaboradores no que se refere ao trabalho em agências mudou para um aspecto de denúncia sobre as condições de saúde mental ao longo da pandemia de Covid-19, mesmo que outras questões antes latentes – como a falta de diversidade e de igualdade nos times, ainda façam parte dos comentários.

Ainda dentro deste quadro, também foi possível averiguar se houve uma potencialização da precarização do trabalho com o advento da pandemia no Brasil, um dos nossos objetivos específicos de pesquisa. Muitos atributos da precarização do trabalho, que, em breve definição de Vosko (2010) se refere a trabalhos remunerados caracterizados por “incertezas, baixa renda, e benefícios sociais e direitos estatutários limitados”⁷⁵ (p. 2), foram identificados a partir dos comentários. No entanto, é possível notar que existe uma espécie de “normalização” desta categorização do trabalho em agências de publicidade no Brasil independentemente do advento da pandemia de Covid-19, como relata o respondente da linha 724: “Pré e pós pandemia, os hábitos são os mesmos: vendem a cultura que transformação digital é sobre pessoas, mas a realidade é que possuem uma mente engessada o suficiente para não confiarem nos times, ocuparem agenda com um monte de reunião improdutiva e corporativista e para micro gerenciar tarefas e *budget* de operação”. Não há uma resposta única para este objetivo, mas feita a análise dos comentários, pode-se dizer que este retrato em específico de potencialização da precarização do trabalho em agências de publicidade no Brasil não depende tanto do momento histórico, mas sim de uma cultura de trabalho que há anos já existe no país. O que é possível dizer, no entanto é que questões como a má remuneração, a falta de preocupação com a saúde mental por parte destas

⁷⁵ Tradução nossa feita a partir do texto original: “uncertainty, low income, and limited social benefits and statutory entitlements” (Vosko apud. Hewison, 2016, p 432).

organizações, o ego dos superiores e o assédio moral, ainda são relevantes para os colaboradores que responderam o formulário anônimo.

Conforme a análise realizada com relação aos comentários também nos foi possível comparar as principais percepções sobre o clima organizacional entre os departamentos mais comuns das agências de publicidade neste período, como intentamos no segundo objetivo específicos desta investigação. A partir desta análise, foi possível apontar que, em suma, os setores de mais alto escalão dentro das agências de publicidade obtiveram o maior número de críticas neste período em específico da pandemia de Covid-19: tanto a gestão e os donos, quanto os Recursos Humanos, que geralmente trabalham lado a lado com os líderes destas organizações. Por outro lado, os setores mais internos, especialmente o de Criação e Produção, foram os que mais obtiveram relatos de assédios, falta de diversidade, elitismo e maior carga de trabalho. Sob esta perspectiva, no entanto, é importante refletir sobre o grau de confiabilidade de uma planilha anônima como a Planilha das Agências. Se por um lado ela serve de ferramenta para denúncia de práticas laborais que devem ser evitadas na cultura das agências de publicidade, por outro, o ponto negativo desta abordagem é a de que pode ocorrer a exposição de indivíduos dentro de cargos em setores específicos por questões meramente pessoais. Esta foi uma questão clara quando analisamos, por exemplo, o número de comentários relativos aos cargos de Atendimento das agências que, por norma, trabalham diretamente com o cliente e não com os setores de Criação.

Por fim, o terceiro e último objetivo desta investigação, e talvez o mais relevante, foi o de contrastar as percepções dos gestores das agências neste período de pós-pandemia com as dos colaboradores das agências de publicidade no Brasil, onde deparamo-nos com algumas contradições. Ora, enquanto a maior parte das pesquisas divulgadas pelos meios de comunicação e encomendadas por patrocinadores e órgãos de regulamentação publicitária no Brasil, como as da VanPro e a da Operand apresentadas no tópico 3.3 desta investigação, apontam que os gestores estavam preparados para enfrentar a pandemia e gerir as agências mesmo sob outro modelo de trabalho que não o presencial, não foi o que os comentários apontaram no período imediatamente posterior, com o arrefecimento da pandemia. A partir da análise dos comentários, o cerne da questão deixou de ser qual é o modelo de trabalho que é mais relevante em um período pós-pandêmico, se é a volta completa ao presencial ou o modelo híbrido, mas sim se estas agências de publicidade estão verdadeiramente tomando suas decisões com base na opinião dos seus colaboradores, se há um alinhamento de expectativas em torno dos fluxos de trabalho, e se, independentemente de como ele seja realizado, se a qualidade de vida e a saúde mental destes funcionários está sendo respeitada.

Portanto, apesar do recorte temporal desta pesquisa – a pandemia de Covid-19 e o momento imediatamente posterior ao seu arrefecimento – ser central para entendermos quais foram as principais problemáticas dentro da pesquisa, é certo dizer que existem questões estruturais do trabalho em agências de publicidade que estão vinculadas não apenas a esse período, mas sim a uma cultura de trabalho considerada como “tóxica” pelos colaboradores das agências de publicidade no Brasil, como a má remuneração, a falta de organização e a má gestão. Além disso, é interessante notar como os colaboradores de agências de publicidade no contexto brasileiro se importam com questões específicas, como a valorização das pessoas das suas respectivas equipes, a problemática do elitismo estrutural dentro destas empresas e a divergência entre a prática e o discurso no que se refere a temas considerados relevantes em campanhas, mas que não são necessariamente realizados dentro destas organizações, como a diversidade e a valorização da saúde mental.

Mesmo que não tenhamos logrado com total fiabilidade todos os objetivos específicos desta pesquisa, a análise de um documento com a extensão e alcance como a Planilha das Agências é um indicador sobre quais são as principais temáticas que os colaboradores valorizam dentro das agências de publicidade no Brasil, e esta análise certamente pode ser utilizada tanto por gestores e especialistas em Recursos Humanos para que possam compreender fatores de atração e retenção de talentos no contexto das agências de publicidade e da indústria criativa no Brasil, como para egressos de cursos superiores de Publicidade e Propaganda e pesquisadores que investigam temáticas diversas dentro das organizações a partir de um viés sociológico, como a relação de trabalho e precariedade, a experiência de digitalização do trabalho e, mais especificamente, a terceirização do trabalho no Brasil.

Referências

- Abap. (2020). *Protocolo de prevenção à Covid-19 em agências de publicidade*. Disponível em: <https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/07/abap-protocolocovid-versadesktop-pdf.pdf>. Acesso em 23 de setembro de 2022.
- Aguiar, F. A. S. (2018). *As transformações das agências de publicidade e os seus novos modelos*. (Dissertação de mestrado, IADE – Universidade Europeia, Lisboa, Portugal).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo / Laurence Bardin*. (L.A. Reto & A. Pinheiro, Trad.) São Paulo: Edições 70.
- Bauman, Z. (2000). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Trad. Dentzien, P. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed. ISBN 85-7110-699-1.
- Baudrillard, J. (1995). *A Sociedade do Consumo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Baynast, A., Lendrevie, J. (2014). *Publicitor: publicité online & offline – TV, Presse, Internet, Mobile, Tablettes...* Paris, França: Dunod.
- Corrêa, R. (2013). *O atendimento na agência de comunicação* (2ª Ed. Rev. e Amp.) São Paulo: Global.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches*. 2nd ed. Estados Unidos da América, Sage Publications. ISBN 976-1-4129-1606-6.
- Crocco, F. L. T. (2019). *O trabalho publicitário: um modelo para o mundo do trabalho futuro?* In: *Askesis*, v.8, n.1, Janeiro/Junho-2019. 145-158. ISSN: 2238-3069.
- Dantas, E. B. (2015). *A agência de comunicação publicitária como empresa: o lado menos charmoso da publicidade e propaganda*. São Paulo: Atlas. Acesso em 22 de setembro de 2022.
- DiGuido, A. (2010, 23 de fevereiro). What will agencies look like in 2015? *AdAge*. Disponível a partir de: <https://adage.com/article/agency-news/advertising-agencies-2015/142257>. Acesso em 22 de dezembro de 2021.
- Dornelles, J. (2008). *Vida na rede: uma análise antropológica da virtualidade*. (Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil).
- Einstein, M. (2017). *Advertising: what everyone needs to know*. Nova Iorque, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Epstein, I. (2005). *Ciência, poder e comunicação*. In: Duarte, J., & Barros, A. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-4062-X.
- Fletcher, W. (2010). *Advertising: A Very Short Introduction*. Nova Iorque, Estados Unidos: Oxford University Press Inc.
- Florencio, I. (2021, 26 de julho). A tal da planilha das agências, a discriminação nossa de cada dia. *B9*. Disponível a partir de: <https://www.b9.com.br/148008/planilha-das-agencias-a-discriminacao-nossa-de-cada-dia/>. Acesso em 23 de dezembro de 2022.

- Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de Conteúdo*. Brasília, Líber Livro Editora. ISBN 85-9884-332-6.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Trad. Costa, R. C. Rev. Técnica Viali, L. Porto Alegre, Artmed. ISBN 978-85-363-2055-7.
- Gomes, N. D. (2008). *Publicidade: comunicação persuasiva*. Porto Alegre: Sulina.
- Graf, M. G. (2003). *Propaganda de lá para cá*. São Paulo: Ibrasa.
- Jones, J. P. (2002). A cultura de uma agência de publicidade. Em Jones, J. P., *A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas*. (pp. 145-162) São Paulo: Nobel.
- Kalleberg, A. L. (2016). Good Jobs, Bad Jobs. In: *The SAGE Handbook of Sociology of Work and Employment*. Ed. Edgell, S., Gottfried, H., Granter, E. Reino Unido, SAGE Reference. ISBN 978-1-4462-8066-9.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th Ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2017). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Nova Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Lamanna, G, Nakad, V., Murari, L. R. (2021). *O valor da publicidade no Brasil: o impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade*. Disponível a partir de: <https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/09/deloittevalorpublicidadeptdigital.pdf>.
- Laboratório em Rede de Humanidades Digitais. (2018, 1 de julho). *Voyant Tools*. Disponível a partir de: http://www.larhud.ibict.br/index.php?title=Voyant_Tools. Acesso em 23 de setembro de 2022.
- Lupetti, M. (2017). *Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio* (2ª Ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Marcondes, P. (2001). *Uma história da propaganda brasileira: as melhores campanhas, gênios da criação, personagens inesquecíveis*. (2ª Ed.) Rio de Janeiro, Ediouro.
- Sacchitiello, B. (2022, 27 de julho). Anunciar nos meios digitais está mais caro?. *Meio & Mensagem*. Disponível a partir de: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2022/07/27/anunciar-nos-meios-digitais-esta-mais-carro.html>. Acesso em 23 de setembro de 2022.
- Sampaio, R. C., Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília, Enap. ISBN: 978-65-8779-18-0.
- Mower, E. (2002) Administração de agências – Alguns segredos. Em Jones, J. P., *A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas*. (pp. 31-43) São Paulo: Nobel.
- Ogilvy, D. (1987) *Confissões de um publicitário* (17ª Ed.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- O'Malley, D. (2002) A óptica americana. Em Jones, J. P., *A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas*. (pp. 57-66) São Paulo: Nobel.

Operand (2020) Pesquisa Censo Agências – Impactos Covid-19. Operand: 2020. Disponível a partir de: <https://materiais.operand.com.br/censo-agencias-covid>. Acesso em 07 de abril de 2021.

O'Shaugnessy, J., O'Shaugnessy, N. J. (2004) *Persuasion in Advertising* (1st Ed.). Londres, Reino Unido: Routledge.

Pedrenrique. Natasha, I. (2019, 20 de março) Como é trabalhar aí 3.0 – Uma análise de dados. *pérabrazil*. Disponível a partir de: <https://medium.com/p%C3%A9rabrazil/como-%C3%A9-trabalhar-a%C3%AD-3-0-uma-an%C3%A1lise-de-dados-c546e1298cab>. Acesso em 23 de setembro de 2022.

Phelps, S. P. (2002) Media-medium-mediorum – Definições de mídia. Em Jones, J. P., *A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas*. (pp. 57-66) São Paulo: Nobel.

Rabaça, C. A., Barbosa, G. G. (2014) *Dicionário essencial de comunicação* (1. ed.). Rio de Janeiro: Lexikon.

Santos, A. I., Cândido, D. (2017) Divisão Temática Publicidade e Propaganda, Intercom Júnior – XIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação. In: 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. *Por um conceito de Propaganda e Publicidade: divergências e convergências*. São Paulo, Intercom.

Schuch, L. (2019). *Transformações na propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária*. (Dissertação, Curso de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil).

Schuch, L., Petermann, J. (2021). *Home office e a indústria de publicidade no Brasil*. In: RCL – Revista de Comunicação e Linguagens. N. 55 (2021). 118-141. DOI <https://doi.org/10.34619/yipv-jt86>.

Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez Editora. ISBN-13: 978-8524913112.

Silva, F. M., Coutinho, R. C. (2012) *Raízes Históricas da Propaganda no Brasil e no Mundo*. Acesso em Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior. ISSN: 1646-3137.

Staveley, N. (2002) A óptica britânica. Em Jones, J. P., *A publicidade como negócio: operações, criatividade, planejamento de mídia, comunicações integradas*. (pp. 51-56) São Paulo: Nobel.

Tungate, M. (2013) *Adland: A global history of advertising* (2nd Ed.). Londres, Reino Unido: Kogan Page Limited.

Valente, T. B. (2020). GP Publicidade e Propaganda, XX Encontro de Grupos de Pesquisas em Comunicação, Intercom. In: 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. *Perspectivas do trabalho publicitário: cenários, perfil profissional e modelos de atuação em publicidade nos dias atuais*. Virtual, Intercom.

Vieceli, L. (2022, 5 de julho). Na contramão do mercado, indústria criativa contrata mais na pandemia. *Folha de São Paulo*. Disponível a partir de: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/07/na-contramao-do-mercado-industria-criativa-contrata-mais-pandemia.shtml>. Acesso em 23 de setembro de 2022.

Vosko, L. (2010). *Managing the Margins: Gender, Citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*. Oxford: Oxford University Press.