

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mateus Jacques Falcade

**Gestão de pessoas em indústrias criativas: o caso das agências de
publicidade da cidade de Porto Alegre**

**Porto Alegre
2016**

Mateus Jacques Falcade

**Gestão de pessoas em indústrias criativas: o caso das agências de
publicidade da cidade de Porto Alegre**

**Dissertação de Mestrado Acadêmico
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz
Busato Scheffer**

**Porto Alegre
2016**

CIP - Catalogação na Publicação

Falcade, Mateus Jacques

Gestão de pessoas em indústrias criativas: o caso das agências de publicidade da cidade de Porto Alegre / Mateus Jacques Falcade. -- 2016.
104 f.

Orientador: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. gestão de pessoas. 2. indústrias criativas. 3. agências de publicidade. 4. empresas de serviços. I. Busato Scheffer, Angela Beatriz, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família por todo apoio e investimento em minha educação, a minha companheira por toda a paciência e disposição para me auxiliar na conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial a minha família por tudo que me proporcionou nesta jornada de conhecimento desde a infância até a fase adulta, a Deus por ter me dado forças e coragem para atravessar todos os desafios impostos, a minha companheira por ter me acompanhado durante todo o período do mestrado apesar das adversidades. Ainda um agradecimento especial a minha professora orientadora Dr^a Angela Beatriz Busato Scheffer, que me ajudou constantemente na realização deste trabalho e ao CNPq pelo apoio.

“O estudo em geral, a busca da verdade e da beleza são domínios em que nos é consentido ficar crianças toda a vida”.

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar, a partir das diferentes características e do modo de funcionamento de agências de publicidade de Porto Alegre, como é feita a gestão de pessoas em um contexto de economia criativa. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória, na qual foram realizadas 24 entrevistas com gestores e colaboradores de quatro agências de publicidade de diferentes portes localizadas na cidade de Porto Alegre. Por meio da técnica de análise de conteúdo identificou-se que os processos de gestão de pessoas nas agências são incipientes devido à grande dificuldade gerada pela alta variação de faturamento. Além disso, os processos de gestão de pessoas têm de ser adaptados conforme as características do trabalho nas indústrias criativas, nas quais se destacam a centralidade da criatividade como insumo produtivo, a importância de fatores não econômicos na satisfação dos trabalhadores, o uso de equipes polivalentes e a necessidade de cooperação entre os trabalhadores. Diante desse cenário o trabalho propõe um conjunto de diretrizes e práticas de gestão de pessoas que atenda à essas características específicas identificadas e ainda fortaleça as práticas de cooperação entre os trabalhadores, diminua a elevada rotatividade de profissionais, melhore o ambiente de trabalho, diminua o risco da agência em momentos de eventual diminuição de faturamento e aproxime o pensar do fazer nas diversas áreas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, indústrias criativas, agências de publicidade, empresas de serviços.

ABSTRACT

This study aims to analyze , from different characteristics and Porto Alegre advertising agencies operating mode , such as people management is done in a context of creative economy . Therefore we carried out a exploratory research, which were conducted 24 interviews with managers and employees four advertising agencies of different sizes located in the city of Porto Alegre. Through content analysis it was found that the people management process in agencies are incipient due to the great difficulty caused by the high variation of revenues. Because of that specificities, people management processes have to be adapted according to the characteristics of work in the creative industries, which highlight the centrality of creativity as a production input , the importance of non- economic factors in the satisfaction of workers , the use of multi-purpose teams and the need for cooperation among workers. The present research proposes a set of guidelines and practices of personnel management that answer these specific characteristics identified and further strengthen cooperation practices among workers, reduce high staff turnover, improve the working environment, reduce the agency's risk in times of eventual decrease in revenues and approach thinking of doing in different areas.

Keywords: personnel management, creative industries, advertising agencies, service companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma da indústria criativa brasileira.....	19
Figura 2: Tipos de serviços.....	22
Figura 3: Organograma das agências de publicidade.....	25
Figura 4: Gestão de Recursos Humanos em organizações criativas.....	40
Figura 5: Organograma de uma agência de pequeno/médio porte.....	79
Figura 6: Organograma de uma agência de grande porte.....	81
Figura 7: Áreas centrais da agência e equilíbrio de interesses.....	83

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Quadro estratégia de controle x Estratégia de comprometimento...	36
Quadro 2: Processos de gestão de pessoas conforme autores.....	42
Quadro 3: Empresas pesquisadas.....	45
Quadro 4: Entrevistados por agência.....	47
Quadro 5: Roteiro de entrevista gestores.....	49
Quadro 6: Roteiro de entrevista colaboradores.....	50
Quadro 7: Categorias de análise.....	52
Tabela 1: Modelo de gestão de pessoas para agências de publicidade....	92

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
--------------------	----

2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Economia Criativa e as Indústrias Criativas.....	14
2.2	Setor de Serviços e Agências de Publicidade.....	20
2.3	Gestão de Pessoas em Indústrias Criativas.....	29
3.	PERCURSO METODOLÓGICO.....	46
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1	Categoria Intermediária Estrutura Organizacional.....	54
4.2	Categoria Intermediária Caracterização do Serviço.....	57
4.3	Categoria Intermediária Importância da Satisfação não Econômica e Qualidade de Vida no Trabalho.....	61
4.4	Categoria Intermediária Importância da Criatividade e Originalidade no Trabalho	63
4.5	Categoria Intermediária Peculiaridades do Trabalho.....	65
4.6	Categoria Intermediária Recrutamento e Seleção.....	69
4.7	Categoria Intermediária Desenvolvimento e Manutenção de Pessoas.....	73
4.8	Categoria Intermediária Comunicação e Relações Interpessoais.....	78
4.9	Categoria Final Características do Modo de Funcionamento das Agências.....	80
4.10	Categoria Final Modo de Trabalho nas Agências.....	85
4.11	Categoria Final Gestão de Pessoas em Agências.....	87
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	102

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as economias avançadas migram sua geração de renda do setor primário e secundário para o setor terciário, de modo que estudos que revelem suas características, suas particularidades e modos de funcionamento, bem como desmistifiquem esse setor, são importantes para o desenvolvimento não só das empresas como também das economias mundiais.

Além disso, uma parte ainda pouco pesquisada dentro do setor de serviços são as organizações pertencentes à economia criativa. O termo economia criativa designa o conjunto de empresas que têm na arte, na cultura, na criatividade, no saber vivo e diário e na cotidianidade o seu processo produtivo e o seu produto final. Esta economia desenvolve-se no contexto imaterial do trabalho, em que a sociedade se adapta a uma economia da informação, do conhecimento e do aprendizado, em que as habilidades cognitivas e comunicacionais (recursos imateriais) emergem como novos fatores de produção e impõem a revisão de estratégias empresariais, dinâmicas organizacionais e modelos de negócios até então vigentes (PIRES; ALBAGLI, 2012).

De acordo com Howkins (2007), as organizações que compõem a economia criativa pertencem aos setores de: Publicidade, Arquitetura, Artesanato, Artes, Design, Moda, Indústria Cinematográfica, Indústria Fonográfica, Artes Cênicas, Indústria Editorial, Indústria de Pesquisa e Desenvolvimento, *Softwares*, Brinquedos e Jogos, Televisão e Rádio e Jogos de computador. Grande parte dessas organizações são pertencentes ao setor de serviços.

Devido à complexidade do trabalho nessas organizações, estudar as particularidades dos trabalhadores desse perfil de organização se faz necessário. Florida (2002) nomeia esses trabalhadores como “classe criativa”. Essa nova classe têm como função econômica a criação de novas ideias, tecnologias e conteúdo criativo, ou seja, a criação de valor econômico através de sua criatividade. Ainda, esse autor estima que no começo do século vinte e um, a classe criativa representava quase um terço da força de trabalho dos Estados Unidos e que o setor criativo estaria pagando quase a metade dos

salários do país, cerca de 1.7 trilhões de dólares, montante que é praticamente igual ao que era pago pelos setores de manufatura e serviços juntos. Ainda, Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) colocam que as indústrias criativas são compostas por quatro componentes que têm por objetivos apoiar e gerenciar a criatividade e gerar benefícios econômicos, são eles: recursos humanos, estrutura social, tecnologia e cultura. Dentre esses, o componente principal são os recursos humanos, pois aplicam as tecnologias e são responsáveis pela implementação dos objetivos estratégicos da empresa.

Nesse contexto de relevância econômica e importância estratégica, torna-se fundamental a adequada gestão dos trabalhadores criativos. Assim, em um nível estratégico, o foco da gestão de pessoas é dar suporte à implementação da estratégia organizacional, que consiste na manutenção sustentável da criatividade organizacional e individual. No nível operacional, os objetivos são motivar, atrair e reter talentos. A atração e retenção de talentos em indústrias criativas é complexa, devido ao fato de os projetos serem curtos e variarem muito de formato e conteúdo.

Assim, reconhecer o candidato apropriado para a execução de determinado projeto não é simples. Além disso, outro ponto peculiar dos trabalhadores criativos são as suas habilidades empreendedoras, que fazem com que os mesmos se tornem por vezes os seus próprios agentes, negociando seus salários e atuando quase sempre como “*freelancers*” nas empresas. Ainda, esses trabalhadores tendem a ignorar a autoridade dos líderes, pois normalmente eles mesmos se vêem como líderes, de modo que estilos de liderança autocráticos tendem a não funcionar (GIRDAUSKIENĖ; SAKALAS; SAVANEVIČIENĖ, 2012).

Dentre as organizações pertencentes à economia criativa, optou-se por estudar o setor de publicidade devido ao fato de o Brasil ser considerado um dos maiores mercados publicitários do mundo, com importantes empresas atendidas e um grande número de premiações conquistadas pelas agências de publicidade brasileiras (MARCONDES, 2001). Profissionais como Washington Olivetto, Nizan Guanaes entre outros são considerados ícones mundiais da publicidade, devido aos seus diversos prêmios internacionais conquistados através de suas campanhas. Além disso, justifica-se estudar a dimensão

humana nesse tipo de organização, pois segundo dados da Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção do ano de 2009 (IBGE, 2015), analisando receita bruta gerada por pessoa ocupada do setor, constata-se que as empresas de publicidade geram uma receita bruta de R\$213,5 mil por pessoa ocupada. Esse valor pode indicar duas interpretações, se por um lado podemos analisar que o setor faz um uso eficiente de sua mão-de-obra devido ao alto faturamento por funcionário, por outro lado pode-se ter pistas de uma alocação excessiva de atividades para um número limitado de trabalhadores, haja vista a complexidade do serviço oferecido pelo segmento. Essa segunda hipótese é corroborada por Alberton (2008), ao destacar que apesar de haver flexibilidade na jornada de trabalho, esse fator não significa mais tempo livre ou menos horas de trabalho para os funcionários das agências de publicidade, pelo contrário a jornada de trabalho realizada no ramo é maior que a carga horária estabelecida pela legislação trabalhista brasileira.

Além disso, as agências trabalham com um alto grau de customização de seus serviços, haja vista o fato de seus departamentos se organizarem em torno das demandas dos clientes. Ainda a ênfase da agência volta-se mais para a interface do processo que envolve os clientes do que no produto final. As necessidades dos clientes são constantemente captadas pelos profissionais responsáveis pelo atendimento dos clientes durante praticamente todo o processo.

Apesar da definição dos departamentos, a autonomia se faz presente no trabalho dos profissionais das agências. Esse fato se mostra na liberdade que esses possuem com relação a vestuário, autonomia na execução das tarefas nas áreas internas (Criação, Produção), a liderança predominantemente informal e o horário de trabalho flexível (ALBERTON, 2008). Esse contexto tem como intuito estimular a criatividade e inventividade dos profissionais, haja vista a constante necessidade de se buscar novas soluções para os clientes da agência.

Assim, pode-se observar que os trabalhadores são os principais insumos produtivos das agências de publicidade, pois apesar da existência de departamentos mais focados na produção de peças publicitárias, o contato entre as diversas áreas dessa organização é fundamental para o atendimento

da necessidade do cliente. Ainda, a elevada customização dificulta a padronização do trabalho bem como a substituição de trabalhadores, assim a retenção de trabalhadores chave é fundamental para a consecução dos objetivos de uma agência.

Diante da grande complexidade de gerir os trabalhadores criativos e também a extrema importância destes para a existência das agências de publicidade surge a seguinte questão de pesquisa: Enquanto empresas pertencentes ao “setor” de economia criativa, quais são as características da gestão de pessoas das agências de publicidade e o seu modo de funcionamento?

Assim, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar, a partir das diferentes características e do modo de funcionamento das agências de publicidade da cidade de Porto Alegre, como é feita a gestão de pessoas em um contexto de economia criativa.

Como objetivos específicos, esse trabalho visa:

- a) Identificar as características e o modo de funcionamento das agências de publicidade pesquisadas;
- b) Identificar o modo de trabalho característico dessas empresas;
- c) Levantar o modo de fazer gestão de pessoas considerando as características desse perfil de organização;
- d) Propor diretrizes e práticas de gestão de pessoas adaptadas a esse tipo de empresa do setor de economia criativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizada uma revisão teórica em que se buscou um maior entendimento de como funcionam as indústrias criativas, bem como quais as suas principais particularidades em relação a outros tipos de organização. A partir do entendimento sobre essa temática na seqüência, a revisão teve como intuito analisar características relacionadas ao setor de serviços e entender o modo de funcionamento das agências de publicidade. Ainda, considerando os pontos anteriores a ultima parte do referencial visa entender como se dá a gestão de pessoas em indústrias criativas e em empresas que tem como estratégia principal a busca pela inovação.

2.1 Economia Criativa e as Indústrias Criativas

De acordo com Levickaité (2011), a economia criativa é baseada no capital das idéias ao invés do capital físico, sendo desenvolvida com base em tecnologias de informação e comunicação. Outra característica importante dessa nova forma de economia é a crescente demanda por interação do autor do produto criativo e seu consumidor.

O autor destaca quatro abordagens sobre o tema economia criativa. A primeira abordagem de Howkins (2007) afirma que as indústrias criativas são o núcleo da economia criativa. Esse autor categoriza as indústrias criativas em quinze setores utilizando como critérios a contribuição para a economia nacional, o valor adicionado e a diferença dessas indústrias com relação a indústrias tradicionais. De acordo com esses critérios, são consideradas indústrias criativas: Publicidade, Arquitetura, Artesanato, Artes, *Design*, Moda, Indústria Cinematográfica, Indústria Fonográfica, Artes Cênicas, Indústria Editorial, Indústria de Pesquisa e Desenvolvimento, *Softwares*, Brinquedos e Jogos, Televisão e Rádio e Jogos de computador. Com relação ao setor de publicidade, o autor destaca possibilidade atual de o trabalho das agências ir além da simples exibição de propaganda nas mídias tradicionais (impressa, televisão, *outdoor*). Ao relacionar soluções de alta e baixa tecnologia em seu

trabalho, o setor possibilita formas novas e criativas de chegar aos consumidores inserindo marcas e *slogans* em áreas que não possuíam propaganda anteriormente.

A segunda abordagem trata das propriedades econômicas das indústrias criativas. De acordo com Caves (2000), as indústrias criativas possuem sete propriedades econômicas que as diferenciam. A primeira, refere-se à incerteza da demanda por produtos criativos, ou seja, a reação dos consumidores a esse tipo de produto é desconhecida antes do seu lançamento e não facilmente entendida após esse. A segunda propriedade trata da preocupação dos trabalhadores criativos com a originalidade e beleza de seu trabalho. Para estes, mais importante do que um trabalho aprovado pelo cliente é um trabalho artisticamente e esteticamente relevante. Além disso, essa preocupação com originalidade faz com que os mesmos trabalhem com salários mais baixos desde que seu trabalho tenha um significado.

A terceira e a quarta propriedade fazem referência à complexidade da criação de um produto criativo e a sua variabilidade infinita. Ressalta-se a necessidade de uma diversidade de insumos criativos e recursos técnicos para a sua produção e a variabilidade infinita de combinação desses insumos para a criação desse tipo de produto. A quinta propriedade fala da diferenciação entre os produtos criativos, nomeada pelo autor como “lista A e lista B”. De acordo com essa propriedade, as habilidades dos trabalhadores criativos são ranqueadas de acordo com sua capacidade criativa e originalidade de seus produtos. Assim, pequenas diferenças de talento e habilidades podem significar diferenças grandes em termos de sucesso financeiro. Esse fator faz com que os trabalhadores busquem o status de lista A, pois essa classificação lhes confere maior poder, prestígio e conseqüente ganho financeiro.

A sexta propriedade trata da importância de monitorar o tempo em projetos criativos, pois devido à complexidade e necessidade de uma variedade grande de insumos o tempo torna-se escasso. A última propriedade trata da perenidade dos produtos criativos. Alguns produtos podem ter os direitos autorais protegidos, permitindo aos criadores o recebimento de *royalties* pela comercialização desses produtos por um bom tempo após a sua criação.

A terceira abordagem trata emergência da nova classe criativa e sua importância econômica. De acordo com Florida (2002), essa nova classe é composta por pessoas que trabalham com ciência, engenharia, arquitetura, design, educação, música, entretenimento. Esses têm como função econômica a criação de novas ideias, tecnologias e conteúdo criativo, ou seja, a criação de valor econômico por meio de sua criatividade. Para este autor, criatividade é a habilidade de selecionar e revisar e sintetizar dados de modo a criar algo novo e útil. Florida (2002) estima que no começo do século vinte e um, a classe criativa representava quase um terço da força de trabalho dos Estados Unidos e que o setor criativo estaria pagando quase a metade dos salários do país, cerca de 1.7 trilhões de dólares, montante que é praticamente igual ao que era pago pelos setores de manufatura e serviços juntos.

A quarta abordagem, de Landry (2000), trata do conceito de cidades criativas. O autor argumenta que o principal recurso das cidades são os seus habitantes. A criatividade é o principal motor de crescimento dinâmico das cidades, tornando secundários fatores de desenvolvimento tais como: localização, acesso a recursos naturais e a mercados. As indústrias mais antigas estão declinando e o desenvolvimento das cidades não é mais tão dependente do que é produzido e sim do capital intelectual que é utilizado para os produtos processos e serviços.

Outro ponto que diferencia as indústrias criativas das demais organizações refere-se ao modo de trabalho. Os indivíduos trabalham por vezes de maneira autônoma e ou em meio expediente e ocupam outras atividades remuneradas além da dedicada à empresa. Além disso, seu trabalho é intermitente pois várias indústrias criativas tem por atividade principal a execução de projetos, de modo que a necessidade da mão de obra é temporária. Há também uma substancial satisfação não-econômica no trabalho e um foco em qualidade de vida por parte desses trabalhadores, fatores que fazem com que estes aceitem trabalhar por valores abaixo do mercado, sendo considerados uma mão de obra barata. Ainda, devido à complexidade do produto criativo e a necessidade de coordenação de várias competências, especialidades e recursos para sua produção, os trabalhadores são organizados em equipes polivalentes. Outro traço característico é a valorização

da arte pela arte. Nas indústrias tradicionais a racionalidade e a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, já nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas tem forte influência sobre as escolhas, o que por vezes pode gerar situações ambíguas e potencialmente conflitantes no trabalho. (DE SOUZA, 2011).

Bendassolli *et al.* (2009) lista quatro componentes principais das indústrias criativas. O primeiro componente refere-se ao fato da criatividade ser o elemento principal. Há um enfoque no potencial de comercialização desse elemento que é percebido como necessário para a geração de propriedade intelectual. Para o autor o segundo componente faz menção ao fato da cultura ser tratada na forma de objetos culturais. Esses são definidos pela carga dos sentidos socialmente compartilhados que carregam, de modo que a percepção de utilidade gerada pelo objeto cultural é antes de tudo derivada da atribuição de valor pelo consumidor no ato do consumo, e não pelas suas propriedades físicas ou materiais. Terceiro, nota-se que as indústrias criativas transformam os significados dos objetos culturais em propriedade intelectual e valor econômico. Quarto, verifica-se uma convergência entre artes, negócios e tecnologia nesse perfil de empresas.

Ainda, este mesmo autor destaca que o surgimento do termo “indústria criativa” está associado a mudanças econômicas e sociais ocorridas em países industrializados a partir da década de 1990 que deslocaram o foco das atividades industriais para atividades intensivas em conhecimento localizadas no setor de serviços. Dentre os países em que esse movimento ocorreu, destaca-se a Inglaterra devido ao seu pioneirismo e à associação do tema a uma agenda política e econômica (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Essa agenda incluiu um mapeamento das atividades criativas no país realizado em 2001 e a criação de um ministério das indústrias criativas entre outras ações. Segundo o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte Inglês, as indústrias criativas são indústrias que têm a sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual e que têm um potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual. São citadas como indústrias pertencentes ao setor criativo: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares*

interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV. Além disso, os levantamentos realizados pelo governo inglês mostram a contribuição do setor criativo para a economia. Em 2009 o setor contribui com £36,6 bilhões de valor acrescentado bruto (VAB) para a economia do Reino Unido (2,89% de todo o VAB do país). O setor editorial, de publicidade, Tv e Rádio forneceram a maior contribuição para esse resultado: £11,6 bilhões, £5,9 bilhões e £5,3 bilhões, respectivamente (DCMS, 2015).

No Brasil, em 2013, a indústria criativa era formada por 251 mil empresas. O setor apresentou um crescimento no número de estabelecimentos de 69,1% em 10 anos, pois em 2004 eram 148 mil empresas. Com base no montante de salários pagos por essas empresas, estima-se que a indústria criativa gere um Produto Interno Bruto de R\$ 126 bilhões (2,6% do total produzido no Brasil em 2013 frente a 2,1% em 2004). Nesse período, o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro nos mesmos dez anos. Quanto à geração de emprego a Indústria Criativa Brasileira em 2013 era composta por 892,5 mil trabalhadores formalizados, mostrando um aumento de 90% no número de trabalhadores em comparação com 2004, alcançando 1,8% do total de profissionais formais brasileiros. No tocante a remuneração desses profissionais, o rendimento mensal médio foi de R\$5422,00, três vezes superior ao rendimento médio do trabalhador brasileiro de R\$2073,00 (FIRJAN, 2015).

Com relação ao perfil de empresas que compõem a cadeia criativa brasileira, esta pode ser dividida em três partes, que são: Núcleo de Indústrias criativas, formado pelas atividades profissionais e/ou econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor; Atividades Relacionadas, composta por profissionais e estabelecimentos que provêm diretamente bens e serviços fundamentais para o funcionamento do Núcleo de Indústrias Criativas; Apoio, composto por ofertantes de bens e serviços de forma indireta à indústria Criativa. O Núcleo de Indústrias Criativas é dividido em 4 (quatro) categorias, Consumo composto por atividades de publicidade, arquitetura, *design* e moda; Cultura que engloba as atividades de expressões culturais, patrimônio e artes, música, artes cênicas; Mídias composto por atividades ligadas a produção audiovisual e editorial; Tecnologia com atividades de pesquisa e

desenvolvimento, biotecnologia e tecnologia da informação e comunicação. A divisão citada pode ser melhor visualizada na **Figura 1** a seguir.

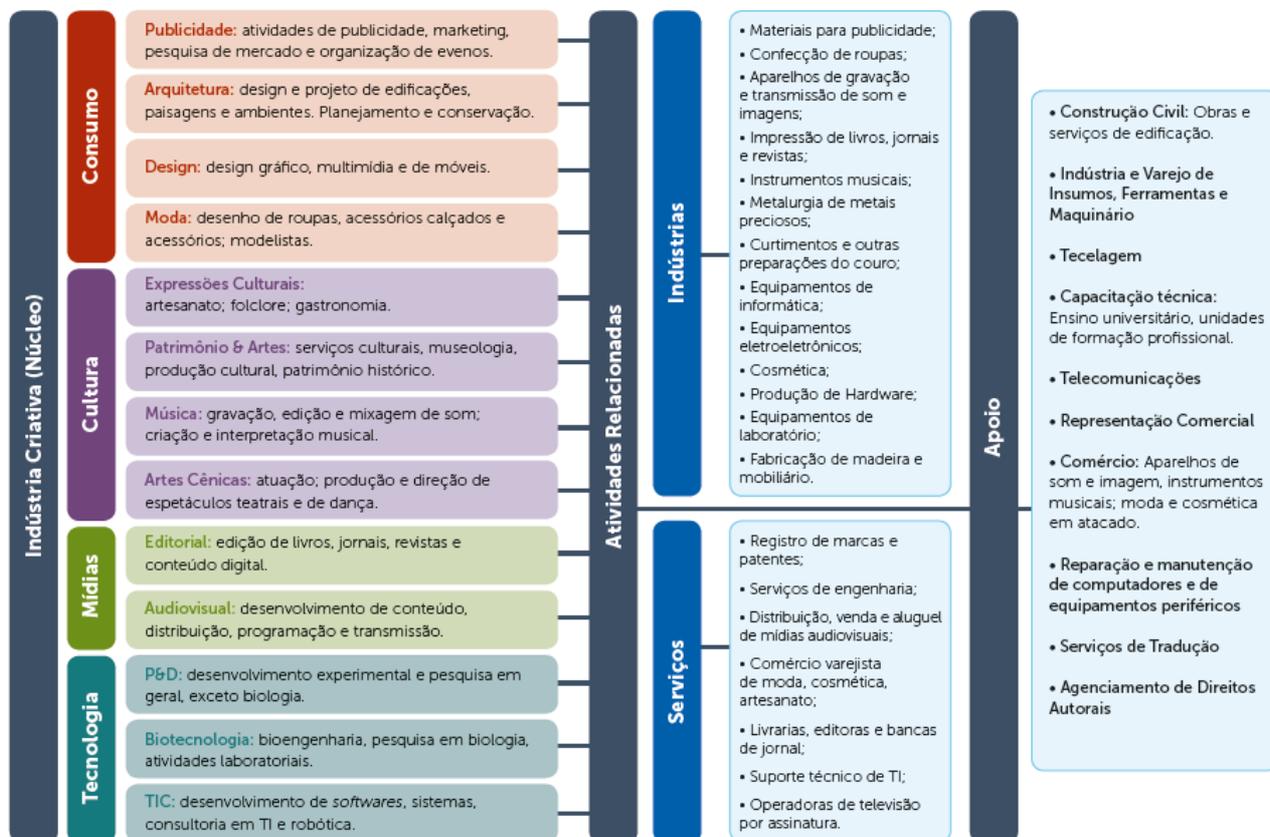


Figura 1: Fluxograma da indústria criativa brasileira

Fonte: FIRJAN (2015)

Como mostrado no quadro, grande parte das organizações que compõem o Núcleo de Indústrias criativas são pertencentes ao setor de serviços. Dentro desse núcleo, a publicidade compõe a área de consumo que é a mais numerosa dentre as quatro grandes áreas criativas respondendo por quase a metade dos profissionais criativos no Brasil (47,4% do total) em 2013. No total são 422,9 mil trabalhadores formais distribuídos nos segmentos de Publicidade (154,8 mil), Arquitetura (124,5 mil), *Design* (87,0 mil) e Moda (56,7 mil), com um salário médio de R\$ 4.653. Com relação ao aumento do número de trabalhadores o segmento de Publicidade foi o que apresentou maior crescimento (+238,5%) na última década. Quanto a questão salarial, os profissionais receberam um salário médio de R\$5075,00, segundo maior da área de consumo, perdendo somente para o segmento de Arquitetura (R\$6927) (FIRJAN 2015).

Devido às características citadas, às indústrias criativas possuem uma alta complexidade com relação a sua gestão. Complexidade essa que é proporcional a possibilidade de geração de valor, haja vista os dados econômicos e o crescimento dessa indústria nos últimos anos. Devido ao fato de grande parte das organizações consideradas criativas pertencerem ao setor de serviços, o próximo capítulo buscará entender as peculiaridades do funcionamento do setor de serviços e também das agências de publicidade.

2.2 Setor de Serviços e Agências de Publicidade

Por ter uma gama muito grande de variações, é difícil encontrar uma única definição para serviços. Kotler e Keller (2006) definem serviço como sendo qualquer ato ou desempenho intangível que uma parte oferece a outra, sendo que a execução desse serviço pode ou não estar ligada a um produto tangível. Os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra. Nessas atividades o desempenho é baseado no tempo e tem a intenção de gerar os resultados desejados nos próprios usuários, em seus objetos ou em outros bens de sua propriedade. Em troca de seu dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam obter valor com o acesso a bens, mão-de-obra, capacidades profissionais, instalações, redes e sistemas (LOVELOCK; WRIGTH, 2006).

Os serviços possuem características únicas não encontradas nos setores do comércio e da indústria. Dentre essas características, a intangibilidade é atribuída aos serviços, devido ao fato de não poderem ser provados, sentidos ou vistos antes de serem adquiridos. Outra característica dos serviços é que a sua produção e o seu consumo são simultâneos, não havendo uma etapa intermediária entre eles. As operações de serviços também possuem a variabilidade como característica, pois dependem de por quem, onde e quando serão fornecidos. Isso dificulta a padronização, tornando a gestão do processo e o controle da qualidade mais complexos (KOTLER; KELLER, 2006).

Além disso, as operações de serviço podem ser divididas em duas partes. Uma delas é interativa, na qual o cliente tem contato direto com a

organização de serviços, essa é denominada de *front office* ou linha de frente. A outra parte relacionada a operação de serviço é denominada *back office* ou retaguarda, essa por sua vez não tem contato direto com o cliente (MENEZES; BORCHARDT, 2010). As atividades que demandam contato com o cliente teriam uma natureza um pouco diferente das atividades de retaguarda, pois a presença do cliente implicaria maior variabilidade de situações, o que dificultaria, por exemplo, a padronização; na retaguarda, as atividades poderiam ser mais padronizadas, maximizando a eficiência da empresa.

A fim de categorizar e diferenciar os diferentes tipos de serviços, Silvestro *et al.* (1992) identificaram dimensões que afetam a gestão das operações nessas empresas. Os autores relatam seis dimensões: (i) ênfase dada a pessoas ou equipamentos no processo; (ii) tempo de contato com o cliente por transação; (iii) grau de customização do serviço; (iv) grau de autonomia dos funcionários em contato com os clientes; (v) ênfase dada ao *back office* ou ao *front office*; (vi) ênfase dada ao processo ou ao produto. Com base na variabilidade dessas dimensões os autores classificaram as organizações de serviços em serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. A **Figura 2** ilustra essa categorização.

Como mostra a classificação, os serviços profissionais são caracterizados pela elevada customização, poucas transações e pelo longo tempo de contato com o cliente. Devido a elevada customização, há uma ênfase no processo e principalmente no *front office*, onde os funcionários têm considerável autonomia. Os serviços de massa são característicos de organizações com muitas transações, pouca customização e com tempo de contato limitado com o cliente. Têm orientação para o produto e para o *back office*, onde os funcionários têm pouca autonomia. As lojas de serviços são as organizações que estão entre os dois extremos, serviços de massa e serviços profissionais.

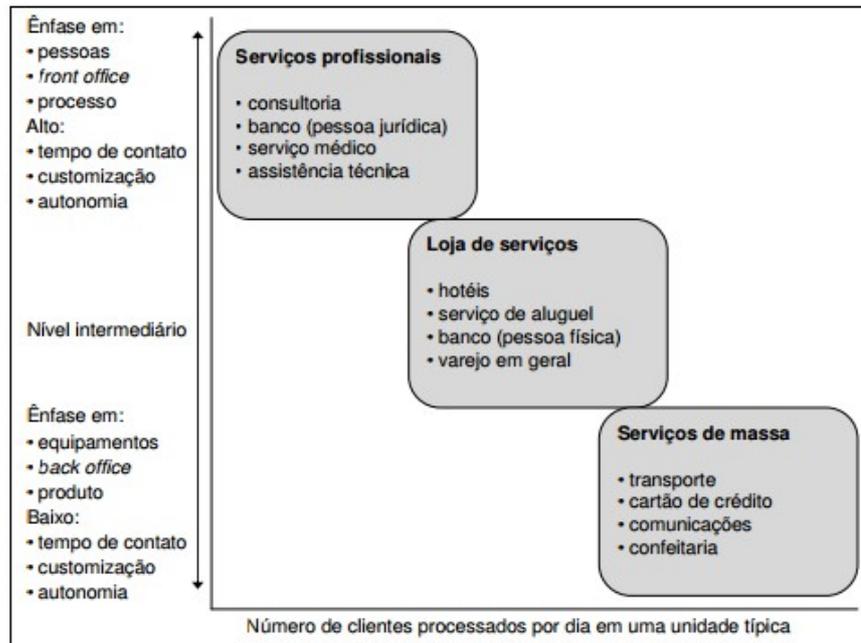


Figura 2: Tipos de serviços

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Silvestro et al. (1992)

Com relação ao trabalho em serviços, Korczynski (2002) identifica três categorias distintas. Primeiramente, num nível mais baixo hierarquicamente estão as “fábricas de serviços”, representadas pelo trabalho nas redes de *fast food*. Nessa categoria o produto age como “amortecedor” entre os produtores e os consumidores e o foco da empresa reside na eficiência na entrega do produto mais do que na interface do processo que afeta o cliente. No meio da hierarquia o autor coloca as “lojas de serviços”. Nelas o processo de interface com o cliente é uma parte importante no processo de produção do que será entregue, nesse caso, o foco está tanto no *front office* como no *back office* e há um alto grau de intangibilidade. No topo da hierarquia estão os “serviços profissionais”, onde há o chamado trabalho ligado ao conhecimento. Nesses serviços, a interação com o consumidor é o produto e o foco está mais na interface do processo que envolve o cliente do que no *back office*.

Por ter o foco tanto na interface do processo referente ao atendimento ao cliente como na qualidade do *back office*, nas “lojas de serviço” há um conflito entre as demandas pela redução de custos e a entrega de um serviço de qualidade ao cliente. Esse conflito deve-se ao fato de a empresa ter como foco ao mesmo tempo a qualidade e a quantidade de serviço a ser oferecida.

Nesse perfil de organização, o foco reside na eficiente conclusão da tarefa e relacionamento com o cliente ao mesmo tempo que se deve manter a estabilidade interna, isto é, poucas modificações no processo do *back office* (KORCZYNSKI, 2002).

Apesar da categorização, as fronteiras entre cada um dos tipos de organizações de serviços são fluidas (LEGGE, 2005). Esse fato dificulta a classificação das empresas. Para entender em qual categoria a agência de publicidade se enquadra, faz-se necessária a análise de como funciona os processos de atendimento e de produção dos serviços oferecidos por este tipo de organização.

A agência de publicidade é uma organização cuja atividade principal consiste na prestação de serviços para empresas de vários setores da economia. Especializada na arte e na técnica da propaganda, realiza a conexão entre as empresas anunciantes (seus clientes) com os veículos de comunicação (SAMPAIO, 1995). Uma agência tem como função projetar, pesquisar e analisar de forma equitativa e racional a distribuição das verbas destinada ao orçamento de marketing de seus clientes (GOMES, 2003). Como pessoa jurídica independente do controle financeiro de qualquer anunciante ou veículo de divulgação, executa e distribui propaganda a veículos de divulgação com o objetivo de promover a venda de produtos ou serviços, difundir ideias, ou informar o público a respeito de organizações a seu dispor (MALANGA, 1987).

No Brasil, de acordo com dados da Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção realizada pelo IBGE (2015), no ano de 2009 foram identificadas 626 agências de publicidade ativas que faturaram juntas R\$4973,4 milhões em 2009. Com relação às fontes de faturamento, há uma predominância da comissão, fee ou bonificação sobre veiculação de publicidade, com uma receita bruta de R\$ 3 231,4 milhões, o que representa 65,0% da receita total, seguidos dos serviços de produção próprios ou comissão de serviços contratados de terceiros, com uma participação de 15,3% na receita total. Os serviços internos de planejamento e criação de campanhas de propaganda e comunicação integrada participam com 12,3% na receita total, os serviços de compra e

revenda de espaço publicitário, com 4,9%, e comissão, fee ou bonificação sobre serviços de *merchandising*, com 2,5%.

Com relação à ocupação de mão de obra, o setor gerou um total de 70.303 postos de trabalho em 2009. Analisando a quantidade de pessoas empregadas nas agências brasileiras, 6,2% possuem 100 ou mais funcionários; 9,1% de 50 a 99 funcionários; 14,1% de 30 a 49; 19% de 20 a 29; 35,9% de 11 a 19 e 15,7% até 10 funcionários. As agências com mais de 100 funcionários, faturam o equivalente a 48,7% do total do segmento, seguidas pelas agências com 50 até 99 funcionários (15,2%). Assim, mais de 60% do faturamento do setor está concentrado em pouco mais de 95 agências (IBGE, 2015).

A estrutura das agências é organizada conforme os clientes atendidos, de modo que as áreas relacionadas ao negócio (criação, produção, estúdio, mídia, planejamento e atendimento) possuem departamentos exclusivos para atender um determinado cliente. A administração operacional do processo de trabalho fica por conta do departamento de Operação, como áreas de suporte, o Administrativo abrange os processos referentes a parte financeira, de recursos humanos, contabilidade, faturamento e serviços gerais. Tem-se ainda o departamento Comercial, responsável pela prospecção de novos clientes a área de Relações Públicas, que trata da comunicação da agência com os veículos de comunicação e mídia em geral (ALBERTON, 2008). De modo geral, a estrutura de uma agência de publicidade é organizada conforme a **Figura 3**.

O departamento de Atendimento é responsável pelo relacionamento da agência com os anunciantes e tem como objetivo atender as necessidades referentes à comunicação (GOMES, 2003). A área normalmente realiza o primeiro contato com o cliente a fim de identificar as suas demandas. De posse dessas informações, a área elabora um documento chamado *briefing* que consta as informações necessárias para que as outras áreas realizem o seu trabalho (ALBERTON, 2008). Esse departamento pode ser considerado como sendo o *front office* de uma agência de publicidade, pois a partir da identificação das necessidades do cliente as demandas serão produzidas pelos demais departamentos da empresa.

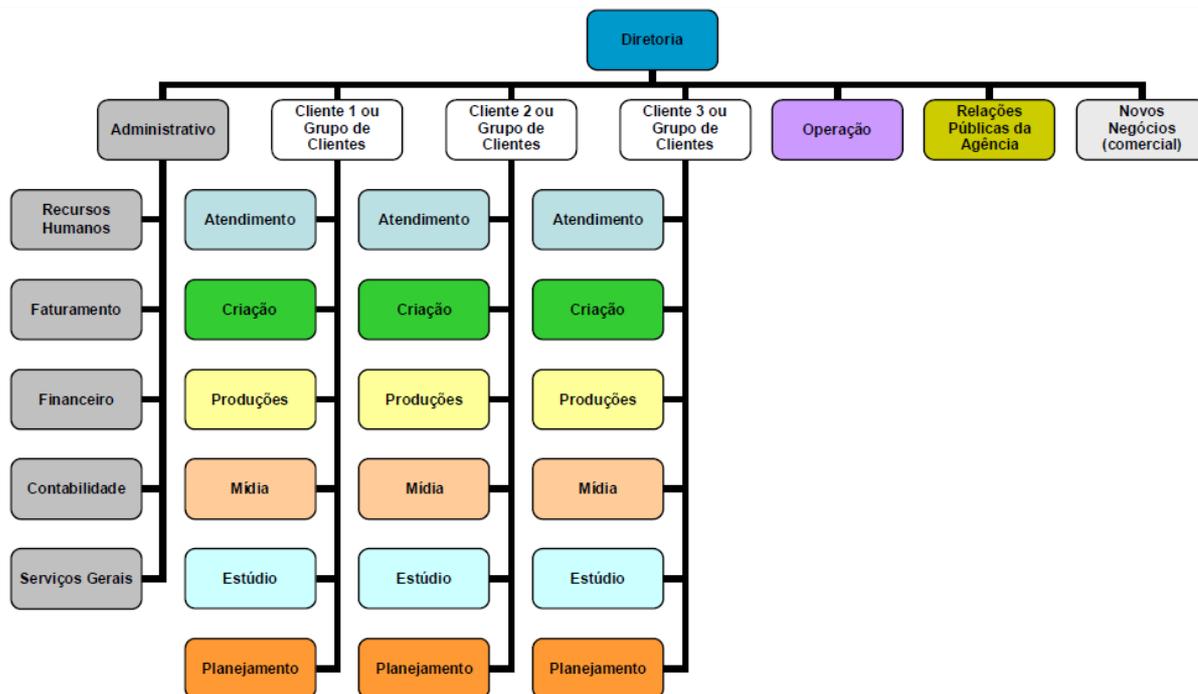


Figura 3: Organograma das agências de publicidade

Fonte: Alberton (2008)

Após essa identificação de necessidade, o setor repassa as informações para o departamento de Planejamento que tem como uma de suas principais funções a pesquisa de informações úteis que servem de subsídio para a realização dos demais processos da agência. Essa busca de informações normalmente é feita através de pesquisas com consumidores como: pesquisas de mercado, grupo de foco, entre outras. (ALBERTON, 2008). De posse das informações fornecidas pelo setor de Planejamento, o setor de Criação produz as peças gráficas, elementos sonoros e visuais ou qualquer outra forma que dê visibilidade ao anúncio em desenvolvimento. Essa área normalmente é formada por duplas de trabalho formadas pelo Redator e por um Diretor de Arte, que utilizam de elementos icônicos e redacionais para realização de seu trabalho (GOMES, 2003).

Sob a perspectiva da produção das peças publicitárias, a área de Produção é complementar ao departamento de Criação. A área de Produção tem como função a negociação de valores e cotação de orçamentos com os fornecedores da agência. Além da negociação a área é responsável pela orientação e acompanhamento da confecção dos materiais encomendados aos

fornecedores (ALBERTON, 2008). Depois de produzidas as peças publicitárias, o departamento de Mídia encarrega-se da veiculação dessas nos veículos de comunicação como televisão, jornais, rádio, revistas, etc. (GOMES, 2003).

Diante disso e valendo-se da categorização elaborada por Silvestro *et al.* (1992), podemos considerar que a agência trabalha com um alto grau de customização de seus serviços e que os profissionais da área de Atendimento mantêm um contato constante com os clientes. Essa realidade é evidenciada devido ao fato de os departamentos se organizarem em torno das demandas de cada um dos clientes como mostrado no organograma citado anteriormente. Além disso, podemos evidenciar que a ênfase da agência está mais na interface do processo que envolve os clientes do que no produto final, já que as necessidades dos clientes são constantemente captadas pelo *Front Office* durante praticamente todo o processo de atendimento. Apesar da definição dos departamentos, a autonomia se faz presente no trabalho dos profissionais das agências. Esse fato se mostra na liberdade que os colaboradores possuem em relação a vestuário, a autonomia na execução das tarefas nas áreas internas (Criação, Produção), a liderança predominantemente informal e o horário de trabalho flexível (ALBERTON, 2008).

Analisando o fator “ênfase em pessoas ou equipamentos no processo”, a tecnologia é percebida como um aspecto fundamental para o processo de trabalho nas agências. Utilizada tanto para a realização de consultas e pesquisas de informações relevantes como para a criação e produção de peças e imagens em formato eletrônico, o investimento em equipamentos de informática principalmente para atender as demandas de operação e controle do processo de trabalho e das produções gráficas e eletrônicas é significativo (ALBERTON, 2008). Apesar dessa ênfase na tecnologia, Mower (2002) destaca que o sistema de remuneração é determinante no sucesso de uma agência de publicidade. O sistema deve fortalecer a recompensa individual, com níveis e escalas de remuneração baseados em uma avaliação de desempenho. Além disso, deve haver a realização de pagamentos coletivos por meio da distribuição de lucros e resultados, a fim de fortalecer o vínculo coletivo na criação dos trabalhos.

Com relação a “ênfase dada ao *front office* ou ao *back office*”, de acordo com Alberton (2008), as áreas de Criação, Atendimento e Mídia pagam os maiores salários da agência, além disso, nas áreas de Criação, Atendimento e Produções os trabalhadores seguidamente ultrapassam as 44 horas semanais de trabalho. Essa carga horária excessiva no departamento de Atendimento ocorre devido ao fato de os trabalhadores terem de manter contato permanente com os clientes da agência, envolvendo-se em atividades comerciais, tendo de estar à disposição todo o dia. Na área de Criação o excesso de trabalho deve-se ao fato da área não ter como controlar nem prever o tempo de criação. Na área de Produções devido à relação que mantém com os fornecedores e demais prestadores de serviços da agência, se faz necessário acompanhar e controlar todas as ações de produção, o que por diversas vezes ocorre em horários diferentes do estabelecido em contrato. Assim, analisando tanto o nível salarial como o tempo de trabalho, nota-se que há uma ênfase tanto no *front office* (Atendimento), como também no *back office* (Criação, Mídia, Produção).

Como dito anteriormente, a complexidade é algo inerente a atividade relacionada aos serviços. Nas agências de publicidade isso não é diferente, de modo que conceituar o processo de serviços em uma das 3 (três) categorias citadas não é uma tarefa fácil. Podemos afirmar, contudo que esse perfil de empresa não pode ser considerada como sendo uma “fábrica de serviços” e seu serviço como sendo um “serviço de massa”, pois, há uma elevada customização nos serviços e o contato com o cliente é constante (área de Atendimento está sempre disponível ao cliente). Assim, podemos colocar o serviço da agência em uma zona limítrofe entre as categorias “lojas de serviço” e “serviços profissionais”. Essa categorização deve-se ao fato de a agência ter características de serviços profissionais tais como: elevada customização dos serviços prestados, alto grau de contato com o cliente, elevada autonomia dos profissionais do *front office* e ênfase no processo que envolve o atendimento ao cliente. Apesar dessas características, a agência possui também características de lojas de serviços, já que o *front office* e *back office* tem elevada importância e tanto os recursos humanos como os tecnológicos são fundamentais. Além disso, a agência possui um dilema típico da loja de

serviços uma vez que, possui ao mesmo tempo foco na redução de custos e na entrega de um serviço de qualidade ao cliente.

Essa dualidade exposta pode ser entendida como uma orientação simultânea para a produtividade e qualidade. Entenda-se orientação para produtividade como sendo um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a manutenção de elevados níveis de eficiência interna e controle de custos e orientação para a qualidade como sendo práticas gerenciais que visam a conquista de altos níveis de qualidade em serviços e satisfação dos clientes. (MARINOVA; YE; SINGH, 2008). Esse fator influencia a empresa como um todo, porém em serviços afeta mais diretamente os funcionários de linha de frente. Ao focar tanto em produtividade como em qualidade, a empresa sujeita os profissionais a uma ambiguidade de papéis. Esses têm de garantir a satisfação do cliente e priorizar a eficiência no processo/redução de custos simultaneamente. O problema reside no fato de por vezes essas orientações serem opostas, uma vez que o funcionário tem de escolher entre “defender” a empresa ou o cliente durante o atendimento.

Outro ponto a se destacar é a dinâmica do trabalho no segmento de agências de publicidade. De acordo com Alberton (2008), a atuação integrada entre as áreas de uma agência é algo importante para a realização do trabalho, tendo em vista que este é considerado como algo intangível, flexível e criativo. Além disso, mesmo que o trabalho no ramo publicitário apresente algumas características comuns ao de outros segmentos, entende-se que algumas de suas particularidades são representativas, como o trabalho imaterial e o processo de criação. Essas características do trabalho publicitário de acordo com Cesar (2004) promovem um envolvimento emocional do trabalhador com aquilo que este produz. Ainda, o autor salienta que há dificuldade por parte dos profissionais em perceber a diferença que existe entre o negócio da agência e a arte, de modo que os mesmos se deslumbram percebendo a arte como o todo de seu trabalho. Ainda, o autor salienta que há dificuldades principalmente entre os publicitários mais jovens em compreender que o negócio do ramo não é somente elaborar peças lindas e criativas, mas sim atender às demandas de comunicação do cliente.

Assim, ao analisarmos a agência de publicidade como indústria criativa, percebe-se que o principal elemento da mesma é a criatividade. Criatividade essa que só é possível através de seus trabalhadores. Ao analisarmos essa como pertencente ao setor de serviços, entendendo as peculiaridades do setor e do modo de trabalho da agência, verificamos que o último é de difícil padronização e fatores como comunicação interna e motivação dos colaboradores são importantes para a obtenção de resultados positivos. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem papel fundamental nesse perfil de organização. Assim o próximo capítulo tratará da gestão de pessoas em indústrias criativas.

2.3 Gestão de Pessoas em Indústrias Criativas

A gestão de pessoas envolve as políticas e práticas usadas para organizar o trabalho e as pessoas que irão executá-lo. Passa pelo desenho das estruturas de cargos, variando de cargos altamente descritos, onde os supervisores exercem um alto grau de controle sobre as atividades executadas, até cargos com maior autonomia onde os trabalhadores supervisionam o seu próprio trabalho. A gestão de pessoas também trata de como a empresa contrata e gerencia as pessoas. Essas atividades envolvem avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e retenção de funcionários. Além disso, são atividades relacionadas a gestão de pessoas os processos de negociação com indivíduos e grupos de empregados como sindicatos (BOXALL; PURCELL, 2003).

Como exposto, ao atuar tanto na dimensão individual como coletiva, a gestão de pessoas objetiva a melhoria do desempenho organizacional e individual. Com relação à melhoria do desempenho organizacional, os objetivos da gestão de pessoas podem ser divididos em duas categorias: objetivos econômicos e sócio-políticos. Na categoria de objetivos econômicos, essa busca a eficiência em custos e a manutenção da viabilidade da empresa através da busca da melhor utilização dos recursos humanos, visando à conquista dos objetivos organizacionais. A questão sócio-política engloba a busca da legitimidade social, que pode ser entendida como a adaptação da organização as normas e regulamentações dos países onde atua

principalmente no que tange as relações de trabalho (BOXALL; PURCELL, 2003).

Com relação à dimensão individual, de modo geral a área busca influenciar positivamente 3 (três) fatores relacionados ao desempenho do trabalho dos funcionários que são: habilidade individual, motivação e oportunidade para execução. Assim, os funcionários conseguem alto desempenho quando possuem: a) a habilidade para executar, ou seja eles conseguem executar o seu trabalho pois possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para tal; b) a motivação para executar, eles irão executar o trabalho, pois se sentem interessados e incentivados a isso; c) a oportunidade para executar, que ocorre quando a estrutura e o ambiente de trabalho fornecem apoio e suporte necessário para esse poder expressar a qualidade de seu trabalho.

Podem ser evidenciadas três linhas de pensamento em gestão de pessoas, são elas: as visões funcionalista, sistêmica e do desenvolvimento humano. Na visão funcionalista, a gestão de pessoas é uma função organizacional e, como tal, realiza uma série de atividades essenciais: atração, manutenção, motivação, remuneração, treinamento e desenvolvimento de pessoas. A visão sistêmica vai além, buscando compreender como a gestão de pessoas interage com as demais funções organizacionais e como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si. Ambas as visões citadas não conseguem dar conta da perspectiva das pessoas na empresa, pois tendem a fazer “uma tabula rasa” das pessoas, reduzindo-as a um cargo ou a uma posição na estrutura organizacional (DUTRA, 2002). Sob o olhar dessas duas perspectivas, distorções na relação empresa/funcionário são causadas por falhas no desenho do cargo/função que esse exerce e ou desalinhamento com a estratégia da empresa, não sendo considerados aspectos individuais.

A visão do desenvolvimento humano tem como foco entender o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a empresa e a empresa agrega valor para a pessoa. Um dos pilares dessa visão é a discussão da aprendizagem. A criação de uma cultura de aprendizagem se faz necessária às organizações por permitir uma maior rapidez de resposta das empresas ao ambiente e sua existência depende dos vínculos estabelecidos entre as

peças e a organização. O segundo pilar é o entendimento da pessoa como um ser integral e único. Cabe a gestão de pessoas o desafio de gerenciar as pessoas considerando também a sua individualidade e não somente o cargo como nas visões anteriores. O terceiro pilar refere-se à utilização do conceito de competência, no qual a organização e as pessoas estão lado a lado, em um processo contínuo de troca de competências benéfico para ambas as partes. A organização possui competências que são características de seu patrimônio de conhecimentos, que lhe conferem vantagens competitivas. As pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e as preparando para enfrentar novas situações profissionais e pessoais; as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando esta para enfrentar os novos desafios (DUTRA, 2002).

Ainda, sobre as três linhas de pensamento em gestão de pessoas, Snell *et al.* (2005) mostram as diferenças com relação a estratégia de gestão de pessoas adotada em cada um dos paradigmas citados. O paradigma funcionalista trata da adequação indivíduo-cargo e baseia-se nos princípios de gestão racional autoridade impessoal difundidos pela escola clássica de administração. A estratégia de RH desse paradigma seria o alinhamento entre os requerimentos dos cargos e posições hierárquicas e os indivíduos que os preencheriam. Divisão de tarefas, padronização de atividades, especialização e minimização de custos são os principais parâmetros da operação dos subsistemas de RH (seleção de pessoal, treinamento, remuneração). O paradigma permitiu a definição de critérios lógicos para a avaliação da efetividade da estratégia de recursos humanos tais como, custo por contratação, absenteísmo, efetividade dos sistemas de recrutamento e seleção, rotatividade. Esses critérios conferiram maior precisão a uma função gerencial até então empenhada informalmente. Apesar desses fatores, as concepções de indivíduo e grupo inerentes ao paradigma sofreram críticas ao longo do século XX, principalmente no que se refere ao entendimento da empresa como

um sistema fechado, permitindo o surgimento de modelos mais sofisticados e amplos de gestão de pessoas. (MASCARENHAS, 2008).

O segundo paradigma (sistêmico) trata da gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico. Fortemente influenciado pela teoria de sistemas esse paradigma tem como base o princípio de que cada firma deveria adotar estruturas e estratégias organizacionais particulares que, ao possibilitar a adaptação adequada ao seu ambiente, permitiriam melhor desempenho no cenário de negócios. Ainda, as organizações são vistas como sistemas abertos, em constante interação com o meio ambiente. Esse novo paradigma surgiu devido à necessidade de ir além das práticas tradicionais de gestão de pessoas, permitindo que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas e estratégias da organização em seus ambientes de competição (MASCARENHAS, 2008).

Apesar da ampliação da visão com relação às organizações, entendendo essas como sistemas abertos, as abordagens ligadas a esse paradigma tratam a organização como um sujeito passivo com relação ao meio ambiente, bastando a essa adaptar-se a esse. O terceiro paradigma (desenvolvimento humano) amplia essa visão mostrando que é possível a organização influenciar o seu meio ambiente, modificando-o através de suas competências internas. Influenciado pelas teorias mais recentes sobre vantagem competitiva, que dão destaque aos recursos e dinâmicas internas das organizações determinantes para o alcance de níveis superiores de desempenho, ao entender os recursos humanos como potencial competitivo, nesse paradigma a gestão de pessoas deixa de ser coadjuvante à explicação do sucesso nas empresas e passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e geração de níveis superiores de resultados (MASCARENHAS, 2008).

Diante dos paradigmas citados, percebe-se que toda organização em maior ou menor grau, depende do desempenho humano para o seu sucesso. Para tanto, as empresas desenvolvem e organizam sua forma de atuação sobre o comportamento humano criando modelos de gestão de pessoas. Esses últimos definem princípios, estratégias, políticas e práticas e ou processos de gestão que orientam os estilos de atuação dos gestores em relação com os

demais funcionários. De acordo com Mascarenhas (2008), os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas são sempre únicos, influenciados por uma infinidade de contingências históricas específicas a cada organização.

Apesar das diferenças entre os modelos implementados, há padrões de práticas que são adotadas por grupos de empresas. A teoria institucional da sociologia oferece três explicações para esse fenômeno que são: (1) As empresas estariam submetidas a pressões institucionais que levariam à difusão de práticas e tenderiam a se copiar quando há incerteza ambiental, fazendo das fórmulas adotadas por empresas com prestígio modelos a serem difundidos entre seus competidores; (2) Os profissionais de RH bem como consultores promovem a difusão das práticas e métodos entre as empresas; (3) Há uma imposição governamental e ou de organizações parceiras para a adoção de novos modelos de gestão.

Além disso, o modelo de gestão de pessoas deve buscar o alinhamento externo, ou seja, adequar-se às contingências externas a ele, em especial o ambiente de competição, deve ser formatado de modo que reflita o estágio de desenvolvimento da empresa, facilite a conquista dos objetivos da estratégia empresarial, e ainda deve assimilar as características culturais e institucionais da sociedade em que a organização se insere. Ainda, deve buscar também o alinhamento interno, que diz respeito à necessidade do modelo se reforçar internamente, através da definição de estratégias de gestão de pessoas apoiadas por políticas e processos de RH coerentes, complementares e bem articulados entre si (MASCARENHAS, 2008).

Como salientado anteriormente, as indústrias criativas têm como eixo central a criatividade. De acordo com Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), a estratégia das organizações criativas molda a sua estrutura, permite o estabelecimento de objetivos de longo prazo e dá direção a sua capacidade criativa, fazendo com que a habilidade inata das organizações criativas que é a criação de inovação, seja convertida em produtos e serviços. Sendo assim, a estratégia fundamental de uma indústria criativa é a inovação e para entendermos melhor como se dá a gestão de pessoas em indústrias criativas, convém estudar autores que propõem modelos de gestão de pessoas que estimulem a criatividade e conseqüentemente o surgimento de inovações, bem

como autores que estudem as peculiaridades da gestão de pessoas em indústrias criativas.

Dentre os autores que buscaram ligar as práticas de gestão de pessoas à estratégia empresarial, Shuler e Jackson (1987) propõem modelos genéricos de gestão de pessoas que variam conforme a estratégia competitiva adotada pela empresa. De acordo com os autores, empresas que buscam como estratégia competitiva a inovação teriam os seguintes comportamentos esperados: nível alto de comportamentos criativos; ênfase no médio e longo prazo; comportamentos cooperativos e interdependentes em alta intensidade; média priorização da qualidade; média priorização da quantidade; priorização dos processos e dos resultados equivalentes; alta propensão ao risco; alta tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade. Com relação às características das políticas e práticas de RH: ênfase no recrutamento externo de talentos; cargos requerem interação e coordenação entre grupos de indivíduos; avaliações de resultados tendem a refletir realizações coletivas e em médio e longo prazos; cargos flexíveis que permitem o desenvolvimento de uma variedade de competências, passíveis de serem empregadas em outras posições da empresa; Sistemas de remuneração flexíveis que enfatizam a equivalência interna em vez da equivalência externa ou de mercado; carreiras definidas de maneira ampla para promover o desenvolvimento de uma variedade de competências; controle organizacional minimizado; alto investimento em desenvolvimento humano.

Nessa mesma linha, Miles e Snow (1984) a partir de sua tipologia de empresas prospectivas (inovadoras) e defensivas (conservadoras), propõem a associação dessas macroestratégias às práticas de Recursos Humanos. Empresas prospectivas buscam ativamente novos mercados e produtos como estratégia para o crescimento, promovendo frequentemente inovações em produtos nos ambientes onde competem. Normalmente possuem uma linha diversificada de produtos e contam com mão-de-obra especializada nas áreas de pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto. Empresas defensivas buscam manter e aperfeiçoar a variedade de produtos nos mercados tradicionalmente explorados, com ênfase em grandes volumes e baixos custos. Para isso buscam aperfeiçoar continuamente seus métodos e processos de

produção. As áreas de especialização desse perfil de organização são a engenharia de processos, controle de custos e eficiência da produção. Com relação às macroestratégias de recursos humanos, as empresas prospectivas têm como estratégia básica a aquisição de recursos humanos. O controle organizacional é descentralizado, as políticas de recrutamento e seleção são sofisticadas em todos os níveis hierárquicos, com ênfase na identificação e atração de talentos. O treinamento e desenvolvimento se dão de modo informal, com ênfase na identificação de necessidades pontuais e programas de curto prazo. A avaliação de resultados tem como foco critérios tais como: resultados gerenciais, metas de rentabilidade e ou comparações com outras organizações do setor. O sistema de remuneração tende a ser variável baseados em desempenho individual ou coletivo.

Ainda, Andrade (2015) aborda a questão da estratégia de controle versus estratégia de comprometimento em empresas inovadoras. Em seu estudo, a autora conclui que empresas que tem como foco estratégico a inovação possuem políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas à estratégia de comprometimento. Além disso, essas empresas investem ao longo do tempo em ações que incentivam a criatividade e a geração de idéias. Albuquerque (1999) explora as características que diferem uma estratégia de gestão de pessoas que vise o controle de uma estratégia que vise o comprometimento das pessoas. Essa diferenciação é ilustrada no **Quadro 1**.

Sobre a estratégia de comprometimento, esse mesmo autor comenta que em empresas que o adotam, há um enxugamento de suas estruturas com a redução no número de chefias intermediárias e a transformação de departamentos em unidades ou núcleos funcionais. Além disso, é conferido mais poder e responsabilidade às pessoas e às equipes de trabalho, o trabalho torna-se mais enriquecido e desafiador e as relações de trabalho exigem maior interdependência entre empresa e empregado.

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento – Atualidade
Estrutura Organizacional		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
Políticas de Recursos Humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Quadro 1: Quadro estratégia de controle x Estratégia de comprometimento

Fonte: Albuquerque (1999)

Ainda visando entender como deve dar-se a gestão de pessoas em empresas que buscam a inovação, Parolin e Albuquerque (2011), em suas pesquisas, buscaram compreender relações entre as características organizacionais e o espaço para criatividade em organizações inovativas. As características organizacionais que ampliam a possibilidade de se obter um ambiente que favoreça a criatividade para a inovação são listadas.

a) estrutura organizacional: a estratégia organizacional determina a estrutura e os níveis de formalização (níveis hierárquicos), de autoridade (centralização/descentralização), de margem de controle (abrangência e sistemas de normas, regras e procedimentos) e o grau de padronização dos trabalhos (alta/baixa especialização/ formalização do trabalho e sobre o que, como e quando será executado). Assim, a forma matricial de organização do trabalho viabiliza a realização de atividades integradas, especialmente quando se refere inovação. (PAROLIN E ALBUQUERQUE, 2011)

b) comunicação, filosofia e valores organizacionais: A comunicação exerce importante função como transmissora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, além disso, ela está intimamente ligada ao funcionamento dos grupos de trabalho e à participação dos trabalhadores. A comunicação ocorre de maneira horizontal e diagonal nas formas organizacionais (nas estruturas), abrange mensagens e símbolos, verbais e não-verbais, trocas informais de dados e outros processos que possam favorecer os *insights* e as múltiplas percepções e concatenações, por toda exposição a que as pessoas ficam sujeitas nessas situações. (PAROLIN E ALBUQUERQUE, 2011)

c) políticas e sistemas de recursos humanos: os processos de recrutamento, seleção e contratação tem como foco o desenvolvimento do potencial dos candidatos em níveis iniciais de carreira, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização dos níveis mais avançados O treinamento é direcionado para o desenvolvimento de competências que ampliem a capacidade da pessoa de agregar valor à organização para desempenho de funções futuras (processos de aprendizagem individual, coletiva e organizacional) e as necessidades decorrentes da introdução de inovações e de mudanças organizacionais A gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização e passa a ser também do indivíduo. (PAROLIN E ALBUQUERQUE, 2011)

Ainda, de acordo com os mesmos autores as promoções são baseadas em *background* individual e desempenho, sustentadas por um sistema de carreiras paralelas, que permite o acesso aos maiores níveis de remuneração. A avaliação de desempenho é destacada como ferramenta de retroalimentação e de sustentação dos sistemas de recursos humanos (aspecto social), com critérios claros e definidos e deve facilitar a realização de *feedbacks* individuais e coletivos pelos gestores. As políticas de remuneração focam a posição da carreira e o desempenho como base da equidade interna, com suficiente flexibilidade para remunerar o trabalho inteligente e o desempenho excepcional de forma variável e com benefícios que reconheçam a contribuição. Com relação aos incentivos, são configurados em sistemas de premiações,

destinados ao estímulo para a criatividade, preferencialmente direcionados à base grupal.

Além de avaliar as abordagens que buscam entender como a gestão de pessoas é realizada em empresas que buscam a inovação, para atender o objetivo deste trabalho, convém estudar autores que analisem como a gestão de pessoas é feita em indústrias criativas. Assim, os autores Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) colocam que a gestão de pessoas em indústrias criativas difere das organizações tradicionais devido as suas especificidades de contexto, tais como, trabalho baseado em projeto e criatividade artística dos empregados. Em um nível estratégico, o foco da gestão de pessoas é dar suporte à implementação da estratégia organizacional que consiste na manutenção sustentável da criatividade organizacional e individual. No nível operacional, os objetivos são motivar, atrair e reter talentos. Segundo os autores, o maior desafio para a gestão de pessoas em uma organização criativa é a busca por talentos. Como o talento é uma característica tácita, os projetos são curtos e variam de formatos e conteúdos, o reconhecimento do candidato apropriado para a execução de determinado projeto é uma tarefa difícil.

Canavan, Sharkey Scott e Mangematin (2013) também abordam esse tema, buscando entender como a estratégia de crescimento da organização criativa influencia o perfil dos talentos a serem contratados. Em seu estudo em empresas de arquitetura irlandesas, os autores destacam duas estratégias de crescimento distintas. Empresas de arquitetura que adotam a estratégia de portfólio de produtos são reconhecidas no mercado por entregar soluções eficientes para seus clientes, oferecendo diversos empreendimentos padronizados que permitem uma lucratividade através do ganho em eficiência advindo da replicação desses produtos em diversos mercados. Essas empresas optam por ter estruturas voltadas para a eficiência. Possuem hierarquias formais com distinção clara entre a equipe de arquitetos e a equipe de profissionais de suporte administrativo. Os escritórios desse perfil de empresa são geridos por arquitetos que necessitam ser flexíveis em suas tarefas, pois necessitam assumir outros papéis além de sua função técnica principal (arquitetura) tais como negociação com potenciais clientes e

supervisão da equipe de suporte administrativo. Devido a esses fatores, esse perfil de indústria criativa opta por selecionar arquitetos com capacidade de gestão além da capacidade técnica. No extremo oposto temos os escritórios de arquitetura que optam pela estratégia competitiva artística. Esse perfil de organização busca diferenciar-se no mercado através de reconhecimento público advindo da criação de projetos artísticos únicos. A estrutura adotada por essas empresas tem como objetivo potencializar a criatividade. Para tanto, são utilizadas estruturas hierárquicas horizontalizadas com equipes menores de arquitetos com alta capacidade técnica.

Ainda de acordo com Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), o contexto específico das indústrias criativas faz com que o portfólio de práticas de gestão de pessoas seja reduzido, de modo que alguns processos dos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos sejam incipientes. De acordo com os autores, as negociações referentes à contratação na etapa de recrutamento podem ser imprevisíveis, pois os trabalhadores criativos normalmente são seus próprios agentes e trabalham como *freelancers* para outras organizações, fazendo com que a pretensão salarial dos candidatos tenha grande variação. Devido aos trabalhadores serem seus próprios agentes, a função de planejamento de carreira não é necessária, assim como o setor de treinamento, haja vista o interesse em desenvolver suas habilidades por conta própria. Com relação aos incentivos para o trabalho e plano de remuneração, o mais importante é a manutenção da motivação interna dos trabalhadores. Essa é conquistada através do envolvimento dos trabalhadores em atividades desafiadoras que permitam a utilização de todo o seu potencial criativo, sendo por vezes mais importante até do que a recompensa financeira.

De modo geral as práticas de gestão de pessoas são personalizadas e implementadas informalmente, através de comunicação direta. Isso se deve ao fato de as atividades criativas exigirem uma comunicação aberta e coordenada que permita a interação entre grupos de indivíduos com diferentes habilidades. Esse fato dificulta a possibilidade de se institucionalizar e padronizar rotinas procedimentos e regras organizacionais. Para a consecução dos objetivos de uma organização criativa, a liderança deve ser caracterizada pela confiança, respeito pelas ideias dos trabalhadores, estímulo ao comportamento

cooperativo, à criatividade, a criação e a disseminação de conhecimento. Essas características são ilustradas na **Figura 4**.

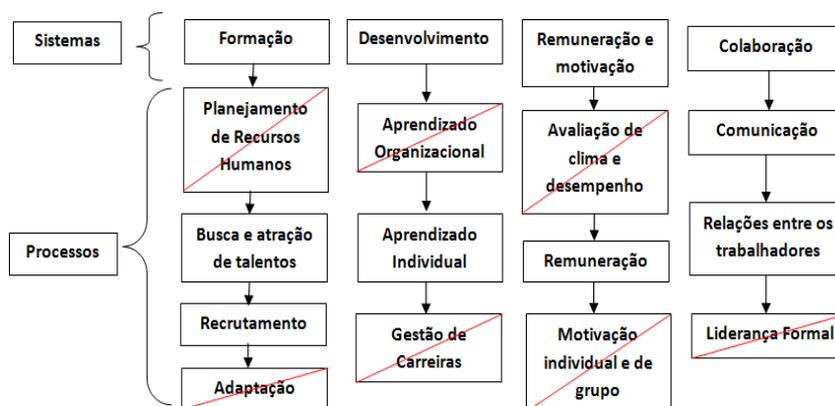


Figura 4: Gestão de Recursos Humanos em organizações criativas

Fonte: traduzido pelo autor de Girdeuskiene, Sakalas e Savaneviciene (2012)

Apesar da importância das práticas de gestão de pessoas, os autores argumentam que alguns processos são executados de modo informal. Devido à necessidade constante de novos talentos, ocasionada pela demanda constante de projetos de curto prazo e também devido à alta incerteza do mercado em que essas empresas atuam, não há possibilidade de planejar a necessidade de pessoal. Além disso, o planejamento de carreira é realizado pelos próprios trabalhadores não tendo necessidade da organização realizar esse processo. Outro ponto destacado é o fato de os trabalhadores das organizações criativas buscarem a sua própria capacitação por meio de comunidades de prática, assim a aprendizagem organizacional se dá através do aprendizado individual dos colaboradores.

Ainda, os autores concluem que a ausência de liderança formal, bem como o fato do desempenho ser baseado em projetos e a criatividade artística inerente aos trabalhadores criativos são os principais fatores que fazem com que a gestão de pessoas seja fragmentada e não sistemática. Apesar disso, práticas ligadas ao processo de adaptação são importantes de serem implementadas, pois podem diminuir os mal-entendidos e fortalecer o trabalho em equipe. Além disso, a implementação da avaliação de desempenho e clima organizacional, possibilitam a formação de um ambiente de aprendizado, melhorando a performance e estimulando o aprendizado organizacional.

Diante do exposto, observa-se uma aproximação teórica entre autores que falam sobre como funcionam os processos de gestão de pessoas em organizações que buscam estimular a criatividade de seus trabalhadores e tem a inovação como estratégia competitiva. O que cada um dos autores citados fala sobre o tema é ilustrado no **Quadro 2**.

Com relação ao processo de recrutamento e seleção, nota-se uma aproximação teórica entre os autores Miles e Snow (1984) e Shuler e Jackson (1987), pois em ambos os casos é colocado que o foco do processo de recrutamento e seleção é a atração de talentos externos. Já Albuquerque (1999) fala que a contratação para esse perfil de organização é para uma carreira longa com ascensão flexível. Ainda, Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) colocam que a demanda constante por novos projetos de curto prazo e a incerteza do ambiente em que as indústrias criativas atuam, impossibilitam a o planejamento de pessoal. A dificuldade gerada pelas constantes mudanças relacionadas à demanda constante por novos projetos, faz com que o processo de recrutamento e seleção sejam altamente ativos dentro das organizações criativas. Devido ao fato de cada projeto demandar competências específicas e também trabalhadores com características únicas, há uma certa ênfase no recrutamento externo pois nem sempre a organização possuirá trabalhadores com essas características em seu quadro.

Quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, Miles e Snow(1984) colocam que esses se dão de modo informal conforme necessidades pontuais da organização. Para Albuquerque (1999), os processos citados têm como objetivo preparar o funcionário para exercer funções futuras. Já Shuler e Jackson(1987) abordam somente que empresas inovativas possuem alto investimento em desenvolvimento humano. Ainda, Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) colocam que os trabalhadores das organizações criativas buscam a sua própria capacitação. Diante do exposto, podemos notar que devido às constantes mudanças nas funções exercidas pelos trabalhadores nas organizações criativas, o treinamento deve ter como função prepará-los para estar em constante adaptação. Esse fator dificulta a existência de programas de aprendizado constantes com temáticas que se repetem, porém nota-se que o investimento em desenvolvimento

humano é fundamental para esse perfil de organização já que sua vantagem competitiva depende da criatividade e competência de seus trabalhadores.

PROCESSOS	AUTORES			
	Miles e Snow (1984)	Shuler e Jackson (1987)	Albuquerque, (1999)	Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012)
Recrutamento e Seleção	Políticas de recrutamento e seleção são sofisticadas em todos os níveis hierárquicos, com ênfase na identificação e atração de talentos	Ênfase no recrutamento externo de talentos	Contratação para uma carreira longa, com encarecimento flexível dentro da empresa.	Devido à necessidade constante de novos talentos, ocasionada pela demanda constante de projetos de curto prazo e também devido à alta incerteza do mercado em que essas empresas atuam, não há possibilidade de planejar a necessidade de pessoal.
Treinamento e desenvolvimento	O treinamento e desenvolvimento se dão de modo informal, com ênfase na identificação de necessidades pontuais e programas de curto prazo	Alto investimento em desenvolvimento humano	Visa a preparar o empregado para as funções futuras	Os trabalhadores das organizações criativas buscam a sua própria capacitação, de modo que programas de aprendizado organizacional também não são necessários.
Avaliação de Desempenho	A avaliação de resultados tem como foco critérios tais como: resultados gerenciais, metas de rentabilidade e ou comparações com outras organizações	Avaliações de resultados tendem a refletir realizações coletivas e em médio e longo prazos	Incentivos grupais vinculados a resultados empresariais	Desempenho baseado em projetos
Remuneração e incentivos	O sistema de remuneração tende a ser variável baseados em desempenho individual ou coletivo.	Sistemas de remuneração flexíveis que enfatizam a equivalência interna em vez da equivalência externa ou de mercado	Política salarial focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.	Trabalhadores criativos normalmente são seus próprios agentes e trabalham como freelancers para outras organizações, fazendo com que os salários tenham grande variação.
Gestão de Carreira	Não aborda	Carreiras definidas de maneira ampla para promover o desenvolvimento de uma variedade de competências.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras	Devido aos trabalhadores serem seus próprios agentes, a função de planejamento de carreira não é necessária
Desenho de Cargos e Funções	Não aborda	Cargos flexíveis que permitem o desenvolvimento de uma variedade de competências, passíveis de serem empregadas em outras posições da empresa	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar. Trabalho enriquecido, intensivo em tecnologia, visando a produção flexível e realizado em grupo.	Não aborda
Comunicação e Relações Interpessoais	Não aborda	Comportamentos cooperativos e interdependentes em alta intensidade	Relações empregador-empregado pautadas pela interdependência e confiança mútua	As atividades criativas exigem uma comunicação aberta e coordenada que permita a interação entre grupos de indivíduos com diferentes habilidades.
Liderança e Controle Organizacional	Controle organizacional é descentralizado	Controle organizacional minimizado	Ênfase no controle implícito, pelo grupo, com alta participação dos empregados nas decisões.	Liderança deve estimular a confiança, respeito pelas idéias dos trabalhadores, estimular o comportamento cooperativo, a criatividade, a criação e disseminação de conhecimento entre todos.

Quadro 2: Processos de gestão de pessoas conforme autores

Fonte: elaborado pelo autor

No processo de avaliação de desempenho notamos uma aproximação teórica entre os autores Miles e Snow (1984), Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999). Todos colocam que há uma ênfase na utilização de critérios coletivos em detrimento de critérios individuais na avaliação de desempenho. Ainda, Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) colocam que em indústrias criativas o desempenho é baseado em projetos. Devido ao fato de haver alta interdependência nas funções exercidas pelos trabalhadores de organizações criativas, característica essa atribuída principalmente ao fato de o trabalho ser organizado conforme cada projeto que surge, avaliações individuais podem vir a ser ineficazes já que o desempenho de um trabalhador depende em grande parte da execução bem feita de seu colega. Assim a ênfase da avaliação de desempenho são indicadores globais de resultado, tais como rentabilidade, comparação com concorrentes, etc.

No tocante ao processo de gestão de pessoas, remuneração e incentivos, há uma aproximação teórica entre todos os autores no que se refere à existência de flexibilidade na política de remuneração e incentivos em organizações criativas. Os autores Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999) salientam também a importância da equivalência interna de salários baseada na posição hierárquica e no desempenho. Ainda são destacados a importância de incentivos grupais e também os autores Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), ressaltam a peculiaridade de por vezes os trabalhadores criativos serem seus próprios agentes, negociando seus próprios salários com os selecionadores. A política de remuneração e incentivos de organizações criativas tende a ser flexível, devido ao modo interdependente de trabalho, bem como a necessidade constante de profissionais das mais diversas áreas, para atuação em projetos de curto prazo. O foco em incentivos grupais bem como equivalência interna de salários é importante, pois dificulta o surgimento de conflitos entre os grupos de trabalho, algo altamente prejudicial, haja vista o modo de trabalho característico desse perfil de organização.

Com relação à gestão de carreiras, os autores colocam que os trabalhadores criativos tendem a ter carreiras flexíveis com possibilidade de desenvolvimento de várias competências e atuação em diferentes áreas das organizações. Além disso, o planejamento de carreira passa a ser de responsabilidade do próprio trabalhador, diferentemente de outros tipos de organização, onde há orientação através de profissionais de recursos humanos. Quanto ao desenho dos cargos e funções exercidos pelos trabalhadores criativos, Shuler e Jackson (1987) colocam que os

cargos são desenhados de modo a serem flexíveis, permitindo o desenvolvimento de uma ampla gama de competências que poderão ser utilizadas no exercício de outras posições na empresa, Albuquerque (1999) e Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), ressaltam a importância dos cargos serem enriquecidos, intensivos em tecnologia, visando a produção flexível em grupo aproximando o pensar do fazer. Os trabalhos devem ser desafiadores e permitirem a utilização de todo o potencial criativo dos trabalhadores.

Com relação à comunicação e as relações interpessoais, há um consenso entre os autores que abordam essa questão no que se refere à necessidade de interdependência entre os trabalhadores criativos. Devido a esse fator a comunicação deve ser aberta e coordenada de modo a permitir a interação entre grupos de indivíduos com diferentes habilidades. Por último, com relação ao processo de liderança e controle organizacional, os autores Miles e Snow (1984), Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999) ressaltam que o controle é descentralizado, com ênfase no controle implícito imposto pelo próprio grupo com alta participação dos empregados nas decisões. Ainda, Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) ressaltam a importância dos líderes estimularem a confiança e o respeito pelas idéias dos trabalhadores, facilitando o comportamento cooperativo, a criatividade e o compartilhamento de conhecimentos.

Assim, a partir da análise do referencial teórico é possível perceber que de modo geral o modo de fazer gestão de pessoas em empresas que tem como estratégia o estímulo a criatividade e a busca por inovação assemelha-se ao modo de se fazer gestão de pessoas em indústrias criativas.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nessa seção são especificadas as escolhas metodológicas bem como as características das empresas pesquisadas feitas para a realização deste trabalho. O presente estudo consistiu em uma pesquisa exploratória. Optou-se pela abordagem qualitativa, pois nela a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador necessita ter um contato com o ambiente e o objeto de estudo pesquisado, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Além disso, essa abordagem não se utiliza de dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada (PRODANOV; DE FREITAS, 2013). Ainda, a pesquisa é descritiva, pois o objetivo desta consiste em identificar e analisar características relativas ao objeto estudado, no caso as agências de publicidade e o seu modo de fazer gestão de pessoas.

Para atender aos objetivos deste trabalho foram pesquisadas quatro agências de publicidade localizadas na cidade de Porto Alegre, escolhidas de acordo com o porte, de acordo com a classificação Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS, 2015)¹. Essa escolha teve como objetivo retratar a realidade da gestão de pessoas em agências com estruturas diferentes. As agências foram denominadas para fins de estudo como agências “A”, “B”, “C” e “D” para preservar sua identidade. As características das agências são descritas no **Quadro 3**:

AGÊNCIA	PORTE	FATURAMENTO	COLABORADORES	SERVIÇO
A	Microempresa	Inferior a R\$360000/ano	4	Marketing Digital
B	Pequena Empresa	Entre R\$360000 e R\$3,6 mi./ano	4	Design
C	Pequena Empresa	Entre R\$3,6 mi. e R\$20 mi./ano	32	Endomarketing
D	Média Empresa	Acima de R\$20 mi./ano	200	Marketing Digital

Quadro 3: Empresas pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor

¹ Classificação de Porte de Empresa BNDES – disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

A agência A possui um faturamento anual inferior a R\$360.000,00, sendo considerada uma microempresa e conta com 4(quatro) funcionários. Seus clientes são em sua maioria empresas de micro e pequeno porte. Com relação aos serviços prestados, de acordo com o proprietário, a empresa é descrita como:

“somos um escritório que produz todas as ferramentas de comunicação, principalmente as digitais. Os serviços vão desde criação e design, marketing, inovação, todas essas coisas relacionadas a comunicação até o desenvolvimento e a execução em si, a programação o acompanhamento em gráfica e coisas desse tipo, é o ponto que agente ta convergindo agora (Proprietário empresa A)”.

”.

A agência B possui um faturamento superior a R\$360.000,00 ao ano, porém inferior a R\$3,6 milhões, sendo considerada uma pequena empresa, atualmente a empresa possui 4 (quatro) colaboradores, porém frequentemente contrata *freelancers* para execução de projetos maiores chegando a contar com até 20 (vinte) profissionais nesse sistema. Seus clientes são empresas de pequeno e médio porte e seu serviço consiste em projetos de criação e remodelação do *design* de marcas e produtos.

A empresa C possui um faturamento médio nos últimos três anos superior a R\$3,6 milhões anuais sendo considerada uma pequena empresa. Atualmente esta possui 32 (trinta e dois) colaboradores e seus clientes são em sua maioria empresas de grande porte. A agência tem como foco oferecer aos seus clientes uma solução completa em endomarketing, realizando os serviços de consultoria, propaganda interna, jornalismo empresarial e produção de eventos internos para os mesmos.

A agência D atua com marketing digital, atendendo empresas de grande porte com duas sedes uma em Porto Alegre e outra em São Paulo. Atualmente a empresa fatura acima de R\$20 milhões anuais e possui aproximadamente 200 (duzentos) funcionários. Cabe destacar que as 4 (quatro) agências entrevistadas não possuem fatia considerável de seu faturamento advinda de comissão, fee ou bonificação sobre veiculação de publicidade, ao contrário da maioria das agências brasileiras onde mais de 65% do faturamento advém dessa fonte (IBGE, 2015).

Quanto ao procedimento adotado para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiros semi-estruturados elaborados com base no referencial teórico utilizado. As entrevistas foram realizadas entre os dias 15/01/2016 e 15/03/2016 nas 4 (quatro) agências selecionadas. Foram entrevistados os gestores

dos principais setores das agências, bem como colaboradores destes setores. Assim os entrevistados, bem como as empresas, são relacionados no **Quadro 4** abaixo:

AGÊNCIA	SEXO	IDADE	ÁREA	CARGO	TEMPO DE ENTREVISTA
A	M	31	Geral	Diretor	01:18:17
	F	21	Atendimento	Colaborador	00:39:01
	F	19	Criação	Colaborador	00:32:47
B	M	33	Atendimento/Finanças	Gestor	00:47:15
	F	26	Criação	Colaborador	00:43:28
	F	30	Finanças	Colaborador	00:20:07
C	F	50	Produção	Colaborador	00:36:55
	F	31	Criação	Colaborador	00:28:47
	F	23	Atendimento	Colaborador	00:20:58
	F	26	Jornalismo	Gestor	00:33:08
	F	34	Criação	Gestor	00:33:54
	F	32	Jornalismo	Colaborador	00:33:08
	F	29	Criação	Gestor	00:33:54
	F	30	Finanças	Colaborador	00:30:24
	F	43	Geral	Diretor	00:50:11
	M	32	Planejamento	Colaborador	00:28:07
	F	35	Atendimento/Finanças/Produção	Gestor	00:52:59
D	F	45	Recursos Humanos	Diretor	00:58:12
	M	39	Criação	Gestor	00:45:21
	M	26	Atendimento	Colaborador	00:59:37
	F	34	Mídia	Colaborador	00:24:01
	F	36	Produção	Gestor	00:25:50
	F	28	Conteúdo	Gestor	00:40:48
	F	30	Planejamento	Gestor	00:32:31

Quadro 4: Entrevistados por agência

Fonte: elaborado pelo autor

No total foram realizadas 24 (vinte e quatro) entrevistas. Destas, 12 (doze) foram aplicadas junto a gestores de área e ou diretores e 12 (doze) junto aos colaboradores dos diferentes setores. Com relação ao sexo dos entrevistados, observou-se uma predominância de entrevistados do sexo feminino, pois 19 (dezenove) dos 24 (vinte e quatro) entrevistados eram mulheres. Quanto à idade dos entrevistados, de modo geral a média ficou em 31(trinta e um) anos. Quanto a distribuição das entrevistas por agência, na agência A foram aplicadas 3 (três) entrevistas, agência B, 3 (três) entrevistas, agência C, 11(onze) entrevistas e agência D, 7 (sete) entrevistas.

Com relação ao roteiro de entrevista, foram elaborados roteiros diferentes para os gestores e colaboradores. O roteiro direcionado aos gestores teve como objetivo categorizar as agências conforme o porte dessas, entender o modo de funcionamento destas com relação a tipos de setores e tipo de serviço, identificar as características dos serviços prestados e o modo de gestão característico desse perfil de organização. Para embasar esse roteiro, foram utilizados os autores utilizados no referencial teórico. Assim, o **Quadro 5** mostra as questões sugeridas bem como o objetivo destas e autores que embasam.

Já o roteiro aplicado junto aos colaboradores das agências teve como intuito identificar características do modo de trabalho dos profissionais das agências de publicidade, bem como fatores importantes para a satisfação dos mesmos. O roteiro foi elaborado com base nos autores utilizados para conceituar as características das indústrias criativas. Assim, o **Quadro 6** apresentado mostra os questionamentos feitos bem como o objetivo dos mesmos e os autores que os embasam.

Para analisar os dados levantados, foi empregado o método de análise de conteúdo, pois os dados vindos da pesquisa qualitativa precisam ser analisados de forma diferente de dados provenientes de uma abordagem quantitativa. A mesma consiste em uma técnica de análise das comunicações, que analisa o que foi dito nas entrevistas e ou observado pelo pesquisador, de modo a permitir a compreensão do que está por trás dos discursos dos entrevistados (SILVA; FOSSÁ, 2013).

Assim, inicialmente as entrevistas gravadas foram transcritas e analisadas quanto a sua pertinência com relação ao objetivo do trabalho. Ficou definido, nessa etapa, a separação da análise das entrevistas em entrevistas aplicadas junto aos gestores e juntos aos colaboradores. Essa divisão se deu devido à diferença das temáticas abordadas e das respostas dos entrevistados.

ASSUNTO/QUESTÃO	OBJETIVO	EMBASAMENTO TEÓRICO
Faturamento Anual?	Identificar porte da empresa	ANVISA (2015)
Número de funcionários?		
Principais clientes: Empresas de pequeno, médio, grande porte?		
Quais serviços presta?	Entender o modo de funcionamento da Agência de Publicidade	Alberton (2008)
Quais as áreas e os diferentes profissionais da agência?		
Particularidades e responsabilidades de cada área?		
Como são definidas as responsabilidades na agência?		
Como é organizado o atendimento aos clientes da agência?	Identificar o tempo de contato com o cliente durante o atendimento	Silvestro <i>et al.</i> (1992)
Em média quanto tempo dura cada atendimento a cliente?		
Durante esse atendimento quanto tempo o cliente está em contato com a empresa?		

Qual é o grau de customização do serviço prestado pela agência? Até que ponto o cliente influencia no produto final?	Identificar o grau de customização do serviço	Silvestro <i>et al.</i> (1992)
Qual o grau de autonomia dos responsáveis pelo atendimento ao cliente?	Identificar o grau de autonomia do <i>front office</i>	Silvestro <i>et al.</i> (1992)
Para você o atendimento das necessidades do cliente depende mais da equipe de trabalhadores ou da qualidade dos equipamentos utilizados pela agência	Verificar a ênfase dada a pessoas ou equipamentos no processo	Silvestro <i>et al.</i> (1992)
Para você o atendimento das necessidades do cliente depende mais do <i>front office</i> ou do <i>back office</i> da agência?	Identificar a ênfase dada ao <i>back office</i> e ao <i>front office</i>	Silvestro <i>et al.</i> (1992)
Em sua agência os maiores salários pertencem ao <i>back office</i> ou ao <i>front office</i> ?		
Como é avaliada a qualidade do produto final entregue ao cliente?	Identificar a ênfase dada ao processo de atendimento e produto final	Bendassoli (2009)
A criatividade é um recurso-chave para a agência? Por que?		
Quais as áreas da agência mais necessitam desse recurso?	Identificar a centralidade da criatividade nas indústrias criativas	Bendassoli (2009)
Como funciona o processo de criação dentro da agência?		
Como é feito o recrutamento e seleção de funcionários?	Recrutamento e Seleção	
Quais critérios são adotados para escolha de novos trabalhadores?		
Há uma política de planejamento e ou desenvolvimento de pessoas?		
A empresa capacita os seus trabalhadores?	Treinamento e desenvolvimento	
Há o estímulo a capacitação dos trabalhadores através de incentivos financeiros?		
Quais os objetivos dos treinamentos?		
Como é realizada a avaliação de desempenho dos trabalhadores?	Avaliação de Desempenho	
Quais critérios são utilizados para avaliar os trabalhadores das diferentes áreas?		
As avaliações tendem a utilizar critérios individuais ou coletivos?		
Como funciona a remuneração dos colaboradores?	Remuneração e incentivos	
Há uma política de remuneração flexível conforme desempenho? Como funciona?		
Quais as estratégias da empresa para manutenção de seus trabalhadores na empresa?	Gestão de Carreira	Miles e Snow (1984); Shuler e Jackson (1987); Albuquerque (1999); Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012)
Há um plano de carreira proposto pela empresa?		
Esse plano de carreira contempla o desenvolvimento de quais competências por parte do trabalhador?		
Os trabalhadores possuem diretrizes para execução de seu trabalho (manuais, descrição do cargo)?	Desenho de Cargos e Funções	
Essas diretrizes permitem ao trabalhador ter autonomia para decisão?		
Como se dá a produção dos serviços da agência? São constituídas equipes de trabalho, como é organizado o trabalho?	Comunicação e Relações Interpessoais	
Como funciona o processo de comunicação dentro da empresa? Formal? Informal?		
Como são as relações entre os trabalhadores? São estimuladas atividades pós expediente?		
Como funciona a relação empregador- empregado na agência? Como são delegadas as tarefas?		
Como são delegadas as tarefas para os trabalhadores?	Liderança e Controle Organizacional	
Como é controlado o desempenho dos trabalhadores nas tarefas?		

Quadro 5: Roteiro de entrevista gestores

Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVOS	PERGUNTAS	AUTORES
Identificar trabalhadores exercendo seu trabalho de forma autônoma ou em meio expediente	Quantas horas trabalha por semana em média?	De Souza (2011)
	Qual(is) os turnos você trabalha?	
	Qual o seu vínculo com a empresa atualmente?	
	Como funcionam os controles sobre a qualidade de seu trabalho?	
Identificar o quão importante é a satisfação não econômica no trabalho	Para você o que é mais importante, ter um salário maior ou ser mais reconhecido pelo seu trabalho?	De Souza (2011)
	Você sente-se satisfeito no trabalho atual? Isso se deve a que fatores?	
	Para você o que é mais importante, ter um salário maior ou ter uma boa relação com colegas?	
Identificar o quão importante é a qualidade de vida para os trabalhadores criativos	O seu trabalho permite ter equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho?	De Souza (2011)
	Para você o que é ter qualidade de vida?	
	Entre ter um salário maior ou mais qualidade de vida o que você escolheria?	
Verificar a intermitência do trabalho criativo	Quais são as atividades que você executa no trabalho?	De Souza (2011)
	Como é a sua rotina diária de trabalho?	
	Seu trabalho varia de tempos em tempos? Como isso funciona?	
Verificar a centralidade da criatividade no trabalho	Você se considera uma pessoa criativa?	Bendassoli (2009)
	O quão importante é a criatividade no seu trabalho?	
	Como você utiliza a criatividade em seu trabalho?	
Verificar a preocupação dos trabalhadores com a originalidade e beleza de seu trabalho e ou valorização da "arte pela arte"	Você procura fazer com que o seu trabalho seja original,	Caves (2000)
	Como funciona o processo de escolha das peças publicitárias pelo cliente? Há conflitos nesse processo?	
	Para você o que é mais importante o cliente plenamente satisfeito ou o seu trabalho reconhecido pela beleza e estética?	
Identificar o uso de equipes polivalentes	Para você o que é mais importante, o cliente plenamente satisfeito ou a conquista de reconhecimento pela classe publicitária, através de prêmios?	Bendassoli (2009)
	Como é a interação com os seus colegas de trabalho? Como funciona o compartilhamento de informações?	
	Como funciona a produção na agência?	
Verificar o fator relacionado a escassez de tempo nos trabalhos criativos	Quais são as capacidades técnicas de seus colegas e de você?	Caves (2000)
	Quanto tempo você trabalha por semana?	
	Como são os prazos para conclusão dos trabalhos na agência? Há dificuldade para cumprí-los? Por que?	

Quadro 6: Roteiro de entrevista colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor

Após essa divisão, as respostas às perguntas foram agrupadas de acordo com categorias definidas *à priori*. Essas categorias foram definidas com base no referencial teórico utilizado e nos roteiros de entrevista utilizados. Para a realização dessa categorização dos resultados das entrevistas utilizou-se o software Excel 2011. Após essa categorização inicial, procedeu-se um novo agrupamento que permitiu a criação de categorias iniciais, intermediárias e finais. Essa categorização teve como intuito facilitar o entendimento e analisar as respostas das entrevistas em

conjunto com o referencial teórico e os objetivos propostos pelo estudo e guia a análise de resultados a ser apresentada a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos da pesquisa, referencial teórico pesquisado e respostas dos entrevistados foram elaboradas categorias de análise a fim de facilitar a compreensão dos dados e sua relação com o referencial teórico pesquisado conforme ilustra o Quadro 7:

Quadro 7: Categorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
Áreas relacionadas ao negócio	Estrutura Organizacional	Características e modo de funcionamento das Agências
Áreas de suporte		
Grau de customização do serviço	Caracterização do Serviço	
Ênfase no <i>front office</i> e <i>back office</i>		
Importância das pessoas e equipamentos no processo		
Grau de autonomia da linha de frente		
Fatores que geram satisfação no trabalho	Importância da satisfação não econômica e qualidade de vida no trabalho	Modo de Trabalho nas Agências
Definições de qualidade de vida	Importância da criatividade e originalidade no trabalho	
Busca pela originalidade		
Utilização da criatividade no trabalho		
Valorização da arte pela arte	Peculiaridades do trabalho nas indústrias criativas	
Escassez de tempo no trabalho		
Vínculos formais de trabalho		
Intermitência do trabalho criativo		
Uso de equipes polivalentes	Recrutamento e Seleção	Gestão de Pessoas em Agências
Métodos utilizados		
Descrição de cargos e diretrizes de trabalho		
Critérios de seleção	Desenvolvimento e manutenção de Pessoas	
Capacitação de trabalhadores		
Avaliação de desempenho		
Remuneração e plano de carreira	Comunicação e relações interpessoais	
Estratégias de manutenção de pessoal		
Comunicação na empresa		
Relações entre os trabalhadores		
Liderança e Controle Organizacional		

4.1 Categoria Intermediária Estrutura Organizacional

Para auxiliar no entendimento sobre o modo de funcionamento das agências de publicidade e verificar as características desse perfil de organização, foram determinadas categorias intermediárias. A categoria intermediária estrutura organizacional busca entender quais são as estruturas funcionais das agências e suas peculiaridades. Essa categoria é composta de duas categorias iniciais que são: áreas relacionadas ao negócio e áreas de suporte.

Quanto às áreas diretamente ligadas ao negócio, todas as agências pesquisadas possuem setores de atendimento e criação, a função de planejamento também foi citada pelos entrevistados, porém nem sempre os profissionais dessa

área executam somente a função de planejamento, por vezes também fazendo a função de atendimento a clientes.

Somente agência D possui o setor de mídia, porém o mesmo é focado em veículos digitais, tendo como função a pesquisa de novas formas de veiculação digital e monitoramento dos resultados nessas mídias. A agência C, por trabalhar com serviços ligados a endomarketing, não possui essa função na empresa, pois não veicula suas produções em mídias externas (já que o seu serviço é somente divulgado para os colaboradores de seus clientes). Em contrapartida, essa empresa apresenta o setor de jornalismo que é responsável pela elaboração de matérias para o público interno dos clientes desta. A agência B não possui o setor, pois seu serviço é somente a criação e design de marca e produto e não a veiculação de propagandas. A agência A não possui o setor, porém executa veiculação de propagandas em veículos digitais tais como *Google* e *Facebook* por tratarem-se de mídias mais voltadas para o usuário final e simples de serem administradas.

Com relação ao setor de produção, somente as agências C e D os possuem, sendo que as principais atribuições em ambos os casos reside na gestão de fornecedores de produtos e serviços necessários para a conclusão dos projetos dos clientes das agências. Nenhuma das agências pesquisadas possui o setor de estúdio, porém na empresa D há a produção de conteúdo audiovisual através de empresas terceirizadas de modo que a gestão cabe ao setor de produção. Além disso, nessa empresa há o setor específico de criação de conteúdo. Esse setor é responsável pela elaboração de matérias para as mídias digitais (*Facebook, Twitter*) dos clientes da empresa.

Outra característica que difere das conclusões de Alberton (2008) com relação à estrutura das agências refere-se ao fato de que em todas as agências pesquisadas os profissionais das áreas ligadas ao negócio atuam para vários clientes. Esse fator se dá por motivos diferentes como mostrado pelas falas a seguir:

“além de conteúdo para este cliente, que em tese, eu sou exclusiva, eu faço para todos os outros. Porque a gente não tem equipe para exclusividade. Embora, seja vendido exclusividade, a gente não tem equipe para isso. Então, assim, eu escrevo para todos os clientes, faço conteúdo para todos eles. Não tem nenhum que eu não faça. E a mesma coisa, os meus colegas. Todos eles têm seus atendimentos exclusivos, mas todo mundo faz as demandas de todos (Colaborador do setor de jornalismo - Agência C)”.

“se por um lado às vezes tu tem um benefício em ter uma dupla ou profissionais exclusivos para determinados clientes, por outro tu acaba perdendo pelo arejamento que às vezes tu precisa. No nosso caso as

duplas trabalham para vários clientes conforme a pauta (Diretor de Criação - Agência D)".

As áreas de suporte apresentadas por Alberton (2008) englobam atividades ligadas à prospecção de clientes, comunicação com o mercado e processos internos. Nas agências pesquisadas não há profissionais que trabalham exclusivamente com prospecção e comunicação externa da agência. Na agência A, o proprietário além da gestão geral da empresa também executa essa função. Na empresa B, esse trabalho é realizado pela gestora geral e também pelo gerente de atendimento. Nas empresas C e D também não foi identificado um setor específico para prospecções, sendo que um ponto ressaltado pelos entrevistados é o fato de ambas as empresas participarem de concorrências com outras agências, conforme descrito abaixo:

"...é um trabalho que eles chamam quatro ou cinco agencias todo mundo entrega uma proposta, todo mundo trabalha e eles ficam com a melhor. 3, 4 vão para casa com o trabalho em baixo do braço chorando as mágoas e contabilizam o prejuízo e isso tem que entrar nessa mesma estrutura (Gerente de Criação - Agência C)".

"E agora principalmente prospecções, muito em função da crise do ano passado grande parte do meu tempo está em prospecção, para conseguir novas contas para a agência.o atendimento vai lá e pega o briefing e a gente tem que fazer todo esse trabalho de planejamento de criação, as vezes montar a comunicação de um ano inteiro, apresenta e depois você vê se ganha a conta ou não (Gerente de planejamento - Agência D)".

Como mostrado, as concorrências são práticas comuns no atendimento a clientes de grande porte e possuem grande impacto na estrutura das agências, pois são trabalhos não previstos com prazo curto de entrega e que podem não gerar resultado para as empresas. Além disso, essa prática é uma forma de os contratantes pressionarem as agências a praticarem preços mais baixos. Essa prática além de interferir na lucratividade das agências, causa grande efeito na produtividade da mesma. As concorrências são projetos complexos de curto prazo e que exigem um elevado grau de inovação, já que concorrem com outros 2 (dois) ou 3 (três) projetos de outras agências. Cabe a gestão de pessoas o grande desafio de motivar os trabalhadores a executarem um projeto que não estava previsto (demandando por vezes execução de horas extras), em um curto espaço de tempo com um excelente grau de qualidade e ainda caso o projeto não seja o escolhido pela contratante, lidar com a frustração dos colaboradores.

Com relação ao setor financeiro, na agência A o profissional responsável pelo atendimento também efetua funções ligadas a essa área tais como, cobrança de

clientes, emissão de notas fiscais, controle de pagamentos, etc. Na empresa B, o gerente de atendimento também gerencia as tarefas de um colaborador que trabalha na área financeira. Na empresa C, o setor é gerenciado pela mesma pessoa responsável pelos setores de produção e atendimento, também contando com um colaborador para execução dessas tarefas. Na empresa D, o setor financeiro encontra-se na sede de São Paulo de modo que todos os clientes atendidos na sede de Porto Alegre tem seus processos executados por lá. Nas empresas A, B e C, as áreas de faturamento e contabilidade fazem parte do setor financeiro, não tendo estruturas específicas para as funções, na empresa D essas estruturas existem com profissionais responsáveis pela execução de cada um dos processos.

Somente a empresa D possui um setor de recursos humanos. Dentre as causas para não se ter um setor específicos, evidenciou-se que algumas agências não atribuem a devida importância para as pessoas conforme pode ser observado no relato do Diretor Geral da empresa A:

“Qualquer setor que não é core business para a pequena empresa de criação é muito inviabilizado, financeiro, meu deus é sofrimento todo mês, toda semana tem cobrança e tudo mais, é um sofrimento, mas financeiro é aquele negócio, é um combustível sem ele não funciona. As pessoas são combustível, são, mas não é como a falta de dinheiro que sem ele não se paga, não se paga luz, etc. etc. Isso eu acho que é uma coisa que tem que ser mudada na sociedade porque é combustível do mesmo jeito que o dinheiro, mas como é subjetivo as pessoas relevam, deixam para depois (Diretor Geral – Agência A)”.

As empresas B e C também não apresentaram setores especializados em gestão de pessoas. Na empresa C esse fato é curioso, pois a mesma oferece um serviço ligado à área de Recursos Humanos (endomarketing). Em ambos os casos as empresas relataram estar passando por uma situação financeira instável devido à crise e redução de contratos com clientes importantes. Ambas colocaram que as causas da não existência desse setor se deve a questão financeira. Ainda, dentro das áreas de suporte, a função de serviços gerais nas quatro empresas entrevistadas é terceirizada. A empresa D possui uma área de suporte (departamento de inovação) não evidenciada em nenhuma das outras três agências entrevistadas. Essa estrutura é responsável por pesquisar novas soluções tecnológicas e métodos para estimular a inovação nas demais áreas da empresa.

4.2 Categoria Intermediária Caracterização do Serviço

Na categoria intermediária caracterização do serviço, o foco das análises recai sobre questões levantadas no referencial teórico tais como: Grau de customização do serviço e tempo de contato com o cliente; Ênfase no *front office* e *back office*; Ênfase nas pessoas ou equipamentos no processo; Grau de autonomia da linha de frente. Busca-se entender em qual das categorias levantadas por Silvestro *et al.* (1992) a agência se enquadra, bem como identificar características surgidas no estudo que fujam da categorização apresentada.

Sendo assim, na categoria inicial grau de customização do serviço, através de perguntas sobre como são elaborados e entregues os serviços prestados pela agência, bem como o grau de interferência do cliente no processo foi possível identificar variações entre as agências quanto a essa questão. Na agência “A”, o cliente interfere em todas as etapas do serviço aprovando ou desaprovando as entregas propostas pela agência. Esse processo é colocado pelo Diretor Geral conforme relato abaixo:

“Não colocamos isso no contrato. Nós dividimos o serviço em 5 etapas, captação de informações, planejamento, criação, desenvolvimento e ajustes e finalização. Depois que vencemos uma etapa não tem como o cliente voltar, se voltar incorre novo orçamento. Isso funciona porque todas as etapas são muito conversadas com o cliente (Diretor Geral - Agência A)”.

Apesar da interferência do cliente, a empresa estabelece etapas com entregas para evitar retrabalho. Caso o cliente exija a re-elaboração da etapa o custo adicional gerado não é absorvido pela agência. Na agência B, o grau de interferência do cliente é descrito abaixo:

“40%. Nós nos impomos um pouco também. Quando nos procuram é para isso. Normalmente é para isso. Porque agente tem metodologias próprias de trabalho. Agente consulta muito o cliente, mas não é ele que direciona. Nós vamos criando e vamos etapa por etapa validando aí não se volta normalmente a etapa já validada, porque aí seria uma quebra (Gerente de Atendimento/Financeiro – Agência B)”.

Nota-se que, assim como na agência A, são estabelecidas etapas do projeto, porém não fica claro se a exigência do cliente em re-elaborar uma etapa incorrerá em custos adicionais para o mesmo. A interferência do cliente é menor, pois os clientes procuram a agência devido a sua metodologia própria de elaboração de

marcas e produtos. Na agência “C”, a customização do serviço é elevada interferindo no setor de criação da empresa conforme relato:

“O cliente interfere totalmente no serviço, participando junto da criação das campanhas, é um trabalho coparticipativo a agência é colocada como parceira do mesmo, essa interferência por vezes atrapalha a criação (Gerente de criação - Agência C)”.

Na agência D, o processo de interferência do cliente se dá na aprovação da campanha que consiste em um conjunto de entregas que dura em torno de um mês e na aprovação das peças que vão para o ar durante esse mês. O processo mais demorado consiste na aprovação da campanha como um todo, pois após essa etapa vencida as peças que serão apresentadas durante a campanha normalmente não precisam ser refeitas precisando somente ajustes. De modo geral o processo de elaboração e aprovação de campanha bem como o tempo necessário para conclusão são descritos abaixo:

“O atendimento faz toda interface com o cliente. Trazem isso para dentro de casa, é elaborado um briefing, a partir daí, isso entra para a criação, a gente faz um *brain*, um *brain* que a gente chama, entrar dentro de uma sala e começar a jogar idéias para tentar encontrar a melhor forma de a gente traduzir aquele briefing em comunicação. A partir daí a gente estrutura isso em forma de apresentação, isso é apresentado para cliente. A partir daí, o cliente aprova, não aprova, se não aprova a gente volta para o início do processo, se é uma coisa de alterar uma coisa ou outra é mais simples, se nenhum dos caminhos que a gente foi ta... foi... foi do agrado como resposta para o cliente, a gente retoma, repensa, até levar de novo essas novas propostas. Cliente aprovando a gente executa. Então assim, uma campanha dura um mês, só que para colocar essa campanha de pé tu precisa dois meses antes estar trabalhando. Então eu acredito que entre tu ter a ideia, apresentar para o cliente, aprovar o ou não, refazer, produzir, botar de pé e ela terminar, são três meses, mas o tempo que ela fica no ar, normalmente é um mês (Gerente de Criação – Agência D)”.

Ao analisarmos as empresas conjuntamente, fica evidente que mesmo com as estratégias diferenciadas de cada uma das agências ao tratar com o cliente, a interferência do mesmo no processo é significativa bem como o grau de customização do serviço. Nesse ponto a pesquisa veio a reforçar as conclusões já evidenciadas no referencial teórico, de que as agências não podem ser categorizadas como serviços de massas, conforme Korczynski (2002) ou fábrica de serviços, conforme Silvestro *et al.* (1992).

Ainda, a fim de entender a agência enquanto empresa de serviços, a segunda categoria inicial analisada refere-se à ênfase dada ao *front office* e ao *back office*

das empresas. Nessa categoria, buscou-se entender quais das áreas teria mais peso na satisfação do cliente. De modo geral, as áreas estão altamente interligadas e possuem o mesmo peso na satisfação do cliente, como mostram os relatos abaixo:

“...eu acho que aqui é meio a meio, mas eu acho que hoje o atendimento ele pode ser decisivo no sentido de se ele (cliente) tá muito insatisfeito ele ficar mais e ferrar com tudo, ou ele tá meio insatisfeito e o atendimento conseguir ir levando (Gerente Finanças/Produção/Atendimento - Agência C)”.

“Ao mesmo tempo em que não dá para fazer um projeto bem se não coletar as necessidades bem, querendo ou não adianta tu ter uma boa coleta de informação se tu não tiver uma execução capacitada (Diretor Geral - Agência A)”.

Nesse ponto os resultados da pesquisa reforçam as conclusões do referencial teórico, mostrando que nas agências a importância tanto do *front office* como do *back office* se equivalem.

Outra categoria inicial que contribui para o entendimento da categoria intermediária caracterização do serviço é a categoria Importância das pessoas ou equipamentos no processo. Nesse ponto a pesquisa procurou evidenciar qual o grau de importância dos equipamentos tecnológicos na qualidade do serviço prestado. Nessa questão os entrevistados foram unânimes em afirmar que as pessoas são mais importantes que as máquinas no processo. Apesar disso, o setor necessita constante atualização tecnológica, haja vista a rápida mudança dos equipamentos utilizados. Essa atualização é importante, pois a sua não execução interfere diretamente na produtividade dos trabalhadores como mostra o relato abaixo:

“A equipe capacitada, feliz, empolgada, etc. dá muito mais resultado do que qualquer capacitação técnica ou equipamento. Porém, existe uma estrutura mínima para se trabalhar. Os computadores têm dezesseis giga de memória que pelo menos os softwares atuais não chegam a usar tudo isso, Foi um investimento que agente escolheu fazer para que não haja impedimento por parte da ferramenta. Equipamento é importante, mas um equipamento super potente não garante um bom serviço (Diretor Geral – Agência A)”.

Outra categoria inicial relacionada à caracterização do serviço refere-se à autonomia da linha de frente. Essa categoria visa analisar como os trabalhadores do *front office* da agência lidam com as exigências do cliente e com o dilema da orientação simultânea para produtividade e qualidade relatado por Marinova, Ye e Singh (2008). Para elucidar essa questão, procurou-se identificar junto aos trabalhadores do setor de atendimento qual o grau de autonomia para negociação

de valores com os clientes e como se dá o repasse das exigências do cliente para o *back office* da agência. Com relação à autonomia da linha de frente negociar valores, todas as agências entrevistadas têm a formulação de preço definida pelos gestores, de modo que os trabalhadores de linha de frente não possuem autonomia para negociar valores. A gestora de atendimento da agência C coloca que essa falta de autonomia se deve ao pouco tempo de experiência dos trabalhadores de atendimento, os demais entrevistados não souberam responder. Com relação ao dilema enfrentado pela linha de frente, a opinião da gestora corrobora com as conclusões encontradas na teoria. Segundo esta:

“Tem sempre dois lados, como tudo na vida, o lado bom é que o mercado nos reconhece, nos diferencia dos nossos concorrentes hoje justamente pelo serviço customizado. O lado ruim é que às vezes nem sempre eu tenho isso dentro de uma estrutura, sem ter um impacto financeiro e de tempo das coisas. Pode ser que eu não tenha impacto financeiro, mas eu tenho um desgaste com a equipe de ter que ficar até mais tarde para entregar um projeto que o cliente (Gerente de atendimento/finanças/produção- Agência C)”.

Na mesma agência, a gestora de criação também relata o acúmulo de tarefas sobre o setor de criação atribuído a pouca experiência dos profissionais de atendimento que cedem por diversas vezes as exigências do cliente:

“A inexperiência dos profissionais de atendimento faz com que o cliente interfira demais no processo de criação. O atendimento dita os horários e prazos da criação, em agências de marketing externo o *back office* é mais blindado pelo *front office* (Gerente de Criação – Agência C)”.

Esses pontos evidenciados através das entrevistas mostram a importância do setor de atendimento enquanto gestor dos projetos elaborados pelas agências. Os profissionais desse setor atuam junto aos clientes captando as suas necessidades e organizando as tarefas e o ritmo de trabalho dos setores de *back office* das empresas.

4.3 Categoria Intermediária Importância da Satisfação não Econômica e Qualidade de Vida no Trabalho

A fim de entender como é o modo de trabalho nas agências de publicidade foram criadas as seguintes categorias intermediárias: importância da satisfação não

econômica e qualidade de vida no trabalho, importância da criatividade e originalidade no trabalho e peculiaridades do trabalho nas indústrias criativas. A categoria intermediária Importância da satisfação não econômica e qualidade de vida no trabalho foi criada a partir de duas categorias iniciais, fatores que geram satisfação no trabalho e definições de qualidade de vida.

Na categoria inicial fatores que geram satisfação no trabalho os trabalhadores dos diferentes setores das agências buscou-se analisar junto aos trabalhadores o quanto estes sentem-se satisfeitos no trabalho e a que fatores é atribuída a sua satisfação e ou insatisfação. Somente um colaborador entrevistado demonstrou estar insatisfeito com o trabalho atual. Essa insatisfação deveu-se a uma redução na equipe de trabalho com um conseqüente aumento das atividades executadas sem, no entanto haver um aumento salarial. Os demais colaboradores mostraram-se satisfeitos com o trabalho atual. Os motivos citados para a satisfação no trabalho foram: ambiente de trabalho leve, bom relacionamento com a equipe de trabalho e gestores diretos, flexibilidade de horários, autonomia para sugestão e execução de idéias, respeito aos direitos trabalhistas, possibilidade de trabalhar fora do escritório da empresa.

Para complementar as conclusões a respeito da satisfação no trabalho os gestores também foram questionados sobre quais fatores geravam satisfação para os trabalhadores das agências. Vários motivos são citados pelos gestores, nota-se também que há diferenças entre os motivadores conforme a área de atuação. De acordo com os gestores abaixo a área de criação se motiva pelos seguintes motivos:

“Projetos interessantes, só. Não é dinheiro, não é carro, é projeto interessante. Eu deixo de, por exemplo, ah eu gostaria de ter um designer assim, se eu não tenho projetos interessantes, nem adianta nem eu ir atrás, a pessoa avalia o que agente já fez, o que agente ta fazendo. O dinheiro é importante, óbvio, mas nesse perfil eles querem mudar o mundo, eles querem fazer coisas legais (Gerente de Atendimento/Financeiro – Agência B)”.

“Acho que a motivação da criação está muito ligada a nós gostarmos do projeto e a aprovação interna do que criamos (Gerente de Criação- Agência C)”.

“Na criação o quê que eu percebo, de uma forma geral eu vejo a criação muito... mundo ideal para eles e o motivo de comemoração assim, é quando a ideia é executada de acordo com o que for proposto. Outro é a questão de reconhecimento e visibilidade, eles valorizam muito isso, pelo o que eu percebo (Diretora Geral – Agência C)”.

Já para os profissionais do setor de atendimento os gestores salientaram outros fatores conforme as citações abaixo:

“Esse elogio que vem do cliente graças a uma coisa que se ela não tivesse intervindo, interferido, não seria aprovado com estrelinha. Isso eu vejo muito acontecendo. Eee... essa questão de autonomia para liderar as coisas, acho que é área que mais pede autonomia, para conduzir as coisas (Diretora Geral - Agência C)”.

“O atendimento tem o estímulo em estar no meio corporativo conhecendo gente da área e de outras áreas e tudo mais e também realizar vendas um bom atendimento (Diretor Geral – Agência A)”.

Outros pontos relacionados à satisfação destacados pelos gestores independente da área de atuação do profissional são: ter um bom ambiente de trabalho, liberdade de horários e empoderamento. Na categoria inicial relacionada à satisfação do trabalho foi possível evidenciar que tanto colaboradores como gestores atribuem a fatores não-econômicos os maiores definidores para a satisfação no trabalho corroborando com as conclusões de De Souza (2011).

Na categoria inicial definições de qualidade de vida buscou-se verificar junto aos colaboradores das agências o que é ter qualidade de vida. Grande parte dos entrevistados abordou a importância de se fazer um trabalho que se gosta, mas ao mesmo tempo ter horários para poder se dedicar a família, amigos e lazer. De modo geral, os entrevistados buscam ter um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Também ficou evidente nessa questão o quão prioritário o fator “ter qualidade de vida” é para os profissionais em detrimento de questões financeiras, o que corrobora com as conclusões de De Souza (2011). Essa questão pode ser observada no relato abaixo:

“Ter qualidade de vida, é também, tipo, tu ter grana para pagar tuas contas. Porque, não adianta eu querer ter mais tempo, se eu não vou ter como bancar esse tempo. Então, claro, é um embate interno sempre isso. Mas, é isso. É ter os meus fins de semana. É eu me desligar do trabalho. Sair do meu horário, eu me desligar do trabalho totalmente. O meu trabalho me dá tempo, mas não me dá dinheiro, infelizmente (Colaborador do setor de Jornalismo - Agência C)”.

Analisando as respostas dos entrevistados, foi possível verificar que os trabalhadores criativos dão elevada importância a fatores não econômicos para sua satisfação no trabalho. Além disso, nota-se uma determinada resignação quanto ao fato de as agências não terem uma remuneração elevada em comparação com outros setores da economia.

4.4 Categoria Intermediária Importância da Criatividade e Originalidade no Trabalho

A categoria intermediária importância da criatividade e originalidade no trabalho foi criada a partir das seguintes categorias iniciais: busca pela originalidade nos trabalhos, utilização da criatividade no trabalho e valorização da arte pela arte.

Na categoria inicial busca pela originalidade, os colaboradores das agências foram questionados se identificam algum traço ou estilo no seu trabalho que diferencia dos outros, bem como se esse estilo foi desenvolvido intencionalmente. Os entrevistados de modo geral identificam que possuem tanto características próprias no trabalho como também tipos de trabalho que executam melhor do que outros, principalmente na área de criação. Apesar disso, os mesmos buscam trabalhar de acordo com o briefing do cliente, não impondo um estilo próprio intencionalmente. Esse ponto vai de encontro às conclusões referentes à segunda propriedade das indústrias criativas proposta por Caves (2000).

Na categoria inicial utilização da criatividade no trabalho procurou-se evidenciar o quão criativos os trabalhadores dos diferentes setores se consideram bem como de que forma utilizam a criatividade no seu trabalho. Nesse ponto, somente colaboradores do setor financeiro afirmaram não serem criativos. Quando questionados sobre a utilização da criatividade no trabalho, os respondentes que trabalham no setor de criação colocaram que a utilização da criatividade se dá principalmente no processo de busca de referências para os trabalhos e também na criação de algo novo para um mesmo cliente, ou seja, conseguir criar algo inovador dentro de parâmetros estabelecidos por este. Já para os respondentes do setor de planejamento, como esse setor envolve principalmente a atividade de pesquisa, segundo um dos respondentes o momento de trabalhar os dados e correlacioná-los para encontrar um direcionador para as campanhas depende exclusivamente da capacidade criativa. Além disso, como os departamentos trabalham de maneira integrada, o setor de planejamento também sugere ações para as campanhas juntamente com a criação e atendimento.

Ainda, para identificar a centralidade da criatividade na agência enquanto indústria criativa, os gestores também foram questionados sobre quais áreas necessitam da criatividade e de que forma. Grande parte dos gestores colocou que

todas as áreas da agência precisam de criatividade, pois de acordo com estes a utilização desse recurso qualifica os processos realizados pelos setores. Apesar disso, nas áreas de planejamento, criação, atendimento e mídia há uma necessidade maior por profissionais com capacidade criativa. O relato abaixo ilustra esse ponto:

“Hoje eu acho que a criatividade na agencia ela ta muito, ta super concentrada na criação, obviamente, em conteúdo, eu acho que a mídia vem cultivando uma criatividade ali dentro, muito por essa quantidade e essas inovações de formato. Acho que planejamento também ta se contaminando disso, e aí saindo um pouco do formato ortodoxo de embalar uma estratégia e passar adiante. O atendimento acho que também tem que trabalhar com isso, a ponto de convencer cliente, criar oportunidades, enxergar oportunidades. Um atendimento criativo é aquele atendimento que consegue enxergar uma oportunidade fora daquela rotina de trabalho dele (Gerente de criação - Agência D)”.

Analisando os dados encontrados na pesquisa sobre a centralidade da criatividade no trabalho nas agências de publicidade, foi possível constatar que nas áreas diretamente ligadas ao negócio (criação, atendimento, planejamento, mídia) a criatividade é condição necessária para a boa execução do trabalho e faz parte da rotina desses profissionais. De modo geral os resultados confirmaram as conclusões de Bendassoli (2009), mostrando que a criatividade é o elemento principal nas agências de publicidade.

A categoria inicial valorização da arte pela arte visa analisar o quanto os profissionais responsáveis pela criação apropriam-se de seu trabalho e se há conflitos no processo de aprovação junto aos clientes. Nessa categoria, os colaboradores foram questionados sobre se é mais importante a aprovação de um trabalho altamente criativo e ou artisticamente relevante ou um cliente altamente satisfeito. As respostas mostraram que entre os dois pontos, a satisfação do cliente impera, porém, os trabalhadores buscam sugerir várias opções para os clientes indo de soluções altamente criativas a soluções mais “clichês”. Apesar da possibilidade de sugestão de diversas opções nem sempre os clientes optam pelas soluções mais inovadoras, pois nem sempre estas garantem os melhores resultados. Além disso, o processo de escolha do cliente por diversas vezes frustra os trabalhadores criativos como mostrado no relato a seguir:

“Na criação eu acho que é crucial, é a resiliência, porque a gente vive de frustrações. De 20 campanhas que a gente apresenta, uma tu vai colocar no ar como tu imaginou, cinco tu vai colocar no ar, mas com alguma

interferência externa do cliente, da produtora, enfim, e tu tem que ter, ao mesmo tempo que tu tem que ter persistência para ver uma ideia acontecer e precisa também de muita persistência, tu tem que ser resiliente no momento em que tu acha que está com a ideia mais incrível do mundo e o cliente simplesmente não gostou, não vai, aí tu tem que ter essa resiliência para chegar na agência de volta, começar do zero com a mesma vontade, a mesma gana que tu criou aquela ideia que tu achava maravilhosa, sabe? (Gerente de Criação - Agência D)”.

4.5 Categoria Intermediária Peculiaridades do Trabalho

Ainda, a fim de entender o modo de trabalho nas agências de publicidade, na categoria intermediária peculiaridades do trabalho, as categorias iniciais escassez de tempo no trabalho, vínculos formais de trabalho, intermitência do trabalho criativo e uso de equipes polivalentes buscam entender fatores que diferenciam o trabalho nas indústrias criativas do de outras empresas.

Na categoria inicial escassez de tempo no trabalho se buscou compreender quanto tempo os trabalhadores de agências destinam as suas atividades na agência, bem como se há dificuldades no cumprimento de prazos impostos tanto por clientes como por gestores. De modo geral, os trabalhadores entrevistados trabalham 44 (quarenta e quatro) horas semanais. Somente um colaborador do setor de atendimento da empresa C relatou trabalhar além dessa quantidade de horas, tendo por vezes de levar o seu computador pessoal para casa para seguir trabalhando. Também foi relatado que, eventualmente, quando surgem projetos que não estão previstos, essa carga horária semanal é ultrapassada, porém as empresas entrevistadas trabalham com horários flexíveis, de modo que os trabalhadores conseguem compensar em outros dias através de folgas. Ainda com relação à dificuldade de cumprimento de prazos foi relatado que essa dificuldade se dá na maioria das vezes por conta das exigências do cliente, pois por vezes os projetos executados chegam para as agências com prazos de entrega curtos, sendo que as equipes já estão ocupadas em outras tarefas.

Além disso, outros fatores são citados como, por exemplo, a necessidade da agência ter de contratar terceiros para realização de etapas de um projeto para o seu cliente. Essas empresas contratadas nem sempre conseguem atender o prazo de entrega da agência atrasando os projetos como um todo. Essa questão pode ser evidenciada no relato abaixo:

“Na minha área sempre temos que trabalhar com preço baixíssimo, qualidade altíssima e sem prazo. Outro ponto que é bem complicado é que eu lido com terceiros, com prestadores de serviços que não tem a mesma responsabilidade que eu tenho. Com a experiência que eu adquiri eu sempre me preparo para o pior, já não me estresso tanto como antigamente, mas é sempre complicado aliar as 3 necessidades (Colaborador do setor de Produção - Agência C)”.

Analisando as constatações referentes à escassez de tempo no trabalho criativo fica evidente que nas empresas entrevistadas, de modo geral os trabalhadores conseguem realizar as suas entregas durante o expediente normal de trabalho. Por vezes há a necessidade de execução de horas além dessa carga horária, mas por motivos extraordinários e eventuais relacionados a demandas momentâneas de clientes e ou falha na entrega de fornecedores da agência. Essa execução de horas extras é compensada através da flexibilidade de horários, presente em todas as empresas pesquisadas. Assim, os pontos levantados vão de encontro às conclusões de Alberton (2008) referentes à excessiva carga horária executada pelos trabalhadores nas agências.

Na categoria inicial vínculos formais de trabalho, buscou-se analisar quais regimes de contratação são utilizados junto aos trabalhadores das agências bem como a presença de trabalhadores trabalhando em meio expediente e ou dedicando-se a outras atividades remuneradas. Na empresa A, todos os colaboradores são estagiários, além de trabalharem na agência estão concluindo os seus estudos na universidade, além desses, a agência contrata *freelancers* para execução de demandas não atendidas pela empresa. Na empresa B, os quatro colaboradores são contratados sob regime tradicional (CLT), porém devido a empresa praticamente não ter clientes fixos e trabalhar quase que somente por projetos, para a execução destes são contratados *freelancers* que ficam na empresa durante o prazo de desenvolvimento dos projetos. A empresa C apesar de possuir uma quantidade maior de clientes fixos, possui também uma quantidade maior de trabalhadores *freelancers* em comparação com o número de trabalhadores com carteira assinada. A empresa D possui estagiários que estão em período de experiência, esses após esse período são contratados sob regime tradicional. São contratados *freelancers* eventualmente devido a demandas específicas e momentâneas, como mostra o relato abaixo:

“Quase todos os trabalhadores são CLT, a gente tem alguns freelas para atender coisas específicas de concorrência, ou trabalhos que entrem muito fora da nossa pauta. Mas a maioria é CLT (Diretora de RH - Agência D)”.

A presença de trabalhadores *freelancers* em todas as empresas pesquisadas confirma os pontos levantados por De Souza (2011) sobre o modo de trabalho nas indústrias criativas, no que se refere à presença de indivíduos trabalhando por vezes de maneira autônoma e ou em meio expediente ocupando outras atividades remuneradas além da dedicada à empresa. A presença constante de trabalhadores temporários confere uma dinâmica única para as agências de publicidade. Cabe à gestão de pessoas selecionar temporários que saibam trabalhar em grupo, pois apesar do pouco tempo que irão ficar na empresa o comportamento destes pode impactar negativamente na dinâmica colaborativa exigida para a boa execução dos serviços desse perfil de organização. Além disso, esses profissionais caso se adaptem bem ao ambiente da empresa, poderão ser considerados em um processo de seleção para cargos operacionais.

A categoria inicial intermitência do trabalho criativo busca avaliar se nas empresas pesquisadas o trabalho possui variações de intensidade e se há necessidade de mão de obra temporária. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que há variação de intensidade no trabalho devido ao surgimento de novos clientes nas empresas, bem como de projetos que possuem um prazo para conclusão mais curto. Essa variação é mais elevada em empresas que possuem poucos clientes fixos (empresa B). Esse fator faz com que a contratação de mão de obra temporária seja rotineira variando de intensidade conforme a demanda dos projetos, conforme relato abaixo:

“Hoje somos fixos, 4 funcionários fixos. No meio do ano passado a gente tava em 20 pessoas trabalhando aqui. A gente aloca de acordo com o projeto. Varia muito a quantidade de pessoas (Gerente de Atendimento e Finanças - Agência B)”.

As constatações obtidas na pesquisa reforçam as conclusões de De Souza (2011) sobre o fato de o trabalho nas agências ser intermitente. Esse fator faz com que muitos profissionais acabem trabalhando por um tempo específico para determinada demanda das empresas. Além disso, o fato de a agência trabalhar por projetos faz com que a permanência de trabalhadores com salários mais elevados seja ameaçada em momentos de baixa demanda. Assim, o sistema de gestão de

peças deve permitir a permanência de trabalhadores importantes mesmo em momentos de baixa demanda por projetos, pois a elevada dependência de *freelancers* e empresas terceirizadas representa um risco para a qualidade do serviço prestado bem como para o cumprimento de prazos demandados pelos clientes.

Na categoria uso de equipes polivalentes foram analisadas as formas como os trabalhadores se organizam para produzir os seus trabalhos e a necessidade de uso de equipes com capacidades técnicas distintas. Quanto à forma de organização na agência A, semanalmente são realizadas reuniões com todos os colaboradores para definição das tarefas a serem executadas em cada um dos clientes da agência. A equipe de colaboradores trabalha em um ambiente sem divisórias entre os setores e a comunicação informal prevalece. Nas demais agências também foi possível identificar essa característica, além de realização de reuniões entre setores para tratar de pautas de clientes específicos. Como mostra o relato abaixo:

“Uma coisa que agente tem de diferente de outras agências é que aqui agente trabalha com o trio de concept que agente chama que é planejamento, mídia e criação. Então é um profissional de cada uma dessas áreas que trabalha no planejamento da campanha, pensando nessas três frentes e aí sim, grande parte do trabalho é voltado para essa parte (Colaborador setor de atendimento – Agência D)”.

São utilizadas ferramentas de compartilhamento de documentos tais como *Dropbox*, *Google Drive* e também de comunicação *on line*, tais como grupos de *Facebook*, *Skype*, sites de videoconferência. Com relação às capacidades técnicas de cada uma das áreas, foi possível verificar que cada área necessita de perfis de profissionais distintos, tanto em termos de capacidades técnicas como de características pessoais como mostra o relato abaixo de um dos gestores:

“A área de atendimento precisa de uma pessoa com um bom relacionamento interpessoal, com conhecimento sobre o negócio. É importante também ele ter empatia porque ele vai lidar com diferentes tipos de profissionais. O Planejamento ele precisa ser além de bom avaliador de público e de perfil, tem que ser uma pessoa organizada, saber criar seguir e adaptar métodos, processos, metodologia e tudo mais e de preferência ser criativo também para poder pensar em idéias. Na criação a necessidade da técnica é superior ao relacionamento interpessoal. O profissional de criação muitas vezes ele é o estereótipo do criativo, ele é aquela pessoa meio genial assim, meio excêntrica, agente vê isso, não é que agente estimule ou coisa assim, é natural (Diretor Geral - Agência A)”.

Diante das constatações da pesquisa, fica evidente que o trabalho nas agências é realizado de maneira conjunta, de modo que a comunicação entre as áreas é de fundamental importância para a agilidade no processo. São utilizadas diversas ferramentas para facilitar a comunicação e a interação informal entre os colaboradores é estimulada. Além disso, vários perfis de profissionais são necessários para atender as demandas dos clientes das agências. Essas constatações corroboram com os apontamentos feitos por De Souza (2011) quanto ao uso de equipes polivalentes em indústrias criativas.

4.6 Categoria Intermediária Recrutamento e Seleção

Após analisar as características, modo de funcionamento e de trabalho das agências pesquisadas, a fim de entender como se dá a gestão de pessoas nesse perfil de empresa, foram criadas categorias intermediárias relacionadas aos processos principais de gestão de pessoas. Assim, a categoria intermediária recrutamento e seleção é composta pelas categorias iniciais: métodos utilizados, manuais e diretrizes de trabalho e critérios de seleção.

A categoria inicial métodos utilizados visa entender como as agências pesquisadas realizam o seu processo de recrutamento e seleção de profissionais para as diferentes áreas. Na etapa de recrutamento, todas as agências entrevistadas aproveitam indicações de profissionais feitas por pessoas que já trabalham em suas agências. Além dessa sistemática, a agência B quando não possui indicações, disponibiliza os requisitos da vaga em redes sociais tais como *Facebook*, *LinkedIn* e também em um site específico para o segmento de agências chamado “Tramos”. A agência A utiliza-se também de indicação de uma instituição que intermedia a relação entre estagiários, faculdades e empresas. Com relação ao processo de seleção somente as agências C e D apresentaram um processo formalizado que não varia consideravelmente de área para área. Esses processos são descritos nos relatos abaixo:

“Eu recebo pessoalmente todos os currículos, faço uma pré seleção, vai para a minha Diretora de Produção, que também seleciona...Ai a gente marca, aí tem uma técnica que ela utiliza de entrevistas, tu vê o técnico, perfil profissional, tem perguntas, então tem toda uma formatação para isso. A gente selecionando os profissionais vai para um... ai como que é... uma

avaliação psicológica, uma avaliação de perfil. Ai depois dessa avaliação de perfil a gente faz uma proposta (Gerente do setor de Produção – Agência D)”.

“Mas a principio, na área de jornalismo tem um teste de conhecimentos gerais, português, gramática mesmo, e também questionário de perguntas pessoais, em que a gente já conhece um pouco do perfil da pessoa ali. Além de um teste para fazer uma matéria, ver o lado jornalístico, eu preciso de uma matéria com três fontes sobre tal assunto. Depois que faz todo esse teste teórico tem entrevista com o gestor da área, vamos supor é para minha equipe é uma entrevista comigo, daí eu vou selecionar os três que eu mais gosto e desses três eles são entrevistados por três pessoas de áreas distintas. Aqui tem tipo assim, então eu chamo alguém do planejamento, criação e ai a Diretora Geral. Então, é eu que entevisto, mais um planejamento, mais uma criação. Para ver o que eles acham. A entrevista inicial de cada gestor da sua área é bem parecida, mas é o gestor que tem o feeling do que precisa, vai usar a base da rotina do dia a dia para fazer as perguntas, não tem um roteiro que a empresa te dá. Cada gestor é responsável pelas suas perguntas (Gerente de Jornalismo - Agência C)”.

Foi possível identificar também que as contratações nas empresas se dão conforme o aumento de demanda dos clientes atuais e ou surgimento de novos clientes na agência. A estrutura de pessoas nesse perfil de organização tende a ser altamente flexível, devido a essas variações tanto de trabalho como de faturamento. Essa característica pode ser observada no relato abaixo:

“Os *freelancers* entram conforme o projeto. A empresa já teve 15 (quinze) pessoas trabalhando, agente ta desde 2012 tá num processo de enxugar e só inchar quando precisar inchar. Agente paga a mais quando precisa inchar, mas deixa de pagar quando não tem demanda (Gerente Atendimento Financeiro - Agência B)”.

Analisando o referencial teórico estudado juntamente com a realidade retratada foi possível identificar que o foco do processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas é a seleção externa de profissionais, o que vai ao encontro das conclusões de Miles e Snow (1984) e Shuler e Jackson (1987). Nota-se, também, que mesmo as empresas possuindo clientes fixos com demandas por projetos constante, há uma oscilação em termos de demanda de trabalho. Esse fator faz com que muitos trabalhadores sejam contratados para execução de determinados projetos, sendo desligados após sua conclusão. Esse ponto vai de encontro às conclusões de Albuquerque (1999), pois as contratações por diversas vezes são focadas somente na resposta ao aumento momentâneo da demanda por trabalho na empresa. Essa realidade também dificulta a realização de um planejamento de pessoal, algo já retratado no referencial por Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012).

Seguindo a análise da categoria intermediária recrutamento e seleção, na categoria inicial manuais e diretrizes de trabalho buscou-se avaliar como as empresas pesquisadas constituem os cargos e funções bem como quais as diretrizes de trabalho adotadas. As empresas analisadas de modo geral não possuem descrição dos cargos formalizada, porém foi possível identificar que em alguns casos foram feitas tentativas para formalização dos cargos. Além disso, foi possível observar um claro conflito interno entre pessoas que são a favor da formalização e que são contra como observado no relato abaixo:

“Eu arriscaria te dizer que a gente tem um perfil de pessoas hoje que não gostam de processos então não seguem o processo. E aí a chefia e tem uma visão, na minha opinião, talvez um pouco distorcida de que o processo atrapalha, engessa. E eu acho que o processo organiza e ele dá agilidade para algumas coisas. E aí nessas, a gente até brinca que tem um tripé, pessoas ou resultados. E aí até sempre se pergunta, pelo o que que tu escolhe? Certamente, eu vou escolher pelo processo. Hoje, como eu sei que o processo não vai acontecer, eu já escolho pelo resultado (Gerente Atendimento/Finanças/Produção - Agente C)”.

“A maior dificuldade na gestão de pessoas são os processos... como nós temos pessoas muito criativas, existem processos que seguir é uma coisa um pouco complicada. Então a gente constantemente muda os processos, para tentar fazer com que eles fiquem mais eficientes, mas essas mudanças precisam ser muito mais trabalhadas do que em outro lugar. Em empresas criativas, não só aqui, a combinação é feita e ela precisa ser trabalhada para ela funcionar (Diretora de RH - Agência D)”.

Apesar das empresas não apresentarem cargos descritos formalmente através de manuais, a existência de estruturas de gerência e diretoria dentro das áreas, principalmente nas empresas de maior porte (empresa C e D) mostra que informalmente os cargos são estabelecidos. Com relação aos fatores flexibilidade dos cargos (SHULER; JACKSON, 1987) e o enriquecimento dos cargos que aproxima o pensar do fazer (GIRDAUSKIENÈ; SAKALAS; SANVANEVICIENÈ, 2012), a realidade apresentada corrobora com as conclusões desses autores, pois foi possível verificar uma intensa troca de funções por parte dos trabalhadores dentro das agências, e também por diversas vezes gestores executando funções operacionais e colaboradores podendo tomar decisões sem necessitar consulta a superiores. Essas características podem ser vistas nos relatos abaixo:

“Eu faço atendimento e conteúdo, atualmente. Comecei fazendo somente conteúdo, porque eu sou redatora, mas como a empresa passou por um

enxugamento agora faço atendimento também (Colaborador do setor de jornalismo - Agência C)".

"Não, na verdade aqui nos somos, fora a área de design criativo o resto dos profissionais são multi-tarefas. No caso eu e a "fulana" agente faz o atendimento, ela é planejamento ela é redatora e atendimento. Eu sou gestor administrativo financeiro e atendimento. Então agente meio que divide ela atende a parte gráfica e eu atendo o resto que normalmente é mídias eletrônicas, *motion design*, eventos. E temos também uma menina no financeiro que me dá um suporte (Gerente de Atendimento e Finanças - Agência B)".

"Então assim, hoje eu sou CEO, diretora geral e eu atuo hoje mão na massa mesmo como técnica, eu dirijo a área de planejamento e conteúdo. Então assim, então eu tenho os planejadores, os jornalistas, comigo, criação... a campanha toda sai com... eu dirijo essas campanhas que exigem planejamento, toda a direção de planejamento e conteúdo. Então essas equipes ficam comigo. O grupo representante de criação e tal, a mão na massa é isso, o planejamento e conteúdo de qualquer produto que sai. Mas tem essa função que é mais diretora geral que tem as reuniões, acompanhar os dados financeiros (Diretora Geral - Agência C)".

Na categoria critérios de seleção intencionou-se analisar quais critérios são mais utilizados na seleção de novos colaboradores bem como o peso destes na seleção. Para essa análise os gestores foram questionados sobre como realizam o processo de seleção de novos colaboradores e que fatores são determinantes para a escolha. De modo geral, os resultados mostraram que os conhecimentos e habilidades técnicas desejados para os cargos são importantes, porém são os fatores comportamentais que determinam a escolha dos profissionais. Esses pontos podem ser observados nos relatos abaixo:

"A gente tem uma preocupação muito mais com o tipo de pessoa que entra do que com o perfil especificamente. Porque a postura sendo legal, a gente consegue desenvolver tecnicamente qualquer pessoa, e a pessoa não sendo adequada é muito difícil de tu tornar isso produtivo. A produtividade hoje, cada vez mais, eu vejo que tem muito mais haver com o perfil, com a maneira com que a pessoa se relaciona, do que com a técnica. A técnica é muito mais fácil de desenvolver (Diretora de RH - Agência D)".

"O perfil traçado foi muito mais do estilo da pessoa, do perfil pessoal mesmo do que das capacitações, porque capacitação se aprende, se capacita internamente na empresa (Diretor Geral - Agência A)".

Com relação às características comportamentais desejáveis nos candidatos, é esperado que os candidatos tenham: resiliência, principalmente na área de criação devido ao fato de por diversas vezes os trabalhos não serem aprovados como a ideia original do criador; responsabilidade, pelo fato de as estruturas departamentais serem altamente fluídas e os trabalhadores terem autonomia de horário trabalhando

basicamente por entregas; empatia, pois o fato de o trabalho ser executado de maneira conjunta e de modo colaborativo, faz com que seja altamente aconselhável a contratação de pessoas que saibam trabalhar em grupo.

4.7 Categoria Intermediária Desenvolvimento e Manutenção de Pessoas

Ainda, visando entender o modo de funcionamento da gestão de pessoas em agências de publicidade, a categoria intermediária desenvolvimento e manutenção de pessoas é constituída das categorias iniciais: capacitação dos trabalhadores; avaliação de desempenho; remuneração e plano de carreira; estratégias para manutenção de pessoal.

Assim, na categoria inicial capacitação dos trabalhadores buscou-se entender como os colaboradores são capacitados e que incentivos são disponibilizados pelas empresas nesse sentido. Nas empresas pesquisadas foi possível identificar uma prática comum a todas nesse quesito. Os trabalhadores costumam repassar seus conhecimentos para seus colegas através de cursos e seminários internos que são promovidos nas próprias empresas. As temáticas das capacitações envolvem as atividades técnicas de cada uma das áreas das agências. Somente a empresa D apresentou capacitações focadas em desenvolvimento de competências comportamentais, como mostra o relato abaixo:

“Capacitações procuramos ter sempre. Claro que em um ano de crise tentamos usar os recursos internos. Temos muita gente capacitada que pode compartilhar conhecimento. Algumas coisas a gente busca fora, o ano passado a gente trouxe bastante gente de fora. Eu faço desenvolvimento de líderes, realmente para entender a dinâmica das pessoas, como lidar, preparar para *feedback*, entender mecanismo de defesa, os jeito mais fáceis da pessoa escutar, isso eu faço com os líderes e eles fazem com suas equipes durante o *feedback* e desenvolvimento (Diretora de RH - Agência D)”.

Com relação aos incentivos aos colaboradores buscarem capacitações externas, duas agências entrevistadas (A e D) possuem práticas de subsídio dos

custos incorrentes dessas capacitações. Ambas cobram de seus colaboradores o preenchimento de um formulário prévio mostrando os objetivos daquele curso e de que modo este pode contribuir para a melhoria do trabalho e da empresa como um todo. Após a conclusão do curso, o colaborador deve compartilhar seus conhecimentos com os demais colegas.

Analisando o referencial teórico estudado, pode-se evidenciar que a realidade encontrada corrobora com as conclusões de Miles e Snow (1984) no que se refere à informalidade do treinamento e desenvolvimento de pessoas e a realização de programas de curto prazo (seminários, cursos) para atender necessidades pontuais. Em contrapartida, não ficou evidenciado um alto investimento nessa área por parte das empresas, algo que vai contra as conclusões de Shuler e Jackson (1987). Ainda, nota-se que apesar do investimento não ser elevado, as empresas possuem práticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas, outro ponto que vai de encontro às conclusões de Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012).

As empresas pesquisadas não possuem um alto investimento na capacitação dos profissionais devido ao fato de não terem um plano de desenvolvimento claro de evolução de carreira dentro das empresas analisadas. Assim, os profissionais buscam o seu desenvolvimento por conta a fim de desenvolver suas carreiras de modo amplo, não focando exclusivamente no seu desenvolvimento dentro da organização do qual fazem parte atualmente. Apesar desse ponto, há o estímulo as capacitações devido à elevada utilização de novas tecnologias nas empresas pesquisadas. Assim, mesmo correndo o risco de os profissionais deixarem a empresa após capacitarem-se as empresas investem nos mesmos devido as demandas específicas de novos conhecimentos para a execução de projetos de curto prazo. Para reduzir esse risco, ficou evidente em algumas empresas a obrigatoriedade do profissional que busca capacitação com o apoio da empresa, em compartilhar esse conhecimento com os colegas.

Ainda analisando a categoria intermediária desenvolvimento e manutenção de pessoas, na categoria inicial avaliação de desempenho procurou-se entender como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores nas empresas e quais critérios são utilizados nesse processo. Somente uma das empresas avaliadas (Empresa D) apresentou um método formal e estruturado de avaliação de desempenho dos colaboradores. As demais empresas não possuem um método formalizado, porém segundo gestores entrevistados, os colaboradores recebem

“*feedback* em tempo real” conforme identificados pontos que fogem do padrão de desempenho esperado. Essa prática apesar de paliativa não é bem aceita por parte dos colaboradores, como mostra o relato a seguir:

“Desde que eu entrei, fazem dois anos, estou esperando a minha avaliação. Nunca recebi, não tenho o momento do *feedback*...Aqui como não tem, e por isso que ninguém nunca ficou chateado com a gente, aqui como não tem avaliação de desempenho nem *feedback* tu é demitido de surpresa. E isso é meio chato, as pessoas não sabem como tão indo, só por boatos.e outra coisa que aqui eu percebo que incomoda muito as pessoas é que elas nunca são demitidas por quem contrata. Por exemplo a Diretora Geral contrata e ela nunca demite. Geralmente é o gestor da área ou só o Departamento pessoal. E ela nunca ta presente para falar nada. Então tipo, é aquele processo de nunca recebi um *feedback* e vou para rua e ela não ta nem aqui para me dizer por que eu vou para rua. A desculpa é sempre a mesma, o financeiro (Gerente de Jornalismo – Agência C)”.

Com relação aos critérios utilizados na avaliação de desempenho e *feedbacks* dados, a agência D ressalta que são utilizados tanto critérios relacionados à parte técnica como parte comportamental e que ambos possuem o mesmo peso nas avaliações. Comparando a realidade evidenciada com o referencial teórico estudado, essa prática da agência D vai de encontro às conclusões de Miles e Snow (1984), Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999), pois ao contrário do que os autores colocam há um foco igual tanto para critérios coletivos de trabalho como individuais na análise de desempenho dos colaboradores. O fato de em três empresas pesquisadas a avaliação de desempenho formalizada não existir e os *feedbacks* serem dados conforme necessidade momentânea corroboram com os autores Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) que colocam que a avaliação de desempenho é realizada por projeto.

A categoria inicial remuneração e plano de carreira visa analisar como é feita a remuneração nas agências de publicidade e se existem práticas relacionadas a plano de carreira nessas empresas. Todas as agências entrevistadas trabalham com um sistema de remuneração fixo, acertado no momento da contratação do profissional. Quanto questionados sobre as razões para não adotar um sistema de remuneração variável, um dos entrevistados fez o seguinte relato:

“A gente tentou montar e nunca conseguiu fechar isso. Por que como a gente vem falando desde o início, tudo o que a gente faz é muito customizado e tem muitas variáveis. Ai a gente chegou a falar por produtividade, ta, mas volume não é qualidade. Então vamos fazer por qualidade, ta mas o que é qualidade para ti, o que é para mim ou é pelo

cliente. As vezes o cliente aprova coisas que teríamos reprovado. E aí? Qual é o critério? A gente não conseguiu fechar critérios, isso é uma vontade antiga da empresa C, que muito a gente nunca conseguiu arrematar (Gerente de atendimento/finanças/produção - Agência C)".

Somente uma das empresas já teve um programa de participação nos resultados, porém devido à diminuição do faturamento em 2016 fez com que o programa foi extinto. Com relação ao estabelecimento de plano de carreira há uma dificuldade de se atrelar a avaliação de desempenho dos colaboradores a um incremento salarial. As empresas B, C e D possuem um plano de carreira formalizado, com evoluções de cargo, porém esse é de difícil implementação, haja vista a intensidade de mudança em termos de faturamento. O ambiente altamente instável não permite as empresas cumprirem as evoluções salariais dispostas. Essa situação é mostrada na fala abaixo:

"Não existe esse ela tem que subir de nível, por isso que não existe isso em papel. Eu poderia, gostaria e deveria remunerar melhor vamos supor um profissional x, mas se a empresa não tem como, não tem como. Se a pessoa me procura e diz: Ba eu queria ganhar mais, eu falo também acho que tu merece só que a empresa não tem como. Tem duas hipóteses, ou fica ou vai (Gerente de Atendimento e Finanças - Agência B)".

"A gente não vincula diretamente a avaliação de desempenho com a questão salarial. Por que, isso até é uma sugestão minha, não acredito que funcione muito bem, porque as pessoas vinculam o aumento de salário a avaliação de desempenho, e aí, agora por exemplo que estamos em crise, daqui a pouco não consegue dar aumento para todo mundo, aí a pessoa fica super frustrada "fui bem avaliado não tive aumento", tu tem que justificar muito bem uma avaliação que a pessoa está boa e não tem aumento. Quando dá sim a gente aumenta, mas nem sempre a realidade permite. Então se tu vincula, ao invés de criar estímulo tu cria frustrações (Diretora de RH - Agência D)".

Analisando o referencial teórico em comparação com a realidade estudada, pode-se perceber que ao contrário do que os autores Miles e Snow (1984), Shuler e Jackson (1987) sugerem, não são adotadas políticas de remuneração flexível. Além disso, não há processos claros de evolução de carreiras dentro das empresas estudadas devido a elevada incerteza do mercado onde as empresas atuam. Esse ponto corrobora com as conclusões de Girdeuskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), que salientam que às especificidades de contexto das indústrias criativas dificultam a elaboração de processos de evolução de carreira.

Ainda na categoria inicial estratégias de manutenção de pessoal, buscou-se avaliar quais são as estratégias da empresa para manter os colaboradores motivados. Com relação às estratégias para reter pessoas, foram apontados como elementos importantes a flexibilidade e abertura dos gestores para conversar sobre necessidades individuais com os colaboradores, bem como um *feedback* constante sobre a situação do trabalho e financeira da empresa. Outro ponto importante destacado pelos gestores é o bom relacionamento entre colegas e também com as chefias, permitindo a construção de um ambiente de trabalho saudável. Além disso, a clareza nas políticas de gestão de pessoas também foi destacada como fundamental para retenção de talentos, como mostra o relato abaixo:

“O que seria importante termos também, é a gente ter políticas de gestão muito mais claras e transparentes. E talvez entender o que as pessoas querem mesmo, de uma forma aberta e franca. Por que a gente não tem critérios claros de aumento, de quanto de aumento, qual é a política, de... não tem nada disso. É muito mais sindicato mandou pagar tanto, a gente paga tanto (Gerente de Atendimento, Finanças e Produção - Agência C)”.

Os resultados das entrevistas reforçam a importância de fatores não econômicos para a satisfação dos trabalhadores e consequente retenção dos mesmos. Nota-se que os trabalhadores das agências também valorizam a transparência e a clareza das políticas e práticas de gestão de pessoas.

4.8 Categoria Intermediária Comunicação e Relações Interpessoais

Na categoria intermediária comunicação e relações interpessoais buscou-se analisar como se dá a comunicação, relações interpessoais e delegação de atividades nas agências pesquisadas. Essa análise partiu de três categorias iniciais, que são: comunicação na empresa; relações entre os trabalhadores; liderança e controle organizacional.

A categoria inicial comunicação na empresa visa analisar como se dá a comunicação entre os colaboradores das empresas. De modo geral, todas as agências utilizam diversas formas de compartilhamento de informação. Dentre as formas citadas temos: e-mail, programas de gestão de pautas (Colab, Siga), programas de comunicação por mensagens (“*gtalk*”, *Messenger*, *Facebook*, *Whatsapp*). Além disso, a disposição dos setores na agência é aberta de modo que

a ausência de divisórias permite a comunicação direta entre os colaboradores. Também são feitas reuniões entre executores de determinado projeto para atualização sobre novas demandas de clientes. Foi colocado também que a comunicação na agência tem de ser ágil, pois determinados clientes mudam suas exigências e ou possuem novas informações a cada 20 (vinte) minutos, de modo que essas informações devem ser compartilhadas rapidamente entre os envolvidos para melhor execução das tarefas. Outro ponto destacado foi de que a utilização de várias ferramentas simultaneamente torna a comunicação um pouco confusa, já que os envolvidos precisam estar atualizados e utilizando vários mecanismos de comunicação simultaneamente. Essa situação pode ser mostrada no relato abaixo:

“Como é o compartilhamento de informações? É, ele é... ele é meio bagunçado. Ele é pessoal... ele é pessoal e por e-mail, assim, às vezes a gente está... dependendo do que é que [...] se é uma alteração, se está precisando de alguma alteração pequena, elas ficam na sala de trás, assim, então a gente se escuta, “ah, Paola botei na pasta tal coisa” – sabe? – ah... mas eu prefiro, quando está ali documentado no e-mail (Colaborador do setor de Criação - Agência C)”.

Analisando o que os autores colocam sobre como se dá a comunicação em organizações criativas, nota-se que assim como sugerem os autores Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), a comunicação nas empresas pesquisadas é aberta e livre entre os diversos setores da empresa, apesar da liberdade, existem mecanismos de organização tais como programas controladores de pautas. Apesar disso, a organização desses fluxos de informação é um desafio para o setor.

A categoria inicial relações entre os trabalhadores visa analisar como são as interações durante o expediente de trabalho, bem como a existência de comportamentos cooperativos dentro das agências. De modo geral foi possível observar um alto grau de interdependência entre os setores das agências. Como o formato de trabalho se dá por projetos, cada etapa do mesmo é desenvolvida por um ou mais profissionais de diferentes setores. Essa característica faz com que os colaboradores tenham uma alta interação com todos os outros setores fazendo com que a necessidade de se ter um bom relacionamento interpessoal na empresa como um todo seja extremamente importante. Além disso, comportamentos cooperativos foram identificados em todas as empresas, os relatos abaixo ilustram essa situação:

“O jornalismo é uma mesa. E onde tem três pessoas sentadas. A gente tem um colega que trabalha a distância. Então, a equipe são quatro, na verdade. Então, a gente, a troca é aqui, direto, assim. Direto. É uma equipe bem unida, assim. A gente se ajuda bastante. Até, por ser pequena. E todo mundo tem muita coisa para fazer. Então, todo mundo se ajuda, assim. A troca é bem informal, mas funciona (Colaborador setor de jornalismo - Agência C)”.

“Como é uma equipe pequena a gente acaba sempre trocando ideias, como é todos na mesma sala. E para nós é importante trocar idéias com os outros, principalmente na criação, as vezes tu empaca em um projeto e vem alguém com a cabeça fresca que te diz o que fazer (Colaborador do setor de criação -Agência B)”.

Analisando o referencial teórico juntamente com os resultados obtidos na pesquisa de campo, foi possível verificar uma aproximação da realidade evidenciada com o que os autores Shuler e Jackson (1987), Albuquerque (1999) e Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012) pois, foram identificados comportamentos cooperativos e uma elevada interdependência entre os colaboradores de diferentes áreas nas empresas pesquisadas.

Na categoria inicial liderança e controle organizacional a intenção da pesquisa foi de identificar como se dá o controle das atividades realizadas pelos trabalhadores bem como de que modo os gestores lideram. Foi possível observar um elevado grau de autonomia conferido pelos gestores aos colaboradores na execução das tarefas. Como mostram os relatos abaixo:

“...eu acho que é dar liberdade com responsabilidade. Eu não sou um cara que cobra horário “tem que estar as nove aqui, tem que ficar até mais tarde, estar no horário do almoço”, acho que mais importante que isso é rendimento, produtividade, é quanto um cara consegue me entregar dentro de um espaço de tempo que a gente combinou, sabe? (Gerente de criação - Agência D)”.

“essas áreas que estão mais empoderadas, já conquistaram um bom nível de autonomia, elas são mais motivadas, elas tem uma performance diferente, eu vejo, e eu sei porque acho que a área menos empoderada na agência hoje é a de criação . que para mim que sou super centralizadora foi um super exercício, de descentralizar um pouco, empoderar outras pessoas e dar espaço para trabalhar (Diretora Geral - Agência C)”.

Analisando o referencial teórico utilizado, nota-se uma aproximação dos pontos salientados pelos autores Shuler e Jackson (1987), Albuquerque (1999) e Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), pois o controle nas agências é altamente minimizado, de modo que o próprio grupo de trabalhadores envolvidos nos projetos se cobram internamente devido a alta interdependência entre os

trabalhadores. Há também uma relação positiva entre o empoderamento das áreas e seu aumento de performance.

Após análise pormenorizada das categorias iniciais, torna-se possível a análise das categorias intermediárias conjuntamente com as categorias finais, o que será visto a seguir.

4.9 Categoria Final Características do Modo de Funcionamento das Agências

A primeira categoria final, características e modo de funcionamento das agências, buscou entender de que forma esse perfil de organização estrutura-se e também como se dá o serviço prestado.

Assim, na categoria intermediária estrutura organizacional foi possível observar através do estudo que as agências possuem áreas ligadas diretamente ao serviço prestado por ela e áreas de suporte. As estruturas organizacionais evidenciadas variam conforme o foco do serviço prestado pela agência bem como seu porte financeiro, de modo que as agências com um maior faturamento possuem uma quantidade maior de áreas de suporte. Apesar disso, as áreas de atendimento, criação são comuns a todas as empresas entrevistadas. Alguns pontos levantados divergiram da teoria pesquisada. As agências pesquisadas não possuem profissionais que trabalham exclusivamente para determinados clientes como citado anteriormente, além disso, o organograma apresentado por Alberton (2008) retrata a realidade de uma agência de grande porte, pois diversas áreas de suporte apresentadas não foram evidenciadas nas agências A, B e C. Assim um organograma que ilustra melhor essa realidade evidenciada é proposto na Figura 5 abaixo:

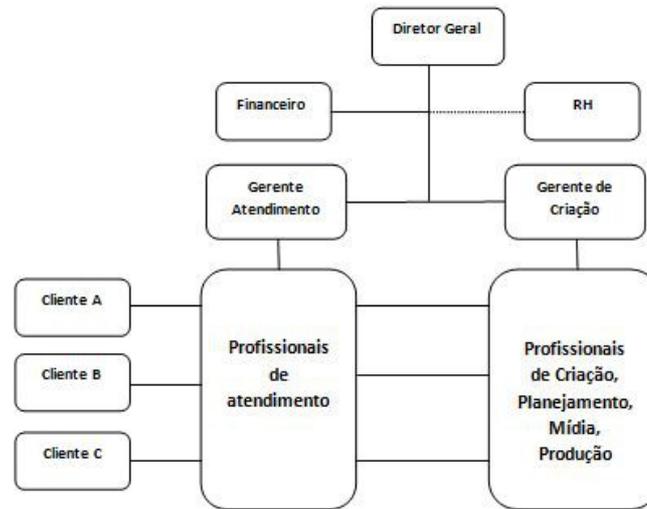


Figura 5: Organograma de uma agência de pequeno/médio porte
Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como Alberton (2008), se propõe um organograma matricial para retratar a realidade dessas empresas, pois o mesmo mescla uma estrutura funcional com uma estrutura por projeto. De acordo com Patah e Carvalho (2002), nesse tipo de arranjo organizacional paralelamente a estrutura funcional tradicional são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos, esses grupos utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais, assim os participantes do projeto passam a ter dois gestores diferentes, o gerente funcional de seu departamento e o gerente do projeto do qual este faz parte. Essa estrutura possui vantagens com relação à estrutura funcional, pois de acordo com os autores há uma melhoria da comunicação entre setores que possibilita uma tomada de decisão mais rápida e os membros dos times de projetos possuem um maior comprometimento com relação ao projeto, pois passam a ter uma maior noção de como o seu trabalho influencia o todo.

Valendo-se dos conceitos expostos, nas agências os gerentes de projeto como observado nas empresas pesquisadas são os profissionais de atendimento. Assim os profissionais das demais áreas se reportam tanto para o seu gerente funcional como para o profissional de atendimento que está coordenando o projeto para determinado cliente. Ainda, no organograma proposto as duas áreas ligadas diretamente ao negócio aparecem com duas gerências e os demais profissionais de ambas atuam para diversos clientes de modo simultâneo de acordo com os projetos.

Nessa estrutura não há necessidade de se ter estruturas hierárquicas em demasia e há uma forte interdependência entre os setores da empresa. Por se tratarem de agências menores, nem sempre existem departamentos específicos de planejamento, mídia e produção, porém esses profissionais também participam de projetos para vários clientes, reportando-se para o gerente de criação e do projeto do qual fazem parte. Com o aumento do porte da empresa, essas áreas tendem a ter os seus próprios departamentos com gerências próprias. Como mostrado no organograma da **Figura 6**.

Assim, mesmo com o incremento de estruturas, a empresa permanece com poucos níveis hierárquicos dentro dos departamentos, o que confere a agência uma maior agilidade em termos de comunicação entre as áreas.

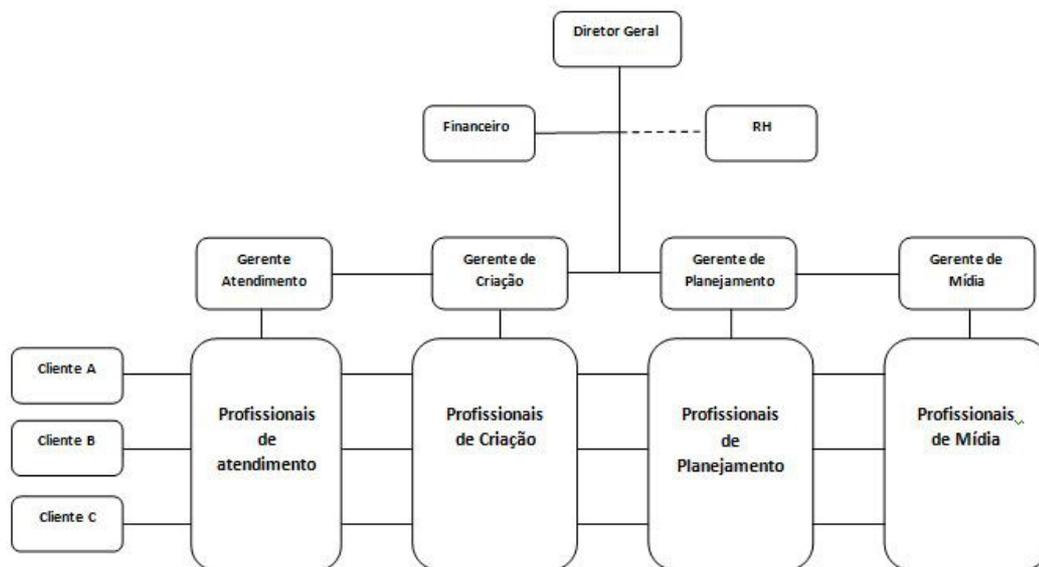


Figura 6: Organograma de uma agência de grande porte

Fonte: elaborado pelo autor

Na categoria intermediária caracterização do serviço, foi possível observar que as agências oferecem um serviço altamente customizado, sendo que cada novo serviço é tratado como um projeto com início, meio e fim mesmo para clientes com contratos fixos. Para exemplificar essa questão na empresa D, os serviços são denominados “campanhas” com tempo de três meses de execução.

Além dessa característica, nas empresas pesquisadas ficou evidente a alta dependência dos recursos humanos para a execução dos serviços e também a

atuação dos profissionais do setor de atendimento na gestão do andamento dos projetos bem como no repasse de tarefas para os demais setores da agência. Como comentado anteriormente, a execução dos serviços da agência depende da execução de várias tarefas em paralelo, com elevada interdependência das áreas. Esse fator reforça a importância das agências terem processos de gestão de pessoas estabelecidos.

Assim, ao analisar todos os pontos levantados tanto nas categorias iniciais como nas categorias intermediárias foi possível entender o modo de funcionamento das agências e identificar características que diferenciam esse tipo de organização. Apesar das peculiaridades de cada uma das empresas pesquisadas, nota-se uma similaridade com relação a sua estrutura organizacional. Todas as empresas separam a atividade de atendimento ao cliente da parte de criação. Há pontos de contato entre as duas áreas, porém essa estrutura se repete até nas agências de menor porte. Para entender o porquê dessa característica ser comum a todas as empresas pesquisadas convém analisar as características do serviço prestado e do modo de trabalho dessas enquanto indústrias criativas.

Como retratado o serviço das empresas pesquisadas é altamente customizado e de difícil padronização, as agências de modo geral tem uma grande preocupação em não somente atender as expectativas de seus clientes, como também de gerar resultados significativos para os mesmos. Além disso, as mesmas também buscam realizar trabalhos inovadores que gerem reconhecimento no mercado, para com isso atrair novos clientes. Se por um lado temos a agência e seus clientes exigindo projetos que gerem impactos significativos em termos de resultados, do outro lado temos os trabalhadores criativos que para sentirem-se satisfeitos precisam que características peculiares de seu modo de trabalho sejam consideradas pela empresa. Essas características citadas por Caves (2000) e evidenciadas na pesquisa são: elevada preocupação com originalidade estética e significado do trabalho; sentimento de pertencimento com relação às criações; necessidade de reconhecimento de sua criatividade pela classe publicitária.

Assim, esses três importantes atores dentro da agência (empresa, clientes, trabalhadores criativos) bem como seus interesses distintos fazem com que as agências adotem essa estrutura central comum a todas elas. Nessa estrutura o setor de atendimento atua como um intermediador entre esses três atores, buscando

equilibrar interesses que por vezes podem ser conflitantes. De modo geral essa situação pode ser ilustrada na **Figura 7**.

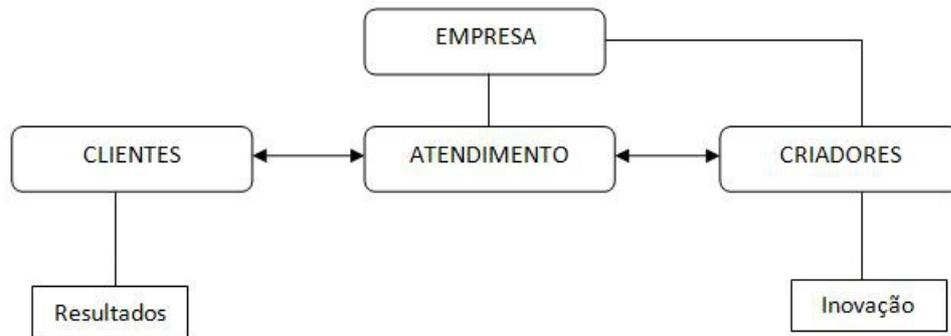


Figura 7: Áreas centrais da agência e equilíbrio de interesses

Fonte: elaborado pelo autor

Esse conflito de interesses que pode ocorrer na interação entre empresa, clientes e trabalhadores, somadas às características únicas do modo de trabalho das indústrias criativas fazem com que a gestão de pessoas nesse perfil de organização tenha que adotar políticas e práticas adaptadas, que contemplem os interesses dos trabalhadores e as estratégias competitivas das empresas, possibilitando um equilíbrio de interesses entre os atores envolvidos.

4.10 Categoria Final Modo de Trabalho nas Agências

A segunda categoria final visou analisar como se dá o modo de trabalho nas agências. Para tanto, essa se originou das categorias intermediárias importância da satisfação não econômica e qualidade de vida no trabalho, importância da criatividade e originalidade no trabalho e peculiaridades do trabalho nas indústrias criativas. Na categoria intermediária importância da satisfação não econômica e qualidade de vida no trabalho, observou-se que apesar de existirem diferenças entre os fatores que geram satisfação no trabalho conforme as áreas de atuação dos profissionais, a maioria dos entrevistados atribuiu sua satisfação a fatores não econômicos. Na área de criação além destes fatores, são destacados como sendo importantes o fato de se participar de projetos interessantes, a aprovação de idéias

por parte da empresa e dos clientes com poucas ressalvas e também o reconhecimento das criações pelo mercado publicitário. Além disso, os questionamentos sobre o que seria qualidade de vida para os trabalhadores das agências, reforçam a prevalência de fatores não econômicos, pois para estes qualidade de vida é de modo geral ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Na categoria intermediária importância da criatividade e originalidade no trabalho, foi possível identificar que os trabalhadores criativos não buscam intencionalmente tornar seus trabalhos originais, porém os estilos de trabalho são diferentes de modo que os mesmos conseguem identificar características peculiares do trabalho de colegas. Além disso, com relação à importância da criatividade, a realidade mostrou que esse recurso é fundamental para a execução dos trabalhos principalmente na busca de referências e na criação de algo inovador dentro dos parâmetros exigidos pelo cliente. De acordo com os gestores das agências a criatividade é mais necessária nos setores de planejamento, criação, mídia e atendimento, setores mais ligados a execução do serviço da agência. Ainda, identificou-se que há um conflito entre os critérios de aceitação de ideias dos clientes e os critérios dos criadores, de modo que as escolhas feitas pelos clientes por diversas vezes frustram os últimos. Para amenizar esse conflito, os criadores sugerem várias ideias para os clientes, porém é destacado por um dos gestores de criação que para trabalhar no setor uma característica fundamental é a resiliência, pois por diversas vezes as ideias não serão aceitas.

A categoria intermediária peculiaridades do trabalho nas indústrias criativas aborda pontos que diferenciam o trabalho das agências de outras organizações. A pesquisa permitiu observar que os trabalhadores executam suas tarefas em conjunto com os demais setores, organizando-se em equipes com várias capacidades técnicas distintas. Esse arranjo se dá, pois todo serviço da agência é considerado um projeto, de modo que sua execução depende da execução de atividades de diversos setores de maneira integrada e por vezes simultânea. Devido a essa característica, a presença de mão de obra temporária nesse perfil de organização é uma realidade. Ainda, o surgimento de projetos não previstos e também atrasos de fornecedores, faz com que os trabalhadores tenham que despender mais tempo do que o usual para executar suas atividades, porém essa realidade não é rotineira, de modo que os trabalhadores contratados formalmente executam normalmente a quantidade de horas exigida por lei.

Assim, ao analisar conjuntamente as categorias intermediárias relacionadas à categoria final modo de trabalho nas agências, é possível observar que de modo geral o trabalho nas agências é feito através de equipes com capacidades técnicas distintas, que trabalham de forma conjunta. Os trabalhos são intermitentes, variando de intensidade conforme a necessidade de cumprimento de prazos imposta pelos clientes. Além disso, a criatividade é um recurso fundamental, principalmente para os setores da agência diretamente ligados ao serviço prestado ao cliente. Com relação à satisfação no trabalho, para os colaboradores das agências fatores não econômicos são preponderantes tais como: ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, autonomia para sugerir e executar idéias, respeito aos direitos trabalhistas, possibilidade de trabalhar fora do escritório, ter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. As conclusões da categoria final modo de trabalho nas agências reforçam alguns os pontos levantados anteriormente. A estrutura matricial representa de forma mais pertinente a forma de trabalho das agências entrevistadas, pois os resultados da pesquisa mostram que os colaboradores apesar de terem gerências funcionais, trabalham diretamente com colegas de outras áreas em equipes polivalentes e temporárias executando projetos para vários clientes. Outro ponto reforçado é a importância da atuação do setor de atendimento como interlocutor que busca equacionar os interesses do cliente, da empresa e dos criadores. Essa conclusão se deve ao fato da pesquisa mostrar que a satisfação dos trabalhadores de criação esta ligada aos fatores não econômicos citados como também à aprovação por parte tanto da empresa como dos clientes das suas ideias e criações, da participação em projetos diferentes e do reconhecimento por parte do mercado publicitário.

4.11 Categoria Final Gestão de Pessoas em Agências

A terceira categoria final gestão de pessoas em agências visou analisar como são realizados os processos de gestão de pessoas nas agências. Essa categoria é composta das categorias intermediárias recrutamento e seleção; desenvolvimento e manutenção de pessoas; comunicação e relações interpessoais. A categoria recrutamento e seleção buscou analisar quais são os métodos utilizados para recrutar e selecionar pessoas, como são definidos os cargos e funções e quais critérios são utilizados para selecionar os trabalhadores. De modo geral, as agências

pesquisadas utilizam em larga escala as indicações para o recrutamento de novos colaboradores, caso essas não sejam suficientes, são utilizados meios virtuais para divulgação das vagas ou se recorre a organizações que intermediam a contratação de estagiários.

Com relação aos critérios de seleção, a pesquisa evidenciou que os fatores relacionados à personalidade e comportamentos individuais são determinantes nas escolhas de novos colaboradores em detrimento das habilidades técnicas. São procurados trabalhadores com senso coletivo, boa capacidade de trabalho em grupo. Essas características são buscadas com o intuito de manter um bom ambiente de trabalho, permitindo a fluidez da comunicação entre as áreas e o bom andamento do trabalho coletivo. Ainda quanto à definição de cargos, foi possível notar uma dificuldade na formalização dos mesmos devido a uma resistência interna por parte dos trabalhadores em seguirem processos. Além disso, foi possível notar que as estruturas funcionais nem sempre são seguidas, pois por vezes gerentes de área assumem funções operacionais.

Ainda analisando as categorias intermediárias que compõem a categoria final gestão de pessoas em agências, na categoria desenvolvimento e manutenção de pessoas, buscou-se analisar questões referentes à capacitação dos colaboradores; avaliação de desempenho; remuneração e plano de carreira; estratégias de manutenção de pessoal. Nas agências pesquisadas, a capacitação dos colaboradores se dá principalmente através do compartilhamento de conhecimentos entre colegas, de modo que as agências estimulam os colaboradores a fazerem cursos externos através de pagamento de parte dos custos. Com relação à avaliação de desempenho somente a empresa que possui um departamento de recursos humanos estruturado (empresa D) possui esse processo implementado, nas demais agências os gestores buscam dar *feedbacks* pontuais sobre o desempenho dos colaboradores.

Quanto à remuneração e plano de carreira as agências trabalham com um sistema de salário fixo e há uma dificuldade de implementação de uma de evolução de carreira dentro da empresa, pois o fato de as agências trabalharem com clientes temporários gera uma oscilação grande em termos de faturamento dificultando o cumprimento dos aumentos conforme evolução dos profissionais. Com relação às estratégias utilizadas para motivar os colaboradores foi observado nas agências que os gestores buscam construir um ambiente de trabalho saudável com baixa

competitividade entre colegas, bem como dar um *feedback* constante sobre a situação do trabalho e financeira de empresa. Além disso, foi destacado também a importância de se ter políticas de gestão de pessoas claras.

Por último, na categoria intermediária comunicação e relações interpessoais, buscou-se avaliar questões relacionadas à comunicação na empresa, relações entre os trabalhadores, liderança e controle organizacional. Foi possível observar que a comunicação nas agências se dá preponderantemente de modo informal tanto através do contato pessoal como por meios digitais. Há uma grande necessidade de rapidez na comunicação, pois o constante contato com o cliente faz com que suas necessidades mudem em curto espaço de tempo. Essas mudanças afetam vários envolvidos na condução do projeto, o que justifica a utilização de meios digitais que permitem a transferência de uma informação de modo simultâneo para várias pessoas.

Apesar dessa utilização, há uma forte necessidade de organização dessa comunicação, pois são utilizados diversos meios de modo simultâneo. Quanto a relação entre os trabalhadores, foi possível observar um alto grau de interdependência entre os setores, com intensa interação na execução dos projetos. Além disso, comportamentos cooperativos também foram identificados em todas as agências pesquisadas. Com relação à liderança e controle organizacional, observou-se que os gestores conferem um alto grau de autonomia para os trabalhadores, de modo que os mesmos são mais cobrados pelas entregas finais esperadas.

Assim, analisando as categorias intermediárias relacionadas à categoria final modo de gestão de pessoas nas agências alguns pontos puderam ser evidenciados. O foco das agências em seu processo de recrutamento e seleção é a atração de pessoas que saibam trabalhar em grupo e que tenham senso de coletividade, esse fator justifica a utilização do sistema de indicação para recrutamento de novos colaboradores, pois a maioria das empresas pesquisadas não costuma utilizar métodos de análise psicológica dos candidatos, assim a indicação seria uma forma mais acessível de evitar a entrada de profissionais que não possuem o perfil desejado.

Os cargos são definidos minimamente com gerentes por vezes assumindo papéis operacionais. Com relação à avaliação de desempenho, somente uma empresa apresentou um método sistemático. Ainda, foi evidenciada uma grande dificuldade de se executar um plano de carreira nas agências. Vários gestores

citaram tentativas de implementarem essa prática, porém a maior dificuldade reside em cumprir os aumentos salariais prometidos, devido a grande variação de faturamento das empresas. Com relação à remuneração as agências apresentaram sistemas sem flexibilidade, um fator que somado a intensa variação em termos de faturamento destas faz com que os salários dos trabalhadores dificilmente sejam reajustados, pois após o reajuste não será possível a sua diminuição.

A comunicação nas agências é intensa entre os diferentes setores e necessita ser rápida devido à forte necessidade de atualização sobre o andamento dos projetos bem como alterações solicitadas pelos clientes. Um dos desafios encontrados é a organização desses fluxos, pois ao se utilizarem várias formas de comunicação nem sempre todos os interessados conseguem se manter atualizados e por vezes alguns setores são sobrecarregados de informação, podendo haver dificuldade na seleção de quais informações são realmente relevantes. Ainda, as estruturas hierárquicas das agências são fluidas, havendo gestores desempenhando funções operacionais na maioria das agências. Além disso, os trabalhadores possuem um alto grau de autonomia na execução de suas tarefas.

Diante desse cenário e analisando o referencial teórico trabalhado, é proposto um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas adaptadas as agências de publicidade ilustrados na **Tabela 1**:

PROCESSOS DE GESTÃO DE	REALIDADE APRESENTADA	MODELO PROPOSTO	JUSTIFICATIVA DO MODELO	AUTORES QUE CORROBORAM
Recrutamento e Seleção	Foco no recrutamento externo, busca de profissionais que saibam trabalhar em grupo.	Política de recrutamento e seleção altamente desenvolvida, que permita agilidade no processo de seleção e identificação de comportamentos colaborativos nos candidatos.	Prioridade de recrutamento interno para cargos de gestão tem como foco a minimização de conflitos internos e manutenção do bom ambiente organizacional.	Miles e Snow (1984) Albuquerque (1999)
		Foco no recrutamento externo para colaboradores de baixo nível hierárquico e freelancers, recrutamento interno para cargos de liderança.	Agilidade do processo é necessária devido à constante demanda por capacidades técnicas para execução de projetos específicos. Processo tem de ser altamente desenvolvido pois necessita identificar em um curto espaço de tempo capacidades técnicas e comportamentais dos candidatos.	
Treinamento e desenvolvimento	Processo informal feito através do compartilhamento de conhecimento entre colegas.	Processo de treinamento e desenvolvimento atrelado a avaliação de desempenho.	O reforço dos comportamentos colaborativos é fundamental para o manutenção de um bom ambiente de trabalho.	Shuler e Jackson (1987) Albuquerque (1999)
		Foco em desenvolver comportamentos colaborativos, necessidades técnicas pontuais e novas lideranças.	Como o recrutamento de líderes deve dar-se internamente as capacitações buscam a preparação para cargos de lideranças. As capacitações técnicas devem ocorrer de acordo com as demandas dos projetos, diminuindo a necessidade de contratação de freelancers e ou fornecedores de serviços.	
Avaliação de Desempenho	Processo incipiente e desconectado de um plano de carreira.	Foco da avaliação é a análise do desenvolvimento de competências comportamentais relacionadas ao trabalho em grupo, exercício da liderança, cumprimento de prazos e qualidade técnica dos trabalhos.	Atrelar a avaliação ao projeto executado diminui os dilemas enfrentados relacionados a critérios qualitativos x quantitativos na avaliação de desempenho.	Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012)
		O desempenho é avaliado por projetos e as avaliações interferem diretamente no ganho financeiro dos trabalhadores.	Avaliação por projeto permite correções de comportamento e busca por qualificações pontuais em espaço de tempo menor. Avaliações atreladas a ganhos financeiros variáveis estimulam trabalhadores criativos a realizarem trabalhos com elevada qualidade técnica independentemente do perfil do cliente. Avaliação de comportamentos de liderança devem ser analisados em profissionais com potencial para exercer cargos de gestão. Avaliação de competências comportamentais reforçam os comportamentos colaborativos. Avaliações devem ser atreladas a ganhos por projeto e alcance de metas globais da empresa para tornar mais ágil a evolução comportamental dos profissionais e diminuir o índice de <i>turn over</i> .	

(continuação)

PROCESSOS DE GESTÃO DE	REALIDADE APRESENTADA	MODELO PROPOSTO	JUSTIFICATIVA DO MODELO	AUTORES QUE CORROBORAM
Remuneração e incentivos	Sistema pouco flexível sem benefícios por produtividade e resultados.	Salários fixos equivalentes ao mercado com pouca diferença entre níveis.	Constante variação de faturamento inibe evolução salarial fixa significativa.	Miles e Snow (1984)
		Utilização de sistema de remuneração flexível conforme alcance de metas globais da empresa e desempenho nos projetos.	Grande diferenças salariais podem gerar sentimento de desvalorização por parte de alguns profissionais. Funcionário tem seus ganhos aumentados proporcionais à situação financeira da empresa.	Shuler e Jackson (1987) Albuquerque (1999)
Gestão de Carreira	Não conseguem cumprir as evoluções salariais devido a instabilidade do mercado em que atuam.	Política salarial que permita a evolução na carreira sem aumento considerável de salários fixos.	Salários fixos não podem atingir níveis elevados pois dificultam o manutenção dos profissionais em momentos de crise.	Shuler e Jackson (1987) Albuquerque (1999)
		Evolução de carreira a partir do desenvolvimento de múltiplas competências com atuação em vários setores.	Remuneração variável permite aumento de ganhos dos profissionais sem comprometer sua permanência na empresa. Evolução de carreira deve ser atrelada a atuação em vários setores pois, possibilita maior versatilidade a profissionais mais experientes, diminuindo o risco da empresa diante da saída de trabalhadores	
Desenho de Cargos e Funções	Cargos e funções minimamente descritos, com elevada autonomia de execução por parte dos trabalhadores.	Cargos e funções descritos de modo amplo com poucos níveis hierárquicos permitindo aos colaboradores autonomia para execução das atividades.	Importância de aproximar o fazer do pensar na agência.	Shuler e Jackson (1987)
		Ausência de barreiras na comunicação entre os setores.	Cargos amplos permitem aos profissionais desenvolverem uma vasta gama de competências.	Albuquerque (1999)
Comunicação e Relações Interpessoais	Preponderantemente informal com intensa relação de interdependência entre os setores da empresa.	Comunicação dentro dos projetos deve dar-se através de uma ferramenta somente a fim de não gerar conflito de informações.	Necessidade de organização dos fluxos de comunicação.	Shuler e Jackson (1987)
		Setor de atendimento atua como o centralizador das informações de modo que a empresa controla o andamento dos projetos através dos gestores de projeto.	Fortalecimento da cooperação entre os trabalhadores. Utilização de várias ferramentas gera demora na atualização das informações.	Albuquerque (1999) Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012)
Liderança e Controle Organizacional	Controle organizacional minimizado exercido mais pelo grupo do que pelos gestores.	Estrutura hierárquica simples com gestores dos setores exercendo liderança técnica.	Liderança técnica favorece os comportamentos colaborativos.	Shuler e Jackson (1987)
		Profissionais de atendimento atuam como coordenadores de projeto fazendo o elo entre cliente, empresa e criação.	Poucos níveis hierárquicos favorecem a aproximação do pensar e fazer. Empoderamento do setor de atendimento é central para solução do conflito inovação x resultados.	Albuquerque (1999) Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012)

Tabela 1: Políticas e práticas de gestão de pessoas para agências de publicidade

Fonte: elaborado pelo autor

O conjunto de diretrizes de gestão de pessoas apresentado buscou através da análise do referencial teórico juntamente com a realidade retratada, sugerir como os processos de gestão de pessoas devem funcionar em agências de publicidade que possuem características similares as pesquisadas. De modo geral, todos os processos ligados à gestão de pessoas buscam fortalecer práticas de cooperação entre os trabalhadores, diminuir a elevada rotatividade de profissionais, melhorar o ambiente de trabalho, diminuir o risco da agência em momentos de eventual diminuição de faturamento e aproximar o pensar do fazer nas diversas áreas.

Sendo assim, as agências devem ter uma política de recrutamento e seleção altamente desenvolvida, pois a necessidade constante de contratação de *freelancers* e ou profissionais com capacidades técnicas específicas para execução de projetos pontuais é uma realidade em todas as empresas pesquisadas. Além disso, as empresas precisam contratar de maneira rápida e efetiva devido à dificuldade em prever a demanda por esses profissionais, fator esse gerado pela dinâmica de produção das agências.

O processo citado precisa identificar não somente a capacidade técnica desejada, mas também características comportamentais que favoreçam o trabalho em grupo. Esses dois pontos são difíceis de serem identificados em um processo seletivo com poucas etapas, por isso a necessidade da empresa ter esse processo altamente desenvolvido. Caso a estrutura de custos da agência não permita internalizar o processo de recrutamento e seleção, a utilização de um sistema de indicações de profissionais através de contato com empresas do mesmo setor e ou indicações de funcionários pode vir a ser uma solução alternativa. Além disso, o uso de plataformas *on line* e ou empresas terceirizadas para esse processo também podem ser soluções viáveis.

Outro ponto a ser levado em consideração no processo de recrutamento e seleção é a convivência dos *freelancers* com os trabalhadores da agência. Apesar de conferir flexibilidade técnica para a execução dos projetos, esses profissionais devem possuir características comportamentais que não destoem dos demais integrantes da equipe de trabalho. Mesmo tendo o seu trabalho com tempo limitado, o fato de porventura os mesmos não terem características comportamentais que facilitem o trabalho em equipe, podem prejudicar o bom andamento dos projetos. Além disso, esses profissionais devem ser considerados em um processo seletivo

para contratação efetiva, pois caso os mesmos tenham interesse e perfil adequado poderão tornar-se colaboradores fixos das agências.

Além disso, a priorização de recrutamento interno para cargos de liderança tem como função reforçar internamente a possibilidade de ascensão na carreira dentro da empresa, diminuindo o sentimento de frustração advindo de uma contratação de gestores de fora. Esse ponto se justifica devido à importância que um bom ambiente de trabalho tem para o manutenção das agências. Assim, o modelo proposto corrobora com os autores Miles e Snow (1984), quanto à necessidade de o processo de recrutamento e seleção ser sofisticado, porém com ressalvas haja vista que nem todas as agências poderão ter estruturas especializadas nesse processo, para tanto são sugeridas ações alternativas para empresas de menor porte. Ainda, as diretrizes sugeridas utilizam-se das colocações de Albuquerque (1999) quanto a contratação de profissionais para uma carreira longa com encarecimento flexível dentro da agência, algo que será melhor explorado a seguir.

No processo de treinamento e desenvolvimento sugere-se que o primeiro deve ser atrelado à avaliação de desempenho dos colaboradores. Essa associação de processos tem por objetivo fazer com que o processo de capacitação seja flexível e adaptado as necessidades de desenvolvimento identificadas no processo de avaliação de desempenho. Caso a empresa não tenha condições de internalizar esse processo, o apoio financeiro à realização de capacitações externas é indicado assim como práticas de compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores que além de não demandarem investimento da empresa reforçam os comportamentos colaborativos. Quanto ao foco das capacitações essas devem ser relacionadas a conteúdos técnicos demandados pelos projetos que a agência executa visando diminuir a dependência da contratação de *freelancers* e ou outras empresas terceirizadas. Além da parte técnica treinamentos que reforcem os comportamentos colaborativos bem como estimulem o surgimento de novas lideranças também são relacionados, de modo que os primeiros contribuem para a melhoria do ambiente organizacional e o segundo para o recrutamento interno de gestores. Nesse ponto as sugestões de políticas e práticas de gestão de pessoas buscam sua inspiração nos autores Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999), pois sugere que o processo de capacitação e desenvolvimento seja um processo chave para a empresa demandando investimento considerável por parte desta. Além

disso, esses treinamentos devem ser amplos de modo a permitir aos profissionais um desenvolvimento multidisciplinar que se mostra altamente benéfico para a agência, pois reduz a sua dependência de profissionais externos.

Como comentado anteriormente, o processo de avaliação de desempenho está diretamente relacionado ao processo de capacitação dos colaboradores, além dessa ligação, as avaliações interferem diretamente nos ganhos financeiros dos colaboradores. As avaliações são realizadas por projeto devido ao fato de como identificado nas empresas pesquisadas, os trabalhadores criativos por vezes não se identificam com os projetos demandados pelos clientes. Assim em cada novo projeto os profissionais possuem uma nova chance de melhorar o seu desempenho e aumentar o seu ganho financeiro. Essa prática visa estimular esses trabalhadores a executarem projetos com elevada qualidade técnica independentemente do perfil de cliente. Quanto aos critérios de avaliação, devem ser evidenciadas questões referentes a comportamentos colaborativos, comportamentos de liderança em trabalhadores com potencial de assumir cargos de gestão, cumprimento de prazos e qualidade técnica das entregas. A opção por avaliar os trabalhadores conforme o projeto também diminui o dilema enfrentado relacionado a que critérios utilizar na avaliação (qualitativos x quantitativos), pois os mesmos são avaliados de uma forma ampla com vários critérios sendo analisados simultaneamente. Ainda com avaliações de curto prazo é possível realizar ações corretivas de maneira mais ágil, permitindo ao trabalhador melhorar o seu desempenho já nos próximos trabalhos. Além disso, ao atrelar as avaliações a ganhos financeiros variáveis conforme projeto os trabalhadores possuem um maior estímulo a permanecerem na empresa e evoluírem o seu grau de desempenho através da evolução comportamental. Com relação a avaliação de desempenho o conjunto de diretrizes de gestão de pessoas sugerido corrobora com os autores Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), pois propõem uma avaliação de desempenho dos trabalhadores por projeto.

Quanto à política de remuneração e incentivos, sugere-se a adoção de salários fixos compatíveis com o mercado, com poucas diferenças salariais entre os níveis hierárquicos da empresa. Esse último ponto se justifica, pois as grandes diferenças salariais podem gerar sentimento de desvalorização por parte de alguns profissionais. Ainda para conferir uma maior flexibilidade e aumento de ganho financeiro dos colaboradores com conseqüente aumento de desempenho é proposto um sistema de remuneração flexível atrelado a avaliação de desempenho por

projeto e alcance de metas globais da empresa. Esse formato tem por objetivo, fazer com que os profissionais das agências tenham ganhos financeiros proporcionais a situação da empresa, reduzindo o risco de uma eventual demissão em uma situação de dificuldade financeira. Esse processo sugerido inspira-se nas conclusões dos autores Miles e Snow (1984), Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999), que sugerem a adoção de sistemas de remuneração flexíveis atrelados a avaliações globais.

Ainda, o sistema de plano de carreira segue a mesma linha da política de remuneração e benefícios. A política de evolução de carreira proposta deve permitir uma evolução de cargo sem aumento considerável dos salários fixos. Esse ponto é sugerido, pois devido à grande variação de faturamento das agências, um aumento considerável nos salários fixos pode dificultar o manutenção de profissionais em momentos de crise. A remuneração variável atrelada ao desempenho por projetos e alcance de metas globais da empresa, permite ao trabalhador ter um aumento de ganho em curto prazo sem, no entanto, comprometer a sua permanência na empresa. Com relação aos critérios utilizados para a evolução na carreira, a agência deve estimular o desenvolvimento de múltiplas competências, com atuação do profissional em vários setores. Essa formação tem por função fazer com que os trabalhadores com maiores salários sejam versáteis, podendo atuar em mais de uma área, diminuindo com isso o risco da empresa em uma eventual saída de um ou mais profissionais chave. Nesse ponto o modelo proposto se vale das ideias dos autores Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999) que sugerem um desenvolvimento de carreira amplo com evolução de carreira flexível.

Em acordo com o sistema de plano de carreira, o desenho de cargos e funções sugerido sugere a existência de poucos níveis hierárquicos com elevada autonomia para os profissionais executarem suas atividades. Os cargos são elaborados de maneira ampla de modo a permitir o desenvolvimento de uma ampla gama de competências e a aproximação do fazer e pensar. Esse processo vai ao encontro dos pontos colocados pelos autores Shuler e Jackson (1987) e Albuquerque (1999).

Com relação à comunicação e as relações interpessoais as diretrizes propostas visam organizar os fluxos de comunicação na empresa e aumentar a cooperação entre as áreas. Assim, a comunicação referente ao andamento dos projetos deve dar-se através de uma ferramenta somente para diminuir conflitos de

informação que possam ocorrer. Essa comunicação é centralizada no setor de atendimento de modo a permitir a empresa ter o controle do andamento dos projetos. O controle da empresa reside somente nesse aspecto, pois a comunicação durante a elaboração das etapas dos projetos deve ocorrer de maneira livre com ausência de barreiras entre os setores. O sistema de comunicação proposto sugere que o setor de atendimento atue como um centralizador da informação somente no sentido de organização desta e de agilidade, haja vista que o mesmo está em contato direto com o cliente. Essa centralização não impede que os departamentos realizem reuniões e comunicações entre si sobre como realizar as diferentes tarefas dos diversos projetos. Essa comunicação paralela deve ser estimulada, pois facilita o surgimento de comportamentos colaborativos entre as áreas e aumenta o grau de interdependência e confiança mútua entre gestores e empregados como sugerido pelo autor Albuquerque (1999). As propostas referentes ao sistema de comunicação ainda corroboram com os autores Shuler e Jackson (1987), Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), pois sugere uma comunicação aberta e interativa que permita a colaboração.

Como colocado anteriormente, o controle organizacional sugerido é minimizado, de modo que as estruturas hierárquicas são simples com gestores das áreas exercendo liderança técnica, atuando como avaliadores e desenvolvedores da qualidade do trabalho dos profissionais de nível hierárquico mais baixo. Os profissionais do setor de atendimento atuam como líderes dos projetos, aliando os interesses do cliente, da organização e do setor de criação nas execuções. Além disso, exercem a função de cuidar o cumprimento de prazos das etapas do projeto. As diretrizes de gestão de pessoas sugeridas tem por intuito reforçar a aproximação entre o pensar e fazer dentro da agência, empoderar o setor de atendimento para diminuir os conflitos citados anteriormente relacionado à inovação versus resultados. Ainda a atuação dos gestores de área tem como foco elevar o nível de qualidade das entregas aos clientes. O fato de estes serem gestores devido a sua elevada capacidade técnica favorece o surgimento de comportamentos colaborativos, pois além de serem avaliadores do trabalho de seus colaboradores os gestores têm como função desenvolver a capacidade técnica dos mesmos. Nesse ponto o modelo busca através do setor de atendimento fazer com que os projetos cumpram os prazos e através dos gestores de área, fazer com que as entregas sejam qualificadas. Nesse ponto buscou-se inspiração nos autores Miles e Snow (1984),

Shuler e Jackson (1987), Albuquerque (1999), Girdauskienė, Sakalas e Savanevičienė (2012), sugerindo um controle organizacional minimizado e descentralizado, pois o gerente de projetos pertencente ao setor de atendimento atua somente como um avaliador de prazos de conclusão, por outro lado o gestor da área atua como um facilitador em termos de melhoria da qualidade técnica das entregas dos trabalhadores, assim o controle e estímulo à conclusão de prazos se dá mais através do grupo do que através dos gestores haja vista o elevado grau de interdependência dos setores na execução dos projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do referencial teórico em conjunto com a realidade pesquisada, permitiu responder a pergunta principal da pesquisa, que era: enquanto empresas pertencentes ao “setor” de economia criativa, quais são as características da gestão de pessoas das agências de publicidade e o seu modo de funcionamento?

Assim, as características da gestão de pessoas mais marcantes evidenciadas nas agências pesquisadas são listadas abaixo:

- Foco do recrutamento e seleção nas agências é a atração de profissionais com características comportamentais que facilitam a sua interação em grupo. Essa qualidade é mais relevante que a capacidade técnica.
- Treinamento e desenvolvimento das pessoas se dá de modo informal através do compartilhamento de conhecimentos entre colegas de trabalho, com eventual apoio financeiro por parte das agências para realização de capacitações externas.
- Avaliação de desempenho incipiente e desconectada de um plano de carreira devido a dificuldades por parte dos gestores em determinarem critérios de avaliação e cumprimento de evoluções salariais.
- Sistema de remuneração sem flexibilidade, sem possibilidade de ganho de bônus por alcance de metas e ou melhoria dos resultados da empresa.
- Empresas possuem sistemas de evolução de carreira, porém não conseguem cumprir as evoluções salariais devido à instabilidade do mercado em que atuam.
- Cargos e funções minimamente descritos, com elevada autonomia de execução por parte dos trabalhadores.
- Comunicação preponderantemente informal e intensa relação de interdependência entre os setores da empresa.
- Controle organizacional minimizado exercido mais pelo grupo do que pelos gestores. Colaboradores trabalham com flexibilidade de horários sendo cobrados por entregas.

Além desses pontos, através da pesquisa realizada, foi possível identificar nas agências, características do modo de trabalho que fortalecem a categorização desse perfil de empresa como indústria criativa. Essas características devem ser considerados, pois interferem diretamente no modo de organização das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Assim, pôde-se perceber que a complexidade dos serviços das agências faz com que haja necessidade de uma grande diversidade de insumos técnicos e criativos e uma combinação quase infinita desses elementos para a sua produção. Para que essa combinação ocorra os profissionais são organizados em equipes de

profissionais com capacidades técnicas distintas, que trabalham com elevada autonomia, interdependência e comunicação constante. Devido a essa configuração a gestão de pessoas deve zelar pelo manutenção de um bom clima organizacional, com estímulo a comportamentos colaborativos entre as áreas. Outro ponto identificado que reforça essa necessidade refere-se ao fato de os trabalhadores das agências atribuírem elevada importância a fatores não econômicos na sua satisfação do trabalho. Além disso, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem lidar com a necessidade constante das agências em contratar profissionais temporários para execução de tarefas específicas dentro de projetos. Esses profissionais necessitam ter além de um desempenho técnico adequado para o andamento do projeto, atitudes comportamentais que não interfiram negativamente no ambiente da empresa. Ainda, há uma grande importância dada pelos trabalhadores criativos quanto ao reconhecimento do seu trabalho, esse ponto deve ser levado em consideração no momento dos feedbacks fornecidos pelos gestores no dia a dia bem como nos momentos de avaliação de desempenho.

As diretrizes de gestão de pessoas propostas pretendem ser um norteador para agências com características similares as pesquisadas, já que o presente estudo tem como principais limitações o fato de retratar uma realidade específica que pode não ser evidenciada em outras empresas pertencentes ao mesmo setor de atuação. Pelo fato de as agências entrevistadas executarem serviços diferentes da maioria das empresas pertencentes ao setor, a generalização das conclusões apresentadas aqui torna-se difícil. Esse fator se deve, pois agências mais tradicionais com foco em criação e veiculação de propagandas em meios tradicionais (televisão, rádio, jornal) possuem características distintas. Esse ponto pôde ser observado analisando o referencial teórico utilizado (ALBERTON, 2008).

Apesar de suas limitações, o estudo contribui para o entendimento de agências que tem como foco o serviço de marketing digital, endomarketing e *design* de marcas e produtos, haja vista o grau de aprofundamento nas realidades pesquisadas. Além disso, há uma importante contribuição para o entendimento de como fazer gestão de pessoas em empresas pertencentes à economia criativa. Valendo-se dos conceitos expostos foi possível perceber que esse perfil de empresa possui características únicas de modo que modelos de gestão aplicáveis a outros tipos de empresa tem de ser adaptados a esse perfil de organização. Esse estudo

pode ser replicado em outros tipos de indústrias criativas, visando analisar se há diferenças consideráveis entre esses tipos e se os conceitos expostos sobre indústrias criativas são passíveis de generalização. De modo geral o estudo confirmou pontos teóricos sobre características da indústria criativa, no entanto mais estudos que evidenciem esses pontos através da pesquisa são necessários. Ainda, o aprofundamento no estudo sobre gestão de pessoas em indústria criativas se mostra relevante haja vista o quão importante são as pessoas nesse tipo de organização, pois a alta customização dos serviços e a grande dependência da criatividade como insumo produtivo, não permitem a padronização e diminuição da utilização de mão de obra nesse perfil de organização. Outro ponto que pode ser pesquisado refere-se às diferenças consideráveis no modo de gestão de pessoas nos diversos tipos de indústrias criativas. Dessa maneira, esse trabalho pode contribuir para a elaboração de hipóteses de pesquisa para interessados em estudar essa temática.

Além disso, o presente trabalho pode auxiliar gestores de agências a organizar os processos de gestão de pessoas de modo a potencializar a capacidade criativa, sem, no entanto, comprometer os resultados quantitativos dos projetos e da empresa como um todo. Ainda, as políticas de gestão de pessoas propostas podem contribuir para o entendimento de como fazer gestão de pessoas em organizações com grande variação de faturamento e alta demanda momentânea por profissionais com capacidades técnicas específicas.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, D. M. **Os sentidos atribuídos ao trabalho pelos profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre**. 2008. 176 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade**. In: Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas. (Org.) FALCÃO, M. M. V. e OLIVEIRA, L. M. B. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

ANDRADE, S. M. D. **Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação: Um estudo de empresas inovadoras.** In: XV SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, São Paulo. Disponível em: <<http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. *et al.* **Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades.** RAE, São Paulo, v. 49, n. 1, p.10-18, jan./mar., 2009.

BNDES.BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Porte de Empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/> Acesso em: 05 mai. 2015.

BOXALL, P; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management** 2^oed. Nova Iorque: Palgrave, 2003.

CANAVAN, D.; SHARKEY SCOTT, P.; MANGEMATIN, V. Creative professional service firms: aligning strategy and talent. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 3, p. 24-32, 2013.

CAVES, R. E. **Creative Industries: Contracts art and commerce.** Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CESAR, N. **Tudo o que você não queria saber sobre propaganda.** São Paulo: A Girafa Editora, 2004.

DCMS. DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT. **Annual Report and Accounts 2011-12.** Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

DE SOUZA, C. L. C. **Panis et Ars: artistas e gestores nas indústrias criativas.** 2011. 222 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** São Paulo Atlas 2002.

FIRJAN. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil (Dezembro de 2014).** Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economicriativa>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

FLORIDA, R. **The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life.** New York: International Edition, 2002.

GIRDAUSKIENÈ, L.; SAKALAS, A.; SAVANEVIČIENÈ, A. Human Resource Management in a Creative Organization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS MARKETING AND MANAGEMENT, 1., 2012, Lithuania. **Human Resource Management in a Creative Organization.** Singapore: IACSIT Press, 2012. v. 28, p. 78 - 82.

- GOMES, N. D. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. 2. ed. London: Penguin Books, 2007.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção de 2009**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv54525.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2015.
- KORCZYNSKI, M. **Human Resource Management in Service Work**, Palgrave Macmillan Limited; Houndmills, Basingstoke, Hampshire 2002.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2006.
- LANDRY, C. **The creative city: A toolkit for urban innovators**. London: Earthscan Publication LTD, 2000.
- LEEGE, K. **Human Resource Management** New York Palgrave, 2005.
- LEVICKAITÉ, R. Four Approaches to the Creative Economy: General Overview. **Business, Management And Education**, [s.l.], v. 9, n. 1, p.81-92, 16 jun., 2011.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT L. **Serviços: marketing e gestão**. 6ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MALANGA, E. **Publicidade**. São Paulo: Edima, 1987.
- MARCONDES, P. **Uma história da propaganda brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. **Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction**. *Journal of Marketing*, Chicago, IL (USA), v.72, n.2, p.28-45, Mar. 2008.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MENEZES, L.; BORCHARDT, M. Análise dos fatores que determinam a percepção de qualidade e o uso de serviços de atendimento presenciais. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Leopoldo, Ano 5, n. 4, p.29-45, out./dez., 2010.
- MILES, R.; SNOW, C. **Designing strategic human resource systems**. *Organizational Dynamics*, v.31, n.1, p.36-52, 1984.
- MOWER, E. **Administração de agências**. In: JONES, John P. *A publicidade como negócio*. São Paulo: Nobel, 2002.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria: UFSM, v. 4, n. 1, p.105-124, jan./abr., 2011.

PATAH, L.; CARVALHO, M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. In: Encontro Nacional de Engenharia e Produção - ENEGEP, Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002. p. 1-8.

PIRES, V. S.; ALBAGLI, S. Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p.109-122, abr/jun, 2012.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2. ed., 2013.

SAMPAIO, R; **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHULER, R.; JACKSON, S. **Organizational strategy and organizational level as determinants of human resources management practices**. Human Resource Planning, v.10, n.3, p.125-141, 1987.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. In: IV ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE . Brasília, p. 1 – 14, 2013.

SILVESTRO, R.; FITZGERADL, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. **Towards a classification of service processes**. International Journal of Service Industry Management, v.3, n.3, p.62-75, 1992.

SNELL, S. *et al.* **Human resources strategy: The era of our ways**. In: HITT, M. *et al.* The Blackwell handbook of strategic management. Malden, MA: Blackwell, 2005.