

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

**A PRÁTICA PUBLICITÁRIA:
UM OLHAR SOBRE O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO**

Porto Alegre
2013

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

A PRÁTICA PUBLICITÁRIA:
UM OLHAR SOBRE O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho

Porto Alegre
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C556p

Christofoli, Márcia Pillon

A prática publicitária: um olhar sobre o profissional de atendimento. / Márcia Pillon Christofoli. – Porto Alegre, 2013.
156 f.

Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cristiane Mafacioli Carvalho

1. Comunicação Social. 2. Publicidade 3. Agências de
Propaganda. 4. Campanhas Publicitárias. I. Carvalho, Cristiane
Mafacioli. II. Título.

CDD 659.1

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

**A PRÁTICA PUBLICITÁRIA:
UM OLHAR SOBRE O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho - PUCRS

Profa. Dra. Juliana Tonin - PUCRS

Profa. Dra. Mariângela Toaldo - UFRGS

Porto Alegre
2013

Dedico esta dissertação àqueles que participam da minha vida, apoiando e incentivando o meu crescimento profissional. A vida é feita de pessoas, e elas são a nossa única razão de existir.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Cristiane Mafacioli Carvalho pela orientação, pela paciência com minhas inquietações e minhas dúvidas; por compartilhar seu conhecimento, acreditar no meu trabalho e me incentivar sempre. Obrigada Cris!

Às Professoras Dra. Cleusa Scroferneker e Dra. Maria Inês Corte Vitória pelas experiências vividas e pelos diálogos compartilhados.

À Agência Matriz e à Companhia Zaffari, que me possibilitaram sete anos de muito aprendizado como profissional de atendimento.

À toda a equipe do Espaço Experiência (Famecos/PUCRS), um incentivo diário que só faz reforçar em mim a convicção de que a troca de experiências é o melhor aprendizado. Obrigada Denise Avancini Alves e Fábio Chelkanoff Thier por me apresentar este Espaço tão bacana!

E por fim, à minha família, minha inspiração e fonte de vida, em especial ao meu pai, Luiz Alberto Christofoli, e à minha mãe, Profa. Dra. Maria Conceição Christofoli, um exemplo de quem acredita na educação como formação de uma sociedade mais justa, do qual sempre terei muito orgulho em seguir e partilhar este pensamento. Obrigada pai e mãe, por tudo!

As organizações não são simplesmente locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana. Dado que as pessoas passam parte considerável de suas vidas nas organizações, há um desejo crescente de que o trabalho seja gratificante e enriquecedor. Ao estudar as organizações, às vezes esquecemos que elas são formadas por pessoas reais, de carne e osso (MUMBY, 2010, p. 19).

RESUMO

O presente trabalho busca investigar a prática publicitária, sob a perspectiva do profissional de atendimento de uma agência de propaganda, com o objetivo de identificar características, funções, perfil, problemáticas da profissão e suas implicações no processo publicitário. A pesquisa descreve as lógicas de produção que circulam no mercado da propaganda e como elas se refletem na prática do profissional de atendimento. Para desenvolver o presente estudo, optou-se por evidenciar o atendimento da agência de propaganda, pois é este profissional que dá início e fim à produção de campanhas e a peças publicitárias. Como metodologia, a pesquisa se inspira na Análise de Discurso para identificar as problemáticas presentes na prática publicitária, através de discursos de atendimentos e profissionais de outras áreas da agência de propaganda, coletados através de duas técnicas: escrita de diários e entrevistas em profundidade. Considera-se o profissional de atendimento um gestor da equipe da agência, partindo da premissa de que suas rotinas de produção podem interferir na qualidade do processo publicitário. A partir dos discursos analisados, a pesquisa destaca que o atendimento necessita, hoje, de uma intensa formação profissional, pois se tornou uma área da agência carente de profissionais qualificados para exercer as tarefas que lhe são atribuídas. Aqueles profissionais que reconhecerem sua importância no processo e se qualificarem para isso possuem um futuro promissor no mercado. Do contrário, é um departamento que tende a perder seu espaço e seu reconhecimento profissional.

Palavras-chave: Comunicação. Agência de Propaganda. Profissional de Atendimento. Lógicas de Produção.

ABSTRACT

The present work investigate the advertising practice by the eyes of the client service of an advertising agency with the objective of identifying characteristics, functions, profile, professional difficulties and its appliances at the advertising work. The research describes the logical production of the advertising market and how they reflect to the client services practice. To develop the present study was chosen the evidence of the advertising agency client service because this is the professional that starts and finish the advertising campaign production and pieces. The methodology of the research is inspired in the analyses of the speech to identify the present problem at the advertising practice through client service speech and others professionals of the advertising agency collected by two techniques: written diary and deep interview. The client service director is considered the management of the agency team starting the premise that its productions routines may interfere at the advertising quality process. By the analyzed speeches the research highlights that the treatment needs today an intense professional graduation because it became an agency area that's care of the qualified professionals to execute the work that is assigned. The contrary it is a department that tends to lose its space and professional recognition.

Key words: Communication. Advertising Agency. Client service. Logical production.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Histórico do profissional de atendimento	37
QUADRO 2 – Atendimento x Colegas de profissão	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O CENÁRIO	16
2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO	16
2.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.3 SUJEITO E IDENTIDADE	24
2.4 ACELERAÇÃO DO TEMPO	27
3 A PRÁTICA	29
3.1 O CAMPO PUBLICITÁRIO E SUAS LÓGICAS	29
3.2 A AGÊNCIA COMO LUGAR DA PRÁTICA	31
3.3 O ATENDIMENTO	34
4 UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA: o discurso de quem faz publicidade	45
4.1 A ANÁLISE DE DISCURSO	45
4.2 A TÉCNICA	49
4.3 ANÁLISE DOS DIÁRIOS	52
4.3.1 Atendimento A	53
4.3.2 Atendimento B	59
4.3.3 Atendimento C	64
4.3.4 O atendimento pelo olhar do atendimento	68
4.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	70
4.4.1 Profissional de Produção	70
4.4.2 Profissional de Mídia	80
4.4.3 Profissional de Planejamento	88
4.4.4 Profissional de Criação	94
4.4.5 O atendimento pelo olhar dos colegas de profissão	105
4.5 ATENDIMENTO X COLEGAS DE PROFISSÃO	107
CONSIDERAÇÕES FINAIS	110

REFERÊNCIAS 115

APÊNDICE A – Entrevista com Miguel Zabalza 119

APÊNDICE B – Instruções para preenchimento dos diários 121

APÊNDICE C – Diário Atendimento A 122

APÊNDICE D – Diário Atendimento B 123

APÊNDICE E – Diário Atendimento C 124

APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas em profundidade 125

APÊNDICE G – Transcrição – entrevistas em profundidade 126

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o trabalho vem adquirindo uma importância fundamental na vida dos seres humanos. Seja em busca da ascensão social, através do aumento do poder aquisitivo, seja em busca de realização pessoal, ele pode ser considerado hoje o centro da vida e da rotina da maioria das pessoas.

Durante os 10 anos de experiência da pesquisadora no mercado publicitário, atuando na área de atendimento, comentários de insatisfação com o trabalho tornaram-se constantes. Funcionários reclamando da qualidade de vida, da falta de tempo para atividades pessoais, do excesso de trabalho, do desejo de abandonar a profissão e seguir outros caminhos, foram assuntos de inúmeras conversas com profissionais da área.

A desmotivação, bem como a alta rotatividade destes profissionais entre as agências de propaganda tornou-se um debate constante no mercado publicitário. Soma-se a isso a questão de outros profissionais da agência, de outros departamentos, alegarem que alguns atendimentos não são qualificados para exercer tal função.

A prática vivenciada nesse período, reforçada por conceitos teóricos da área, indica que o profissional de atendimento é peça chave no processo de produção publicitária, sendo ele o profissional responsável por dar início, supervisionar e coordenar os trabalhos realizados na agência de propaganda.

Neste cenário, nos parece, num primeiro momento, que existe uma contradição no mercado publicitário: esse profissional muitas vezes se mostra insatisfeito com sua profissão, outros departamentos reclamam de sua má formação, e ao mesmo tempo ele é um profissional de extrema importância para o processo. Que consequências estas questões podem trazer para o campo da prática publicitária?

Esta curiosidade foi uma das motivações para retornar à academia e olhar esses aspectos sob o viés da pesquisa científica, refletindo sobre a prática publicitária a partir do nosso objeto de estudo: o profissional de atendimento do mercado publicitário de Porto Alegre. Dessa forma, pretendemos aprofundar a investigação sobre o papel desse profissional nas relações diárias que ele estabelece com o cliente/anunciante e com a agência.

O estudo busca uma reflexão sobre a atuação desse profissional, com a intenção de melhorar qualitativamente o perfil e as perspectivas para esta profissão no mercado publicitário, respondendo às seguintes questões: (1) Quais as funções e o perfil do profissional de atendimento? (2) Como esse profissional se posiciona e se percebe dentro do campo da

prática publicitária? (3) Quais as problemáticas que sua prática lhe impõe? (4) Como outros profissionais da agência de propaganda enxergam o atendimento neste processo?

Na busca por estas respostas, destacamos os seguintes objetivos: (1) Apresentar as funções e o perfil do profissional de atendimento; (2) Identificar como este profissional se posiciona e se percebe dentro do campo da prática publicitária; (3) Evidenciar quais as problemáticas que sua prática lhe impõe; (4) Pesquisar como os outros profissionais da agência de propaganda enxergam o atendimento neste processo.

Durante o percurso que deu origem a esta dissertação¹, muitas escolhas precisaram ser feitas para dar forma à pesquisa. No decorrer deste caminho, surgiram diversos questionamentos, a partir dos inúmeros textos lidos, dos autores (re)conhecidos, e de contatos com diferentes teorias, não só da Comunicação, como de outras áreas (Psicologia, Administração, Educação, entre outras). Neste sentido, entendemos a investigação como Marcondes Filho (2008), que acredita que ela

[...] não é pretensiosa nem ambiciosa, ela sabe que o que pode ser pesquisado é muito pouco em relação ao realmente vivenciado. A pesquisa não desconhece que há uma dimensão insondável dos comportamentos humanos e, por isso, restringe-se ao possível. O pesquisador, ao engendrar o próprio método durante a pesquisa, põe em prática seu espírito investigativo criando – ou buscando criar – a cada vez soluções *ad hoc* (especialmente adaptadas àquela situação) (MARCONDES FILHO, 2008, p. 153).

Reconhecemos que este trabalho é fruto de um esforço contínuo para tornar o estudo coerente e relevante para a área da Comunicação, e especificamente para o campo da publicidade, a partir das opções e dos autores selecionados para compor o *corpus* teórico da pesquisa. Ainda de acordo com Marcondes Filho (2008, p. 152-153), o método para se estudar a comunicação “[...] acompanha a própria dinâmica, a versatilidade, a mutabilidade contínua da comunicação. É um procedimento em que se abre o caminho da pesquisa, desbrava-se o campo enquanto se realiza a própria pesquisa.” E acrescentamos: “[...] pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes, é falar da ocorrência do acontecimento comunicacional” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 9).

Justificamos a importância deste estudo, pois são poucas as pesquisas no campo da publicidade²; em sua maioria, são pesquisas voltadas para a análise do produto final da

¹ Considerando o período em que a autora cursou disciplinas como aluna especial, desde 2008/2, neste mesmo Programa, onde começaram a surgir as inquietações que resultaram nesta pesquisa.

² Nilda Jacks escreve, no prefácio do livro de Elisa Piedras (2009), que entre 1992 e 1999, as pesquisas defendidas que tiveram como tema a publicidade e a propaganda foram: 8 entre 409 (PUCSP); 1 entre 63

publicidade: as campanhas e seu impacto nos consumidores. Encontramos dificuldade para localizar pesquisas que tratam das rotinas de produção de uma agência de propaganda, fato que gera bastante debate e tensão no mercado publicitário. Estas rotinas são a base do processo, são a origem do planejamento e criação da propaganda. Assim, destacamos a relevância de investigar a prática profissional publicitária, considerando seu início, que se dá a partir da relação atendimento e cliente; acreditamos também na importância de refletir sobre a prática de quem participa da produção de uma campanha publicitária.

Ressaltamos aqui a importância de todos os departamentos e profissionais envolvidos na criação de uma campanha publicitária e no funcionamento de uma agência, mas o foco da nossa pesquisa será o atendimento por se tratar do profissional que estabelece os contatos entre o cliente e a agência; o departamento de atendimento é um dos principais canais de comunicação e de interação entre estes agentes. De acordo com Sant’Anna et al. (2010, p. 311), “as primeiras informações, os objetivos e metas, o conhecimento dos fatos a serem divulgados são levados à agência pelo atendimento, que é o elo formal entre agência e cliente. É quem faz o *briefing* (síntese dos dados colhidos)”.

Para aprofundar estas reflexões, trabalhamos com a pesquisa qualitativa, utilizando como técnica os diários de aula (Zabalza, 2004), que neste estudo serão chamados apenas como diários, já que não estamos no contexto da sala de aula. Através desta ferramenta, pretendemos tomar contato com profissionais de atendimento do mercado de Porto Alegre.

Além da pesquisa com os atendimentos, buscamos o olhar de outros departamentos da agência de propaganda (produção, mídia, planejamento e criação) sobre o profissional de atendimento, através da técnica de entrevista em profundidade (Duarte, 2008).

Para analisar os dados coletados, recorreremos aos estudos da Análise de Discurso, proposto por Patrick Charaudeau, trazendo uma discussão sobre as condições de produção dos discursos do atendimento, ou seja, buscando uma compreensão do contexto em que este profissional está inserido, mapeando seus lugares de fala, a partir de suas práticas e rotinas organizacionais. Optamos pelos estudos de Patrick Charaudeau, pois suas pesquisas partem do princípio da característica social dos discursos e, dentre os estudiosos da análise de discurso, ele é um dos poucos que trabalha com o discurso na esfera da publicidade e da comunicação, considerando suas lógicas de produção. São essas lógicas que especialmente nos interessam, uma vez que sustentam e articulam as práticas sociais, neste caso, as práticas

publicitárias. Essa visão sociológica nos autoriza a pensar o campo dos discursos como evidência das práticas sociais.

O presente estudo está estruturado a partir de três capítulos. No primeiro, apresentamos os pressupostos teóricos da pesquisa, destacando os aspectos que constituem a prática profissional. Reunindo diversos autores, abordamos as relações de trabalho e como essas se relacionam com os conceitos de comunicação, cultura organizacional, tempo e identidade dos sujeitos que participam do processo publicitário.

No capítulo dois, apresentamos as funções e perfil do profissional de atendimento, além de destacar o lugar onde se realiza a sua prática: a agência de propaganda. A partir de determinadas lógicas do mercado da propaganda, explicitadas neste mesmo capítulo, evidenciamos como o campo publicitário se constitui e como se dá a rotina do profissional de atendimento.

O capítulo três traz os procedimentos metodológicos, bem como os resultados e as análises da pesquisa. Na primeira parte, apresentamos os conceitos da Análise de Discurso, bem como a descrição das técnicas utilizadas (diários e entrevistas em profundidade). A segunda parte é constituída pela análise dos discursos coletados.

Esperamos que este estudo possa se tornar um incentivo para que outros pesquisadores abordem o processo publicitário sob a perspectiva das pessoas que dele fazem parte. Assim, buscamos despertar um olhar diferenciado para as pesquisas na área da comunicação, e especificamente da publicidade, que em sua grande maioria analisam o resultado do processo publicitário (suas campanhas), deixando de lado seu processo produtivo, que envolvem diversos profissionais e suas rotinas. Processo este que pode ter um peso decisivo no produto final da prática publicitária, a propaganda.

2 O CENÁRIO

Compreender a prática profissional do atendimento requer a abordagem de alguns elementos que sustentam esta prática, indo além dos aspectos de sua rotina e de suas funções (assunto abordado no segundo capítulo). Assim, neste capítulo apresentaremos os pressupostos que constituem esta prática, reunindo conceitos e autores que possam nos auxiliar na busca de respostas aos objetivos propostos.

Entendemos que o profissional de atendimento é um sujeito mediador nas relações entre o cliente e a agência, e esta relação se dá a partir da **comunicação**. O contexto em que sua prática se desenvolve está permeado de trocas simbólicas, que se refletem na **cultura organizacional** da agência de propaganda. É a partir do convívio com diferentes culturas e a partir de suas rotinas, realizadas num **tempo** determinado, que o profissional constrói sua **identidade**. Assim, são estes conceitos grifados que serão apresentados ao longo deste capítulo.

Em primeiro lugar, é importante contextualizar que esse profissional está ligado a uma organização³ (a agência de propaganda), que está inserida num sistema social. Dito de outra forma, esse profissional se constitui a partir de suas **relações de trabalho**, que por sua vez constituem uma das esferas da vida social. Abordar as características deste cenário e destas relações nos parece ser o primeiro passo para evidenciar e analisar sua importância no processo publicitário.

2.1 Relações de trabalho

Há muito tempo já ouvimos falar das grandes mudanças enfrentadas pelas empresas ao abandonar o modelo taylorista-fordista de trabalho (com produtos padronizados, feitos em massa), e adotar o sistema toyotista, utilizado para atender as necessidades dos consumidores, ultrapassando suas expectativas, através da qualificação técnica dos trabalhadores. Neste contexto, surgem novas formas de relações para os processos de produção dos bens e serviços.

Nos últimos tempos, as relações de trabalho nas empresas competitivas passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (mera engrenagens das linhas de produção), para tornar-se trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em ilhas de trabalho) (SROUR, 1998, p. XX).

³ Nesta pesquisa, os conceitos de empresa e organização serão tratados como sinônimos.

Esses profissionais são capacitados, escolarizados e estão em constante processo de aprendizagem e renovação. Antes utilizava-se a força física, o trabalho braçal, e hoje a diferença está na força mental; a informatização (produto da Revolução Digital⁴) fez crescer a exigência da qualificação dos trabalhadores, pois esses necessitam de conhecimento técnico e especializado.

Nestas empresas competitivas, conforme Srour (1998), acompanhamos a mudança de relações de poder para relações de saber: respeita-se o trabalho do outro, o saber do outro. O trabalhador passa a assumir também responsabilidades pelos produtos e bens produzidos.

O capitalismo excludente (que só beneficiava uma minoria) evoluiu para o capitalismo social, em que parte dos excedentes econômicos são partilhados (benefícios, programa de participação nos resultados da empresa, incentivo à redução de custos, venda de ações aos funcionários, entre outros exemplos).

Com efeito, o capitalismo contemporâneo foi transfigurado pela Revolução Digital que introduziu uma radical redefinição da organização do trabalho. Muitos funcionários deixaram de ser desqualificados, meras engrenagens da linha de produção fordista-taylorista, e se tornaram corresponsáveis no controle da produção em conexão com os gestores que perderam a soberania (SROUR, 2008, p. 217).

A força de lutas políticas e sindicais, buscando melhores condições de trabalho e distribuição de renda, gera empresas mais competitivas, num ambiente liberal-democrático, aceitando o pensamento pluralista e estimulando a criatividade. Estas empresas reformularam a organização do trabalho:

[...] as atividades, antes simples e fragmentadas, passam a ser agregadas em processos que transferem valor para o cliente. Os trabalhadores reunidos em equipes multifuncionais se responsabilizam por processos inteiros ou por segmentos de processos, assumindo desde logo algumas funções gerenciais. Sua capacitação demanda anos de estudo e de habilitação técnica, ao contrário do curto tempo de treinamento anterior a que os trabalhadores industriais estavam sujeitos. [...] Intensifica-se e amplia-se o uso da tecnologia da informação, num contexto em que o acesso aos dados é compartilhado (SROUR, 1998, p. 21).

Além da Revolução Digital, Srour (1998) também destaca a Revolução do Marketing para falar da transformação do trabalho e suas relações. Empresas que antes eram voltadas apenas para si mesmas, agora são voltadas para o mercado e agem de acordo com as expectativas dos clientes. O marketing contribui para que as empresas respeitem o

⁴ Srour utiliza o conceito de Revolução Digital para caracterizar o atual contexto histórico-social: “a sociedade atual parece assumir cada vez mais as feições de uma sociedade mediática, com o Estado-espetáculo, o ensino à distância, as empresas virtuais, o teletrabalho, as videoconferências, as redes de informação, os bancos de dados compartilhados [...]” (SROUR, 1998, p. XVIII).

consumidor final, fazendo com que trabalhadores e gestores produzam com qualidade, sempre de acordo com as oportunidades do mercado, e criando diferenciais em relação à concorrência (sem a qual as empresas não existiriam).

As empresas orientadas para o mercado são empresas competitivas que colocam o cliente no centro das atenções e têm por foco as necessidades dos compradores. São hábeis o bastante para coordenar todos os esforços para atingir os objetivos organizacionais. E são empresas que produzem bens e serviços melhores, em escalas maiores e a custos menores (SROUR, 1998, p. 9).

Dentro deste cenário, acompanhamos também a evolução e a importância da publicidade e da propaganda⁵ para as organizações. De acordo com Sampaio (1999, p. 29), ela adquire um papel significativo como impulsionadora da economia, “uma vez que, de um lado, funciona como elemento vital para que as empresas conquistem mais consumidores e expandam suas atividades, e, de outro, para que os consumidores estejam melhor informados e possam escolher adequadamente o que consumir”. Assim, neste sistema capitalista, as empresas necessitam dos serviços de uma agência de propaganda para tornar seu produto conhecido, e incentivar seu consumo; as organizações ganham cada vez mais importância no mercado, uma vez que seu desenvolvimento e sua evolução contribuem para o consumo.

Com este incentivo ao consumo, os mesmos trabalhadores que se desenvolveram para gerar novas formas de negócios, também buscam aumentar seu próprio rendimento financeiro, para fazer parte de um grupo de consumidores. Desta forma, considerando que a maioria da população dedica grande parte de seu tempo no interior de uma empresa, o trabalho, na sociedade atual, passou a ter uma importância significativa na vida dos sujeitos, não apenas por seu retorno financeiro, mas também, de acordo com Freitas (1999, p. 100), porque “a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo o ser humano traz em si”. Cabe ressaltar também que, para a autora,

Numa sociedade que valoriza a aparência, o sucesso e a imagem social, a idealização de modelos e qualidades se faz sem muita dificuldade. Quanto mais as empresas exibem hoje um status de grande saliência na sociedade, mais elas se oferecem como objetos maravilhosos que devem ser investidos de amor. Merecer a honra de fazer parte do clube dos escolhidos, poder partilhar a missão nobre, respirar o aplauso, o amor e a aprovação da grande Mãe tem sua contrapartida na dependência infantil, pois a idealização de um objeto não favorece o amadurecimento nem a autonomia (FREITAS, 1999, p. 93).

⁵ Para muitos pesquisadores e profissionais e em muitos estudos os conceitos de publicidade e propaganda são usados distintamente, mas neste trabalho serão tratados como sinônimos.

Assim, as pessoas trabalham porque precisam de dinheiro, mas também porque sentem a necessidade de pertencer a uma determinada empresa, e este sentimento pode ser sinônimo de *status*. Aquele que não trabalha está fora do mercado, fora dos padrões de consumo; a empresa traz segurança, pois é ela que oferece condições para os trabalhadores se realizarem enquanto consumidores. Vivemos, portanto, numa era em que as organizações adquiriram relevância tanto na formação da sociedade (econômica, social e cultural), como na vida dos sujeitos.

Independentemente da necessidade, esta dedicação às empresas também vem ganhando destaque em função das consequências que o trabalho pode causar na vida dos sujeitos, principalmente no que diz respeito ao excesso dele. Quantas vezes já ouvimos uma pessoa falar que passa mais tempo na empresa, trabalhando, do que fazendo qualquer outra atividade (família, lazer, estudos, entre outros).

Conforme Baldissera (2010, p. 66),

[...] nas organizações os sujeitos experimentam a permanente tensão de forças, muitas vezes paradoxais. Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimento; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há exercício de poder sobre eles, gerando algum nível de submissão; há o desejo de criar e as normas limitam as suas possibilidades criativas.

Neste sentido, o sentimento de fazer parte de uma organização, que pode significar um *status* social, conforme abordamos anteriormente, pode também significar submissão a determinadas regras e padrões de comportamento impostos pela empresa. Ou seja, existe exercício de poder por parte das organizações. De acordo com Srour (1998, p. 135), o poder “é uma relação social, não uma posse unilateral. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de efeitos desejados ou no controle das ações dos outros”.

E acrescentamos a visão de Castells (2009), de que o poder se baseia no controle da comunicação e da informação. A forma essencial do poder, segundo o autor, está na capacidade de modelar a mente humana.

O poder é a capacidade relacional que permite a um ator social influenciar, de forma assimétrica, nas decisões de outros atores sociais, de modo que se favoreçam a vontade, os interesses e os valores do ator que tem o poder. O poder se exerce mediante a coação (ou a possibilidade de exercê-la) e/ou mediante a construção de significado, partindo dos discursos através dos quais os atores sociais guiam suas ações (CASTELLS, 2009, p.33).

As teorias do poder identificam dois mecanismos principais na formação de poder: a violência e o discurso. Quanto mais um discurso pode construir significado na mente humana, menos necessidade haverá de utilização da violência. Dessa forma, assumimos a noção de que o discurso é uma forma de poder; discurso entendido como uma prática social, necessária para o estabelecimento de relações⁶. E nas organizações, que é o que nos interessa nesta pesquisa, muitos discursos se materializam a partir dos processos de **comunicação**. Por isso a importância de destacar este conceito.

2.2 Comunicação e cultura organizacional

Paralelamente à evolução das relações de trabalhos, observamos uma crescente importância do valor da informação para as empresas – já que hoje elas se sustentam em relações de saber. Acreditamos, portanto, que o processo de comunicação influencia de forma decisiva na construção das relações de poder em todos os campos das práticas sociais. Como consequência, os meios de se fazer comunicação estão se aprimorando.

O avanço das tecnologias digitais de comunicação permitiu uma nova configuração para as relações. Hoje, não precisamos de um espaço físico em comum para nos comunicarmos, pois é possível a troca de informação através das redes virtuais e seus diversos meios (telefones celulares, *e-mails*, vídeo-conferência). Cada vez mais utilizamos a capacidade das redes de comunicação para realizar projetos (pessoais e profissionais), defender interesses e reafirmar valores. Isso resulta em uma preocupação excessiva com as tecnologias de informação, e uma falta de interesse no processo de comunicação em si, ou seja, na relação. Estas novas tecnologias reforçam e facilitam a circulação de informações, mas fazem muitas vezes com que nos esqueçamos da relação, da compreensão.

O que nos põe em rede não são senão os vínculos que conseguimos estreitar entre corpos e mentes que se mediam tecnologicamente. E os vínculos insistem em se manter precários e cada vez mais tênues, quanto mais sofisticada e exuberante se torna a tecnologia que media as relações (IASBECK, 2011, p. 25).

Para Castells (2009), neste princípio do século XXI, vivemos a era da sociedade em rede: uma estrutura social construída em torno das redes digitais de comunicação; redes que são um conjunto de nós interconectados. São estruturas complexas de comunicação, formadas em torno de um conjunto de objetivos que garantem “unidade de propósitos e flexibilidade em

⁶ O conceito de discurso, enquanto prática social, será abordado no capítulo três.

sua execução, graças à sua capacidade de adaptar-se ao entorno operativo” (CASTELLS, 2009, p. 46).

É importante ressaltar que tratamos informação e comunicação como duas palavras distintas, embora tenham sido tratadas como sinônimos durante muito tempo. Segundo Wolton (2010, p.12), “a informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. Não basta, portanto, informar para comunicar. A informação precisa ser compreendida pelo outro, para então se estabelecer a comunicação. Assim, entendemos comunicação como a relação emissor/mensagem/receptor (não sendo apenas como transmissão das informações). A comunicação, afirma Wolton (2010, p.11) “é sempre mais difícil, pois impõe a questão da relação, ou seja, a questão do outro. [...] o emissor raramente está em sintonia com o receptor e vice-versa”.

De acordo com Castells (2009), comunicar é compartilhar significado mediante o intercâmbio de informação. A comunicação é a busca da relação e do compartilhamento. Ela pressupõe respeito ao outro. Nada é mais difícil do que reconhecer o outro como seu igual, sobretudo se não há compreensão. Comunicar é “admitir a importância do outro, aceitar nossa dependência em relação a ele e a incerteza de ser compreendido por ele” (WOLTON, 2006, p. 15); é, em primeiro lugar, uma maneira de se expressar, mas expressar-se não basta para garantir comunicação. É preciso saber se estamos sendo ouvidos e, acima de tudo, se há interesse no que está sendo dito. “Os receptores negociam, filtram, hierarquizam, recusam ou aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. O receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações” (WOLTON, 2010, p. 18).

Para Iasbeck (2010, p. 147),

A comunicação é um processo natural de troca de informações e que pode ser definido em várias intensidades, sob variadas ópticas e dimensões. Não pode, todavia, ficar restrita ao campo técnico das conceituações mecanicistas, sob pena de não explicar (ou camuflar) seus objetivos mais urgentes nas relações humanas: o estabelecimento e a manutenção de vínculos.

A partir deste contexto, cabe destacar que, neste estudo, quando usamos o termo comunicação, estamos nos referindo a um compartilhamento, a uma relação, que ocorre entre sujeitos. De acordo com Marcondes Filho (2008, p. 8),

Comunicação é uma relação entre pessoas, um certo tipo de ocorrência em que se cria uma situação favorável à recepção do novo. [...] Comunicação é exatamente isso: o fato de eu receber o outro, a fala do outro, a presença do outro, o produto do outro e isso me transformar internamente.

Ao considerarmos, portanto, o processo de comunicação enquanto interação entre os sujeitos, deve ficar claro que, em nenhum momento, podemos dissociar “suas qualidades (dos sujeitos) de portadores de memórias, história e historicidade, portanto, de cultura” (BAITELLO JUNIOR, 2005, p. 7).

Comunicação e cultura constituem-se, desse modo, em esferas indissociáveis. [...] Um projeto de cultura pressupõe um projeto comunicativo, mas também todo projeto de comunicação trama junto seu projeto de cultura. Se a comunicação é construção de vínculos, a cultura é o entorno e a trajetória complexa dos vínculos, suas raízes, suas histórias, seus sonhos e suas demências, seu lastro e sua leveza, sua determinação e indeterminação (BAITELLO JUNIOR, 2005, p. 8).

A cultura, portanto, nesta pesquisa, é tratada como um conjunto de construções simbólicas, que se materializam nos discursos, que por sua vez se materializam nos processos comunicacionais. Por isso, entendemos cultura como um conjunto de significados que se (re)constituem e se (re)constróem a todo o momento, a partir de relações sociais inseridas em contextos sociais estruturados.

Thompson (1995, p. 181) apresenta uma concepção estrutural da cultura, que dá “ênfase *tanto* (grifo do autor) ao caráter simbólico dos fenômenos culturais *como* ao fato de tais fenômenos estarem sempre inseridos em contextos sociais estruturados”. Ou seja, na concepção estrutural da cultura, os fenômenos culturais são entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados. Para o autor, “estas formas simbólicas estão também inseridas em contextos e processos sócio-históricos específicos dentro dos quais, e por meio dos quais, são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 181).

Diante desta concepção, destacamos o pensamento de Morgan (2000, p. 162), que também entende a cultura como “um processo contínuo, proativo de construção da realidade. [...] Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem”.

Definimos, então, cultura como um processo de construção de símbolos e significados, criados num contexto específico, que se desenvolve no decorrer da interação social, que por sua vez é composta por sujeitos em constante relação/tensão. Cada símbolo e cada significado serão transformados num novo símbolo/significado, quando inseridos em outro contexto; nunca com o mesmo resultado e intenção originalmente concebidos. A cultura, portanto, nos remete a um processo de construção da realidade.

A cultura é frequentemente reduzida a um conjunto de variáveis distintas como valores, crenças, estórias, normas e rituais, que podem ser documentados e manipulados de uma maneira instrumental. [...] A cultura

não é algo que possa ser medido com uma escala, porque é uma forma de experiência vivenciada (MORGAN, 2000, p. 175).

Pensando a cultura a partir do contexto organizacional, entendemos que ela constitui um sistema de referências simbólicas, que “moldam ações de seus membros segundo um certo figurino” (SROUR, 1998, p. 176).

E ainda, para Freitas (1999, p. 98), uma das funções que a **cultura organizacional** exerce é conseguir “a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos [...] as organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada”. De acordo com a autora, é através da cultura organizacional que se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis entre os membros que fazem parte da empresa.

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 1999, p. 97).

Para Enriquez (1997, p. 37), a organização atual é um sistema cultural, simbólico e imaginário; “elas sempre afirmaram determinados valores, trataram de dar sentido à ação de seus membros, sendo sempre o lugar de projeção de fantasmas individuais e coletivos e sempre tentaram colher as pessoas nas malhas do imaginário que elas propõem”. E ressalta que, hoje, todas as organizações “tratam, consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica”. E acrescentamos o pensamento de Aktouf (1994, p. 47):

Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. [...] a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

A partir da contribuição de todos estes autores, fica evidente que a cultura serve como suporte e é o contexto em que se formam as relações de trabalho, que por sua vez se

estabelecem a partir da comunicação. Estas relações dão forma a **identidade** dos sujeitos que pertencem a organização, conceito que apresentaremos a seguir.

Mas antes disso é interessante destacar que mesmo sendo a cultura algo vivenciado e constituído a partir das interações sociais, muitas empresas a tratam como se fosse uma variável possível de administração e de construção, mantendo-a sob controle. E, assim, se apropriam de modelos empresariais, acreditando que eles irão funcionar, independentemente do seu contexto e dos sujeitos que dele fazem parte.

2.3 Sujeito e identidade

Em uma organização, cultura e identidade de diferentes agentes coletivos se misturam, além da cultura e da identidade da própria organização. De acordo com Srour, (1998, p. 175), “a cultura organizacional exprime então a identidade da organização”, e acrescentamos, a identidade dos sujeitos que dela participam.

A sociedade atual é caracterizada por mudanças constantes, rápidas e permanentes. Estas mudanças se refletem diretamente na identidade dos sujeitos. Nas sociedades tradicionais, os indivíduos preservavam suas raízes, cultuavam símbolos e valorizavam a transferência de experiências e conhecimento entre as gerações.

À medida em que as culturas nacionais tornam-se mais expostas a influências externas, é difícil conservar as identidades culturais intactas ou impedir que elas se tornem enfraquecidas através do bombardeamento e da infiltração cultural (HALL, 2005, p. 74).

Para Castells (2009), a estrutura social tornou-se global, mas em sua maioria a experiência humana é local, tanto no sentido territorial como cultural. Ou seja, independente das alianças estabelecidas mundialmente por grandes organizações, por exemplo, os atores permanecem vivendo, de alguma forma, suas culturas e seus territórios, ou, ainda, sua identidade.

Neste sentido, recorremos a Hall (2005), que explora a questão da crise de identidade, vivida pelas pessoas no mundo atual – ou, como o próprio autor utiliza, na modernidade tardia (segunda metade do século XX). O que ocasiona esta crise e para onde ela vai são dois aspectos evidenciados pelo autor.

Existem três concepções diferentes de identidade: a identidade do sujeito do iluminismo (o indivíduo tem uma identidade única), a identidade do sujeito sociológico (a identidade do indivíduo se forma através da interação entre eu e sociedade) e a identidade do sujeito pós-moderno (situação em que várias identidades entram em conflito).

Hall (2005) faz uma breve análise dos estágios pelos quais o sujeito já atravessou durante sua história, desde o Humanismo, Iluminismo, Reforma e Protestantismo, até chegar ao Capitalismo, onde encontramos uma concepção social do sujeito. “O sujeito do Iluminismo, visto como tendo uma identidade fixa e estável, foi descentrado, resultando nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas, fragmentadas, do sujeito pós-moderno” (HALL, 2005, p. 46).

Cinco grandes avanços foram importantes para quebrar o paradigma da identidade única, vivida pelas sociedades tradicionais. O primeiro deles refere-se ao pensamento marxista. Marx colocou as relações sociais, e não o homem abstrato, no centro de seu sistema teórico. O segundo foi a descoberta do inconsciente, por Freud, que constata que a identidade não é algo nato, e sim algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes. O terceiro está associado ao trabalho do linguista Ferdinand de Saussure. De acordo com suas teorias, falar uma língua significa ativar uma imensa gama de significados que estão embutidos em nossa língua e em nossos sistemas culturais. O quarto avanço é associado ao trabalho do filósofo e historiador Michel Foucault, que trabalha com o conceito de poder disciplinar, que consiste em manter as vidas, as atividades, o trabalho, as infelicidades e os prazeres do indivíduo, sob estrito controle e disciplina por parte dos regimes administrativos, do conhecimento especializado de profissionais e no conhecimento fornecido pelas Ciências Sociais. O quinto e último é o impacto do feminismo, que abriu portas para novas formas de contestação política, como a família, a sexualidade, o trabalho doméstico e o cuidado com as crianças. Este movimento questionou a noção de que homens e mulheres faziam parte de uma identidade única, substituindo-o pela questão da diferença sexual.

Assim, a identidade não é uma coisa com a qual nascemos, existentes na consciência no momento do nascimento, mas sim formada e transformada ao longo da vida, e influenciada pela cultura da sociedade em que vivemos.

Segundo Hall (2005), a crise de identidade não significa o fim e a perda de nossa própria identidade, mas pode significar a criação de uma identidade nova, dentro de um novo período da história – o período da pluralidade cultural. Podemos citar aqui muitos fatores responsáveis por esta crise de identidade: vivemos na cultura da globalização, época de transformações rápidas, do contato direto entre culturas diferentes, da transmissão instantânea de ideias, época da conectividade, em que o acesso fácil a informações permite uma troca de conhecimento entre culturas diferentes.

O capitalismo também contribuiu para esta mistura de culturas. A concentração de renda nos grandes centros urbanos fez com que indivíduos de regiões e países periféricos

migrassem para estes grandes centros, originando uma fusão de culturas (como os mexicanos, por exemplo, que migram anualmente em grande número para os Estados Unidos), causando um impacto direto na construção e na formação da identidade dos sujeitos.

Estas identidades contraditórias e fragmentadas, este novo indivíduo que quer ser vários, que quer ser mais, é que talvez esteja criando no sujeito a sensação de insatisfação. Associado às múltiplas ofertas de que não consegue desfrutar, por falta de tempo, o sujeito se sente aos pedaços, frágil, cansado.

Para reforçar esta questão, buscamos as contribuições de Maffesoli (1995), que aponta como característica da pós-modernidade a ideia de aliar contrários, aliar atitudes que parecem discordantes – como no trabalho, por exemplo, “onde se pode ser um empregado eficiente, com bom desempenho e, ao mesmo tempo, ter outros centros de interesse ou toda uma série de artifícios, de evitações, que tornam este trabalho suportável” (MAFFESOLI, 1995, p. 44).

Para o autor, presenciamos uma saturação de valores da modernidade (o individualismo, a razão, a constante busca de um futuro promissor). Atualmente, o indivíduo racional da modernidade cedeu lugar para a coletividade emocional. E assim se estabelece uma nova relação com a alteridade: “outrem não é mais uma abstração com a qual devo me unir para construir uma sociedade futura [...], o outro é aquele que toco, e com o qual faço alguma coisa que toca a mim” (MAFFESOLI, 1995, p. 48). Assim, a questão emocional ocupa o lugar da racionalidade, numa incessante busca ao prazer:

[...] o valor essencial da ideologia produtiva, a saber, o trabalho pelo trabalho, tende a ficar saturado, pode-se ver surgir um outro tipo de valor, de contornos ainda um pouco nebulosos, que alia a criação ao prazer. É assim que pode interpretar tudo aquilo que se refere à cultura de empresa, à importância das interações afetivas no trabalho, a constituição das equipes em função de critérios não-rationais [...], onde o fator relacional desempenha um papel não-negligenciável (MAFFESOLI, 1995, p. 72).

Ou seja, é a busca do qualitativo que serve de matriz para a vida social. Associado a esta busca do prazer, as aspirações ao futuro cederam seu lugar a uma constante busca para viver o presente. Presente que deve ser vivenciado de forma intensa, e que muitas vezes pode ser frustrante, quando não se tem tempo e nem se encontra o prazer. Este paradoxo, como lembra Maffesoli (1995), acontece em todas as esferas, incluindo o campo profissional.

A partir da experiência da pesquisadora em agências de propaganda do mercado de Porto Alegre, constatamos um grande número de funcionários insatisfeitos com sua profissão, reclamando da qualidade de vida e do grande esforço que precisam fazer para seguir trabalhando. Seria pela falta de tempo? Pela busca incessante do prazer? Pelas múltiplas identidades, ou identidades fragmentadas? Pelo excesso de informação? São estas questões e

estes elementos que buscaremos encontrar no decorrer do estudo, e que serão analisados a partir dos resultados de nossas pesquisas (capítulo três).

Ao mesmo tempo, neste mesmo campo algumas pessoas parecem orgulhar-se da quantidade de horas que permanecem por dia em uma agência de propaganda; a obsessão pelo trabalho foi *glamourizada*. O fato de trabalhar muito, significa, para alguns, ser o mais importante, o mais inteligente, tornando-se indispensável para a empresa. E esta obsessão tornou-se um estilo de vida, bem como a lamentação pela falta de tempo para realizar suas tarefas, que hoje tornou-se uma reclamação banalizada. Assim, destacamos a seguir nosso último conceito a ser tratado: o **tempo**.

2.4 Aceleração do tempo

Para tratar da questão tempo, recorreremos aos estudos de Santos (1994), Bauman (2001) e Castells (2009). Vimos que o tempo, ou a falta dele, pode ser um dos fatores que interferem na constituição da identidade dos sujeitos, bem como nos processos e nas relações no interior de uma organização.

Para Bauman (2001), o tempo se caracteriza como instantâneo e sem substância. As dimensões começo e fim podem estar desaparecendo, existindo apenas momentos. Segundo o autor, instantaneidade significa “realização imediata, no ato – mas também exaustão e desaparecimento do interesse” (BAUMAN, 2001, p. 137). Assim, o longo prazo cede lugar ao curto prazo, e a noção de duração eterna se perde, tendo como único fim a instantaneidade.

Santos (1994), apresenta um conceito muito próximo, afirmando que somos adoradores da velocidade e vivemos na época da aceleração contemporânea. Esta velocidade causou uma evolução do conhecimento, mas ao mesmo tempo, uma banalização da invenção – o presente que foge. Tudo é efêmero e não existe a ideia de duração. Para ele, durante muito tempo os acontecimentos eram isolados, dispersos. Hoje os acontecimentos são comunicados imediatamente; tudo acontece ao mesmo tempo e todos conhecem tudo, gerando um mesmo desejo, uma mesma vontade. O tempo parece ser globalizado, assim como o espaço. Mas será mesmo que tudo se tornou único? E encontramos um caminho para esta resposta a partir das definições de Santos (1994): o conceito de global (pessoas e lugares podem se globalizar) é diferente do conceito de mundial (existe hegemonia, mas não um tempo/espaço único e mundial).

Castells (2009) também apresenta novas dimensões de espaço e tempo. Na sociedade industrial, o tempo moldava o espaço; na sociedade em rede, chamada também de pós-

moderna pelo autor, o espaço de fluxos dissolve o tempo (desordenando a sequência de acontecimentos). É o que o autor denomina de tempo atemporal e espaços de fluxos: o tempo atemporal se refere a temporalidades diversas (tempo biológico, tempo burocrático, tempo do relógio); a relação com o tempo é definida pelo uso das tecnologias da informação e não existe sequência tradicional (passado, presente e futuro existem de forma aleatória). Já os espaços de fluxos se referem a espaços múltiplos (múltiplos lugares, fragmentados e desconectados). Assim como as práticas sociais estão conectadas em redes, formadas por nós onde circulam as informações, o espaço também está, não é preciso um lugar físico para que as trocas aconteçam.

Diante da situação apresentada por estes três autores, percebemos que a noção de tempo afeta a formação da sociedade, e, como consequência, a formação da identidade dos sujeitos. A noção de duração, tanto de objetos como de outros interesses, perdeu para a efemeridade. E assim convivemos com o desejo pelo consumo, por tudo aquilo que é rápido, o que significa uma importância muito maior para quantidade do que para qualidade. Estas noções se expandem para todas as dimensões da sociedade, incluindo as relações (pessoais e profissionais), que por sua vez influenciam nas comunicações e nos novos formatos empresariais.

No próximo capítulo, apresentaremos o objeto de nossa pesquisa, o profissional de atendimento na agência de propaganda, buscando uma relação entre os conceitos aqui apresentados e as lógicas e rotinas que constituem o campo publicitário.

3 A PRÁTICA

Neste capítulo, vamos apresentar a estrutura de uma **agência de propaganda**, bem como as funções e o perfil do **profissional de atendimento**. Destacaremos os aspectos da prática publicitária, e como este campo⁷ se constitui, a partir de determinadas lógicas do mercado da propaganda.

3.1 O campo publicitário e suas lógicas

O campo publicitário é constituído por agências de propaganda, veículos de comunicação, gráficas e produtoras de áudio e vídeo, agências de eventos, pesquisa de mercado, entre outras. Todas elas funcionando para atender governos ou empresas que necessitam de determinados serviços da área de comunicação. O principal negócio deste mercado é a promoção de bens e serviços, através da propaganda, para empresas de diversos segmentos de atuação, por isso destacamos a participação das agências de propaganda, responsáveis pela criação de grande parte dos produtos publicitários que circulam na sociedade.

Este campo pertence ao campo midiático, composto de diversas instâncias que produzem a comunicação e a informação que circulam na sociedade. De acordo com Charaudeau (2009), as mídias são um suporte organizacional, empresas que fabricam informação e que integram diversas lógicas: econômica, tecnológica e simbólica.

Para o autor, a lógica econômica é o fazer viver uma empresa; a lógica tecnológica diz respeito à qualidade e quantidade de difusão de seus produtos. Ambas são consideradas incontornáveis, e estão interligadas. A lógica econômica da mídia, e por consequência a lógica do campo publicitário, faz com que “todo organismo de informação aja como uma empresa, tendo por finalidade fabricar um produto que se defina pelo lugar que ocupa no mercado de troca dos bens de consumo (os meios tecnológicos acionados para fabricá-la fazendo parte desta lógica)” (CHARADEAU, 2009, p. 21).

Neste caso, as agências de propaganda, que pertencem ao campo publicitário, são empresas que têm por objetivo fabricar produtos (a propaganda), fazendo-os circular na sociedade e incentivando o consumo de bens e serviços. A tecnologia é acionada para auxiliar

⁷ Quando falamos em campo, estamos utilizando o conceito de Bourdieu (1998), de campo como lugar onde ocorrem as trocas simbólicas; um espaço social de relações objetivas.

na fabricação e na exposição destes produtos, considerando, por exemplo, o computador ou mesmo uma nova ferramenta de mídia, como as redes sociais.

Exemplificando esta lógica econômica a partir de números, apresentamos alguns valores e destacamos como os investimentos em publicidade no Brasil vem crescendo nos últimos anos. Na internet, a publicidade brasileira cresceu 39% em janeiro de 2012, em relação ao mesmo período de 2011. Neste mesmo mês, foram veiculadas mais de seis mil campanhas de 2.124 anunciantes⁸. De acordo com o jornal Zero Hora, no primeiro semestre de 2010 o Brasil foi o país que registrou a maior alta nos investimentos com publicidade: 50,2%, comparando com o mesmo período de 2009. Já no primeiro trimestre de 2011, o crescimento do mercado brasileiro foi de 4,77%. A televisão aberta faturou R\$ 3,67 bilhões e os jornais fecharam o período com um faturamento de R\$ 736,4 milhões. São números bem expressivos, considerando, por exemplo, o PIB (Produto Interno Bruto) da cidade de Porto Alegre, que foi de 37,7 milhões em 2009⁹.

Sob o ponto de vista da prática profissional, o que regula a lógica econômica diz respeito ao salário dos trabalhadores. No sistema capitalista em que vivemos, conforme explicitado no primeiro capítulo, os profissionais oferecem seus serviços para as empresas em troca de uma quantia em dinheiro, que será utilizada para o consumo de bens e serviços que circulam na sociedade. Ao longo deste capítulo, falaremos um pouco mais da questão salário no mercado publicitário.

Ainda com relação a prática, a lógica tecnológica é regulada a partir dos meios e da tecnologia disponíveis para que esta prática aconteça. A evolução da tecnologia teve uma influência direta nas rotinas das agências de propaganda: os computadores e seus programas permitiram uma nova forma de construir as campanhas, o sistema de transmissão de arquivos, via digital, deu mais agilidade ao processo, as agências estão informatizadas, trabalhando com *softwares* que auxiliam no seu dia a dia e no controle de trabalhos, os veículos e fornecedores, com jornais e gráficas, por exemplo, melhoraram seus sistemas de impressão, também permitindo mais agilidade e qualidade ao processo. Enfim, estes são apenas alguns exemplos de como a tecnologia contribuiu para a prática publicitária. A lógica tecnológica afeta diretamente na questão **tempo**, pois os processos adquiriram mais agilidade.

Já a lógica simbólica, segundo Charadeau (2209, p. 16), “trata-se da maneira pela qual os indivíduos regulam as trocas sociais, constroem as representações dos valores que subjazem a suas práticas, criando e manipulando signos, e, por conseguinte, produzindo

⁸ Fonte: Coletiva.net (www.coletiva.net - consulta em 19.08.2012)

⁹ Fonte: Fundação de Economia e Estatística / FEE (www.fee.tche.br/ - consulta em 19.08.2012)

sentido”. Sob o ponto de vista da prática, esta lógica é regulada pela **cultura organizacional** da agência, ou seja, é o conjunto de símbolos e significados que circulam e constituem a organização.

Assim, entendemos que estas três lógicas constituem a prática do profissional de atendimento. As trocas sociais e seus valores (lógica simbólica) acontecem a partir do relacionamento entre os sujeitos, a partir da **comunicação** (facilitada, mas não efetivada, pela lógica tecnológica), que se unem para fazer parte de uma agência, em troca de um salário (lógica econômica). Contextualizar o ambiente em que estas práticas ocorrem, a **agência de propaganda**, será nosso próximo passo.

3.2 A agência como lugar da prática

No processo de criação e produção de campanhas publicitárias temos, numa ponta, o anunciante (ou cliente), que tem algo a comunicar e a intenção de convencer o consumidor, que é a outra ponta deste processo. Em muitos casos, a mediação de todo este trabalho se faz através de uma agência de propaganda. De acordo com Ferrari (2002, p. 13):

O papel da agência, atualmente, é de prestadora de serviços ao anunciante, com o objetivo de auxiliá-lo e orientá-lo na concepção, execução, controle e avaliação de sua comunicação. Em outras palavras, a agência de propaganda é um agente intermediário, atuando entre o anunciante e os fornecedores e veículos.

A função principal da agência é aconselhar e assistir o cliente em suas necessidades de comunicação com o mercado, ou seja, “tudo ligado à comunicação mercadológica, inclusive propaganda” (SANT’ANNA et al., 2010, p. 301). Para Sampaio (1999, p. 50):

A agência de propaganda é a organização especializada na arte e na técnica da propaganda que se estrutura especialmente para esse fim, aglutinando profissionais especializados de diversas áreas, acumulando experiências, desenvolvendo e adquirindo tecnologia específica, e prestando serviços para anunciantes de vários setores, que formam sua carteira de clientes.

Habitualmente, a estrutura de uma agência é formada pelas áreas de atendimento, planejamento, criação, mídia, produções gráfica e eletrônica, e, como em qualquer empresa, a equipe administrativa/financeira. Esta estrutura pode variar de agência para agência, conforme seu tamanho, que normalmente é determinado pela verba publicitária¹⁰ de seus clientes, mas este ainda é considerado o modelo mais tradicional.

¹⁰ Valor investido em propaganda pelos anunciantes.

O profissional de planejamento, como o nome sugere, planeja a campanha, identificando seus objetivos e fornecendo as diretrizes para a mídia e a criação. De acordo com Lupetti (2011, p. 33), planejar não é tarefa para uma única pessoa, e sim de equipe; “planejar uma campanha requer esforço conjunto do pessoal da criação, da mídia, do atendimento e da pesquisa, coordenados e orientados pelo planejador”. A criação, formada pela dupla diretor de arte e redator, é responsável por criar a campanha, a partir das diretrizes fornecidas pelo planejamento. A mídia é responsável por planejar e distribuir a verba do cliente nos veículos de comunicação. E as áreas de produção (gráfica e eletrônica) concretizam, ou seja, produzem aquilo que foi criado pelo departamento de criação. Para fins de aprofundamento, as tarefas do atendimento serão abordadas no item 2.2 deste capítulo.

De acordo com Cesar (2010), a escolha pela área da publicidade pode ir, também, para além da questão financeira; muitos a escolhem buscando a fama. Começando pelo próprio ambiente de trabalho, as agências já impõe um certo ar de grandiosidade, são conhecidas por oferecerem um lugar descontraído de trabalho. São reconhecidas, também, por promoverem festas e participarem de festivais que distribuem prêmios aos melhores profissionais. O Festival de Cannes, por exemplo, que ocorre anualmente na França, é o verdadeiro *Oscar* da propaganda, é o tapete vermelho da propaganda mundial¹¹. Isso tudo gera um certo fascínio para quem está começando na área.

Toscani (2000) faz uma dura crítica às agências de propaganda. Não entraremos no mérito de avaliá-la, até para não correremos o risco de generalizar as agências, como faz o autor, mas um aspecto nos chamou atenção, pois a descrição feita da agência é a realidade do mercado:

Você chega a um hall supermoderno, todo acarpetado, onde uma garota de primeira previne-o de que o ‘DC (diretor de conta)’ de um anunciante e o ‘DA (diretor de arte)’ acham-se num ‘*meeting* de criação’, para definirem a ‘*head line*’ ou o ‘*lay out*’, ou ainda que ele se encontra em ‘*brainstorming* externo’, mas ele pode ter ido também beber alguma coisa. Todo o meio publicitário usa essa linguagem pseudotécnica americanizada, que apresenta como sendo os ‘conceitos básicos’ de sua formidável ‘ciência da comunicação’. É claro que toda essa encenação só serve para impressionar o cliente e fazer-lhe acreditar que está tratando com verdadeiros especialistas (TOSCANI, 2000, p. 143 – grifos e destaques do autor).

Retomando a questão do fascínio exercido pelas agências, o ambiente descontraído e *glamourizado*, é o que encanta os jovens iniciantes da propaganda, e que de certa forma é uma compensação para a quantidade de horas trabalhadas e vividas no interior da agência. Cesar (2010, p. 164), por exemplo, dá uma “dica” para aqueles que estão iniciando, e que ele

¹¹ Fotos e informações sobre o evento podem ser consultados em: <http://www.festival-cannes.fr/pt.html>

considera como uma atitude proativa: “Imite os japoneses, trabalhe muito”. O autor faz uma comparação com o trabalho escravo:

O importante mesmo é depois que você entra para a agência. Sabe a história do estagiário? Então, faça tudo o que já foi sugerido e mais um pouco. Não, fazer mais um pouco será pouco. Faça muito. Mude sua vida. Rotinas costumeiras? Esqueça. Dedique-se. Coma, durma, acorde fazendo e pensando propaganda. Especialmente no início de carreira – recém-contratado – não há outra atitude senão a do trabalho quase escravo. Só não será escravo porque você vai ganhar e porque não estará ali obrigado. Afinal, a escolha foi sua. Mas, além de trabalhar muito, ganhará pouco (CESAR, 2010, p. 33).

O autor propõe um questionário para saber se o leitor pode, ou não, ser tornar um publicitário:

1. Você sabe escrever? Então pode ser publicitário.
2. Sabe desenhar? Então pode ser publicitário.
3. Se liga em artes plásticas, pinta quadros, mas quer ganhar mais do que a média? Pode fazer publicidade.
4. Gosta de psicologia? Também pode fazer publicidade.
5. Não tem medo de trabalhar muito? Ótimo. Entre para a publicidade.
6. Aceita ser contrariado? Também é bem-vindo na profissão.
7. Está acostumado a trabalhar, seis, oito horas por dia? Jamais pense em ser publicitário (CESAR, 2010).

A partir destas duas citações, fica evidente que o próprio mercado reforça uma obsessão pelo trabalho. É como se um contrato já fosse pré-estabelecido por quem entra na empresa: nós (agência) oferecemos um ambiente de trabalho descontraído, festivo, e você (funcionário) trabalhará muito, para compensar tudo aquilo que oferecemos. É uma **relação de trabalho**, que ocorre num ambiente onde a **cultura organizacional** é reforçada por estereótipos particulares, onde os funcionários se **identificam** e querem fazer parte, mas perdem, de alguma forma, a noção e o valor do **tempo**.

Além disso, podemos citar ainda a questão salarial:

Muito, mas muito trabalho para pouco dinheiro. E olha que estou falando de uma das profissões mais bem remuneradas do mercado. Tem publicitário que ganha mais que médico, político, presidente. Mas não se anime, são pouquíssimos. Via de regra, se o cara não for estrela, mas for um bom profissional, vai ganhar bem, sem dúvida. Mas vai trabalhar muito (CESAR, 2010, p. 21).

Nos livros da área, não são citados de forma explícita os valores recebidos pelos publicitários, apenas se comenta se é muito, pouco ou razoável. Pela experiência da autora no mercado, se sabe, de fato, que uns ganham pouco e outros ganham muito. É claro que este pouco e este muito podem ser relativos, se compararmos com outras áreas, e a distância entre eles pode ser grande. A partir de relatos, conhecemos pessoas que recebem em torno de R\$

2.000,00 (dois mil reais), e também aqueles que chegam a ser disputados no mercado por um valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). São poucos os que chegam a este salário, mas o suficiente para exercer, mais uma vez, um certo fascínio pelo mundo da propaganda.

Assim, fica estabelecida uma certa lógica que tenta explicar porque tanto trabalho na propaganda: a agência oferece um emprego com um ótimo ambiente de trabalho, além da possibilidade de um excelente salário, e em contrapartida o funcionário passa a trabalhar exaustivamente, em busca da fama e do retorno financeiro.

Para finalizar a questão trabalho, reproduzimos mais uma citação de Cesar (2010), que explica melhor esta relação:

Se você terminou a faculdade e conseguiu entrar para uma agência pode começar a mudar sua rotina. Por exemplo: aulas de inglês? Só se for aos sábados. Também pode ser bem cedo, como às oito da manhã dos dias de semana, ou no início da noite, mas nesse caso, melhor é ser dentro da própria agência porque, depois da aula, você pode voltar a trabalhar. Academia? Bom, tem a hora do almoço. E saiba que, às vezes, você não poderá ir. Nem poderá almoçar. Namorada ou namorado? Prepare-se para algumas discussões. Especialmente se for namorada. Elas sempre querem atenção. Nem sempre você poderá dar. Chegará um momento em que você terá que escolher entre o trabalho ou ela. [...] Programar viagens? Isso, então, é quase impossível. Dificilmente a gente consegue saber o que vai acontecer no dia seguinte da agência, muito menos o que vai acontecer em dez, vinte dias à frente (CESAR, 2010, p. 48-49).

Como podemos perceber, o publicitário, ao escolher entrar para uma agência, abre mão de muitas coisas, incluindo as atividades pessoais. E aqui é interessante destacar que não existe nada regulamento que exija o ‘abrir mão’, portanto não fica claro se, de fato, ele precisa fazê-lo, ou se o mercado o faz acreditar que é preciso. Será que existe um significado além da troca já citada aqui (muito trabalho para um bom salário e um bom ambiente de trabalho)? Essa é uma das questões que vamos abordar na nossa pesquisa, pois ela pode, de alguma forma, influenciar na prática do profissional de **atendimento**, que será caracterizado a seguir.

3.3 O atendimento

O processo publicitário na agência inicia com o profissional de atendimento, que após uma reunião com o cliente repassa para todos os outros departamentos quais as necessidades expressas por tal cliente. Esta solicitação é feita através de um *briefing*¹², documento que contém todas as informações necessárias para a realização do trabalho. É do atendimento

¹² *Briefing* (resumo, em inglês), é o “documento contendo a descrição da situação da marca ou empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-los. Base do processo de planejamento” (SAMPAIO, 1999, p. 317).

também a responsabilidade de supervisionar e coordenar o desenvolvimento da campanha – desde a primeira solicitação do cliente até a sua produção, instalação e veiculação – ou seja, até atingir o público final.

De acordo com Sampaio (1999, p. 57),

[..] o atendimento é o setor que presta assistência aos clientes [...] O relacionamento agência-cliente é função central do atendimento que, na maior parte dos casos, também é responsável pela tarefa de planejamento de comunicação publicitária dos clientes sob seus cuidados em conjunto ou não com as demais áreas da agência. O acompanhamento das tarefas subsequentes (criação, produção, planejamento de mídia, veiculação e aferição dos resultados) também é tarefa do atendimento, que deve manter o cliente sempre bem informado e obter dele as necessárias análises e aprovações no decorrer do processo.

Reforçamos a importância de todos os departamentos que fazem parte de uma agência de propaganda, mas nossa pesquisa é focada no atendimento, por ser o elo formal entre agência e cliente. Pertence ao atendimento a responsabilidade de transformar a informação recebida do cliente em conhecimento para todos os departamentos da agência, da forma mais eficiente possível. Ele é, portanto, o responsável por todas as informações que circulam entre cliente-agência e agência-cliente.

Para Ferrari (2002, p. 62), as funções do atendimento são:

1) Analisar o problema comercial do cliente e traduzi-lo para a agência (*briefing*); 2) Determinar até onde a propaganda pode contribuir e sugerir soluções sob o ponto de vista publicitário (determinar objetivos); 3) Elaborar e apresentar os planos (planejamento); 4) Orientar e acompanhar sua execução e garantir seu controle (orientação e alinhamento da agência; administração de prazos); 5) Avaliar as diversas etapas do trabalho e discutir os resultados, corrigindo as falhas e revisando o plano original, quando necessário; 6) Estabelecer uma relação de confiança mútua e empatia entre a agência e o cliente (parceria); 7) Documentar a conta (relatório; pedidos; aprovação etc.); 8) Preocupar-se com a conta¹³ (ficar atento).

Borges (2002, p. 39-40) também apresenta uma definição das tarefas do atendimento. Para ele, são funções deste profissional:

1) Formular o *briefing* junto ao cliente; 2) Solicitar resultados de pesquisas realizadas pelo cliente; 3) Sugerir pesquisas complementares, quando necessário; 4) Conhecer todos os detalhes do cliente, seus produtos e serviços; 5) Conhecer o estilo e temas das campanhas da concorrência; 6) Obter informações quantitativas e qualitativas dos recursos publicitários da

¹³ Na agência, utilizamos o termo “conta” quando nos referimos ao cliente/anunciante, já que este entrega uma verba específica, uma conta, que será administrada pela agência.

concorrência; 7) Participar da formulação do planejamento de campanha; 8) Transmitir o *briefing* para a criação e a mídia; 9) Elaborar sistematicamente os relatórios de visitas ao cliente; 10) Emitir pedidos de trabalho internos e solicitar orçamentos; 11) Discutir todas as tarefas com todos os departamentos envolvidos, dando informações complementares necessárias; 12) Ter conhecimento do processo de negociação da produção e da mídia; 13) Prestar informações ao cliente sobre todos os custos e negociações; 14) Fazer o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos na criação; 15) Avaliar tecnicamente os trabalhos apresentados pela criação antes de levá-los ao cliente; 16) Realizar a apresentação da campanha de maneira mais técnica e eficiente possível, juntamente com o plano de origem; 17) Requerer a aprovação burocrática, pelo cliente, dos trabalhos, serviços diretos e de terceiros e custos apresentados; 18) Fazer o acompanhamento da realização dos pré-testes de comerciais e anúncios impressos; 19) Acompanhar os trabalhos junto ao tráfego¹⁴, estúdio, RTVC¹⁵, produção gráfica e mídia; 20) Providenciar todos os produtos necessários para os filmes e fotos; 21) Manter o *follow-up*¹⁶ dos trabalhos; 22) Acompanhar a evolução da campanha junto ao cliente, bem como seus resultados; 23) Informar os profissionais da agência, envolvidos com a campanha do cliente, sobre os efeitos da mesma e resultados; 24) Marcar presença nos eventos ligados direta ou indiretamente ao cliente; 25) Manter-se atento aos movimentos do mercado para propor ideias e descobrir oportunidades para os clientes; 26) Ter em mãos o portfólio¹⁷ da agência sempre atualizado.

Já para Lupetti (2011, p. 33-34), o atendimento:

[...] é o elo entre a agência e o cliente anunciante. Sua função básica é desenvolver um trabalho pautado no processo de liderança e na tomada de decisão com uma visão profissional de técnica do mercado e do meio publicitário. Para ter bom atendimento, é preciso ser profundo conhecedor das técnicas de comunicação e saber como, quando e onde aplicá-las. É preciso possuir amplo conhecimento do mercado em que seus clientes atuam, assim como as empresas de seus clientes. O que uma empresa anunciante espera de uma agência deve ser percebido, entendido e incorporado pelo atendimento.

As funções apresentadas pelos três autores se aproximam muito, e são poucas as situações em que os autores diferem. Para Ferrari (2002), por exemplo, cabe ao atendimento a elaboração e apresentação do planejamento, mas, conforme vimos em Borges (2002), o

¹⁴ “Nas agências, departamento ou profissional que cuida do tráfego das tarefas e materiais entre os vários setores da empresa” (SAMPAIO, 1999, p. 364).

¹⁵ “1. Departamento de produção eletrônica (rádio, televisão, cinema) de uma agência. 2. Profissional dessa área que trabalha na agência” (SAMPAIO, 1999, p. 358).

¹⁶ “Ação de acompanhar a execução de um plano de comunicação ou de mídia ou a produção de qualquer peça publicitária” (SAMPAIO, 1999, p. 333).

¹⁷ De acordo com Sampaio (1999), é o conjunto dos trabalhos já realizados pela agência.

atendimento auxilia na sua elaboração, mas não o faz diretamente. De forma geral, todos eles atribuem ao atendimento o papel de mediar a relação entre cliente e agência, além de coordenar o processo.

A partir destas atribuições, destacamos o quão complexa é a função do atendimento numa agência. Ele precisa estar apto para negociar, coordenar, supervisionar, dentre outras tarefas; é ele que desenvolve o trabalho de administrador do processo publicitário. Além das funções, que são inúmeras, veremos ao longo deste capítulo que o atendimento deve ter uma postura diferenciada. A lista com as características e o perfil deste profissional também é extensa, pois ele precisa estar preparado para lidar com pessoas de diferentes personalidades – tanto na agência como diante do cliente.

Assim, um dos questionamentos deste estudo, a partir das colocações destes autores, é se este profissional reconhece seu papel no processo, ou seja, se sabe da importância da sua função na agência e se está efetivamente preparado para assumir tal função. Desta forma, nosso objetivo também é trazer uma reflexão sobre as inúmeras tarefas do atendimento, contribuindo para sua formação profissional. Acreditamos que é reconhecendo a sua multiplicidade de funções e características que ele se torna um profissional apto e mais qualificado para exercer suas tarefas.

Para evidenciar quais são as características e o perfil deste profissional, é preciso primeiro entender a evolução do atendimento dentro da agência de propaganda. Corrêa (2006), apresenta um breve histórico do atendimento na agência de propaganda, resumido no quadro a seguir:

QUADRO 1: Histórico do profissional de atendimento

Histórico	
Década	Situação
1950	Os donos da conta
1960	O atendimento se profissionaliza
Fins de 1960/Início de 1970	Ênfase na criação
Fins de 1970/Início de 1980	A mídia ocupa seu lugar
1990	Atendimento restrito

FONTE: Corrêa (2006, p. 40)

Inicialmente, na década de 50, os profissionais de atendimento eram os donos da conta, ou seja, relacionamento pessoal tinha um grande peso na permanência, ou não, de um cliente em uma agência. Nas décadas seguintes, outras áreas da agência foram se desenvolvendo, como criação, mídia e planejamento, e o departamento de atendimento foi perdendo seu espaço.

Para Corrêa (2006, p. 163), chegamos à década de 90 com um atendimento “retraído, mal preparado, restrito a funções administrativas, de *follow-up* (acompanhamento de trabalhos), de supervisão e como menor peso nas recomendações ao cliente”. De acordo com o autor, parece lógico que, ao chegarmos no século XXI, este profissional tende a desaparecer; mas o autor acredita que não será este o caminho, e aponta outras saídas para este profissional.

Com uma visão de conjunto que inclui conhecimento de relações humanas, psicologia, sociologia, marketing, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, mídia, criação, produção gráfica e eletrônica, computação, economia de mercado, pesquisa, lógica, ética, artes e cultura geral, o novo atendimento tem função importantíssima como assessor dos clientes e facilitador dos trabalhos tanto da agência como dos fornecedores, pesquisadores, veículos e demais elos (CORRÊA, 2006, p. 41).

Com o desenvolvimento das tecnologias e de novas ferramentas no mercado, os publicitários têm se especializado cada vez mais em determinadas tarefas (fotografia, ilustração, mídia, pesquisa, dentre outros), gerando uma necessidade de terceirizar determinados serviços. Esta situação cria uma rede com inúmeros especialistas, o que torna necessária a presença de um profissional que coordene e articule todas as etapas e o trabalho dos participantes; e esta tarefa cabe ao atendimento. Neste sentido, este estudo compartilha esta visão com o autor, de que o atendimento precisa voltar à sua vocação original de generalista.

O novo atendimento tem uma função importantíssima como assessor dos clientes e facilitador dos trabalhos [...]. A habilidade em lidar com problemas, em relacionar-se bem com as pessoas, negociar, administrar, planejar, coordenar, supervisionar e vender são difíceis de encontrar em uma só pessoa. Para consegui-las, é preciso preparar-se, desenvolvendo-se profissionalmente (CORRÊA, 2000, p. 165).

Para Corrêa (2006), o atendimento precisa conhecer profundamente o marketing, a comunicação e o negócio do cliente. E, portanto, precisa de conhecimento suficiente para tratar qualquer tema com todos os profissionais envolvidos no processo, “não com o intuito de descobrir falhas ou mostrar sapiência, mas de estabelecer um relacionamento eficaz, que facilite a comunicação entre as partes e obtenha melhores resultados” (CORRÊA, 2000, p. 165).

Ferrari (2002, p. 68) aponta uma série de características relacionadas ao perfil do atendimento, separando-as entre características pessoais (liderança, autoridade, bom gosto, bom senso, objetividade – sintética e analítica, didática e fluência, descontração, espirtuosidade, versatilidade de vocabulário e postura, agilidade de raciocínio) e

características profissionais (conhecimentos gerais, noções gerais de marketing, bons conhecimentos técnicos de propaganda e outros conhecimentos técnicos).

Outro autor que aborda características do profissional de atendimento é Borges (2002, p. 52). Para ele, o atendimento precisa:

1) Possuir talento e criatividade para enfrentar problemas; 2) Ser perseverante e otimista diante dos desafios; 3) Ser sempre cuidadoso com a aparência; 4) Ter orgulho daquilo que faz; 5) Demonstrar confiança em sua capacidade; 6) Possuir autoestima elevada; 7) Ser um hábil negociador; 8) Ter bons e produtivos relacionamentos; 9) Procurar estar sempre muito bem informado; 10) Ser simpático e educado com todos; 11) Ser um bom ouvinte; 12) Atuar com franqueza e honestidade; 13) Dominar o vocabulário técnico; 14) Ser ousado e eficiente nas decisões; 15) Ter a capacidade de motivar as pessoas e ser ágil nas soluções de problemas; 16) Possuir raciocínio lógico e rápido; 17) Estar sempre muito bem disposto; 18) Ter senso crítico e olho clínico; 19) Demonstrar opiniões formadas; 20) Ser muito bem organizado e objetivo.

Ambos os autores apresentam muitas características que podem servir para qualquer profissional, de qualquer área (cuidado com a aparência, educação, simpatia, estar bem informado). Além disso, a exigência de todas estas qualidades já exerce uma pressão e uma carga alta que é carregada por este profissional. As características descritas pelos autores parecem representar um ideal de profissional perfeito – não que não seja possível encontrar todas elas em uma só pessoa, mas isso parece estar um pouco distante da realidade.

Diante desta dificuldade, destacamos as características pessoais que consideramos fundamentais, a partir de nossa experiência no mercado: sua capacidade de relacionamento e sua capacidade de comunicação. Reforçamos mais uma vez que nesta pesquisa entendemos a comunicação como um processo de reconhecimento entre emissor e receptor, ou seja, como uma relação. É a partir desta relação que outras características se juntarão automaticamente ao profissional (como a franqueza, honestidade, manter todos bem informados, entre outras).

É do atendimento também a responsabilidade de administrar possíveis conflitos entre cliente e agência, o que pode acontecer por diferenças na cultura organizacional de cada empresa. Além disso, na própria agência o profissional de atendimento precisa interagir com pessoas de diferentes culturas; ou seja, cabe a ele a administração da multiplicidade cultural que permeiam as organizações.

A agência de propaganda é uma empresa composta por um grupo dinâmico, que sofre influência do clima, dos humores, do estilo, da sua cultura organizacional e da cultura organizacional dos clientes. O profissional de

atendimento pode e deve influir de forma positiva nesse ambiente (BORGES, 2002, p. 102).

Esta é uma grande responsabilidade, mais uma característica que reforça a pressão que este profissional recebe. Mas esta, de fato, é indispensável. O atendimento lida com muitas pessoas no seu dia a dia, e se não souber administrar conflitos, o que é natural numa relação, sua prática se tornará insustentável.

De acordo com Borges (2002, p. 92) é comum, numa agência, nos depararmos com conflitos e divergências, com diferentes opiniões sobre a forma de realizar um trabalho, mas ignorá-los é um risco. “O profissional de atendimento pró-ativo consegue capitalizar as divergências, em vez de fugir delas e aumentar as complicações”.

A administração dos conflitos temporais também se refletem na qualidade deste profissional. Cliente e agência possuem tempos diferentes; o tempo de criação de uma campanha ou de produção de uma peça publicitária pode parecer muito extenso para o cliente e muito curto para a criação. Por ser o responsável pelo acompanhamento da aprovação, criação e produção das campanhas publicitárias, é do atendimento a habilidade de administrá-los.

Como a existência de fortes egos é um fato no campo da publicidade, a capacidade do atendimento em coordenar todas essas forças e fazer o cliente sentir que existe um grupo de profissionais dedicados a seu negócio é a melhor forma de construir maior credibilidade. [...] A harmonia entre os setores é fundamental. [...] É preciso compreender que todas as áreas estão interligadas, que uma tem influência sobre a outra, afetando o resultado final. Cabe ao atendimento, como se fosse um treinador, orientar a equipe para ganhar o campeonato, estimulando o trabalho em equipe (CORRÊA, 2000, p. 165).

Neste sentido, entendemos que, além de administrar o processo publicitário, o atendimento precisa administrar as pessoas que dele fazem parte. Assim, reforçamos novamente que a capacidade de relacionamento e de comunicação são características essenciais a este profissional, e que serão evidenciadas a seguir, a partir da descrição das rotinas por ele vividas.

O processo publicitário inicia a partir da necessidade e solicitação de um trabalho pelo cliente; solicitação que é feita através de uma reunião com o atendimento, quando são discutidas as necessidades de criação e produção de um campanha ou peça publicitária. Esta reunião pode ser presencial, ou mesmo por telefone e por *e-mail*.

A partir das informações fornecidas pelo cliente, o atendimento pode consultar outras fontes para complementar o trabalho (pesquisas de mercado, veículos, concorrência, opinião de consumidores, entre outras). Com todas as informações recolhidas ele vai elaborar o

documento com a solicitação de trabalho, conforme os critérios de argumentação que ele julgar mais interessante para a criação da campanha. Ao final deste processo temos então o documento pronto, o *briefing*, que será apresentado à criação, por exemplo¹⁸, que por sua vez dará início ao seu trabalho.

Aqui cabe uma observação para destacar que *briefing* também é sinônimo de PIT, termo que aparecerá ao longo dos diários e das entrevistas. PIT é a abreviação de Pedido Interno de Trabalho, que é o documento utilizado pelo atendimento para solicitar qualquer trabalho para qualquer área da agência. Esta solicitação é feita a partir de um *software*¹⁹ que já apresenta um modelo de PIT a ser seguido, e que organiza todos os trabalhos da agência.

Após a criação da campanha na agência, o atendimento realiza uma nova reunião com o cliente, agora para apresentação da campanha. Quando esta é aprovada pelo cliente, o atendimento dá início ao processo de produção, supervisionando todo o trabalho (aprovação final de orçamentos, controle de prazos, controle de veiculação e instalação).

O profissional de atendimento não se limita a ser apenas um intermediário; muito pelo contrário, é um verdadeiro orientador do jogo, que conhece os principais fundamentos da comunicação e as principais características dos mercados onde as marcas ou os produtos atuam. Liderança e organização, visão estratégica e competência tática de controle, capacidade de negociação e habilidade para relacionamento com diversos perfis profissionais – essas são as características básicas do profissional de atendimento (SANT’ANNA et al., 2010, p. 314).

A partir dessa situação, indicadas as rotinas do atendimento, imaginemos a seguinte situação: o cliente, uma revenda de veículos, convoca o atendimento para uma reunião de *briefing*, pois precisa de uma campanha para anunciar o lançamento de um modelo de carro. Após uma discussão das principais necessidades e troca de informações, o atendimento retorna à agência e elabora o *briefing*, que será entregue para a criação, departamento que desenvolverá a campanha (não vamos envolver neste exemplo os departamentos de produção, planejamento e mídia).

Ao fim do prazo estabelecido pelo cliente e pelo atendimento, a criação apresenta a campanha para o atendimento, e ambos discutem as ideias. Assim que a campanha é aprovada pelo atendimento, este marca uma nova reunião com o cliente, em que ocorre a situação

¹⁸ O *briefing* é um documento elaborado para todos os departamentos da agência, dependendo do trabalho e da necessidade do cliente, mas aqui escolhemos como exemplo a relação com a criação, por ser o departamento que recebe o maior número diário de *briefings*.

¹⁹ O *software* mais utilizado nas agências de Porto Alegre é o PubliManager. De acordo com o *site* da empresa (www.publi.com.br) “é um *software* completo desenvolvido especialmente para os mercados de propaganda, promoção e eventos. [...] tem como objetivo integrar todos os setores da empresa, [...] reduzindo ruídos de comunicação, padronizando e documentando os processos, organizando pautas e *jobs* e facilitando a interação entre profissionais e fornecedores”.

inversa. É o atendimento que passa as informações, ou seja, apresenta a campanha para o cliente, que pode, ou não, aprovar o trabalho. É neste contexto que percebemos a diversidade de posições assumidas pelo atendimento, ora representando o cliente, ora representado a agência. São situações distintas, cada uma com suas particularidades.

No caso relatado anteriormente, de forma bem simplificada, o atendimento assumiu quatro posições, em diferentes situações de comunicação:

a) Reunião entre o atendimento e o cliente: o atendimento representa a agência e o cliente representa o anunciante; o atendimento é um publicitário e o cliente pode ser um administrador, um profissional de marketing e mesmo um publicitário²⁰. O cliente assume uma postura de solicitante do trabalho, e o atendimento o papel de cumpridor destas tarefas; é o **sujeito que recebe informações**.

b) Transmissão do *briefing* do atendimento para a criação: a transmissão do *briefing* é feita através de um documento formal, elaborado pelo atendimento, que entra num sistema de pauta. O atendimento assume uma postura de **solicitante do trabalho**, representando o cliente, e a criação o papel de cumpridor destas tarefas.

c) Criação apresenta campanha para o atendimento: a criação apresenta as peças impressas, argumenta e defende suas ideias. A criação assume uma postura de detentor da ideia, e o atendimento **assume o papel de cliente**, aprovando ou reprovando a campanha.

d) Reunião de apresentação da campanha pelo atendimento para o cliente: o atendimento **representa a agência** e o cliente representa o anunciante. O atendimento apresenta as peças para o cliente, e também argumenta e defende a sugestão de campanha da agência.

Nas quatro situações, todos os envolvidos reconhecem, ou deveriam reconhecer, a importância do seu papel no processo, bem como os saberes necessários ao desenvolvimento e produção do trabalho; muitas vezes o cliente imagina que a agência – tanto o atendimento, como a criação – entenda o seu negócio, uma revenda de veículos (seguindo o exemplo citado), mas nem sempre os profissionais estão preparados para trabalhar com determinado produto; não conhecem o mercado, a concorrência, as necessidades dos consumidores. E isso pode se refletir diretamente nos resultados da campanha.

Deve ficar claro neste processo que o cliente está ali, pois necessita dos serviços da agência, e solicita trabalhos sempre que há demanda; atendimento e criação, por sua vez, estão ali para prestar um serviço em nome da agência e vender ideias para o cliente, ou seja,

²⁰ Não abordaremos aqui as características identitárias sociais e psicológicas dos sujeitos.

persuadi-lo. Na maioria dos casos, os clientes são fixos da agência e existe um contrato formalmente assinado por ambas as partes, onde se definem os serviços que serão prestados pela agência e qual será a sua forma de remuneração. O cliente sabe a importância da agência para desenvolver seus trabalhos, já que ela possui equipe especializada para isto, assim como a agência sabe a importância do cliente, principalmente com relação à remuneração, que é a base para o sustento de qualquer agência.

O atendimento também deve reconhecer que o processo de produção é único para cada campanha ou peça publicitária, e que os sujeitos envolvidos (cliente e criação) estão inseridos em circunstâncias diferentes, ou seja, o cliente entende muito mais do seu negócio – a revenda de veículos – do que o negócio publicitário, suas rotinas, suas práticas e suas linguagens específicas; o mesmo ocorre com a criação, que entende mais a prática publicitária do que os negócios do cliente. Um determinado cliente pode entender mais das rotinas publicitárias do que outro, assim como a criação pode conhecer, e assim trabalhar melhor, de forma mais inteligente e criativa, um consumidor do segmento supermercado do que um consumidor do segmento veículos, por exemplo.

Anunciante e agência (e as pessoas que nela trabalham) devem estar muito bem sintonizados e ter atitudes parecidas diante do mundo e dos negócios, para que haja identidade de propósitos e de métodos, para que o relacionamento não se transforme em um neurótico processo de desavenças e críticas, em que cada parte tenta modificar o comportamento da outra. Isso não quer dizer que não deva existir um saudável processo de discordância em função de uma benéfica multiplicidade de pontos de vista. O confronto de opiniões e ideias pode levar a soluções mais originais, pertinentes e eficientes. A discordância, porém, deve ser em relação ao detalhe, ao periférico, e ocorrer com mútuo respeito (SAMPAIO, 1999, p. 114).

Cabe ao atendimento, portanto, reconhecer e administrar estas diferenças, pois é a partir da sua posição de orientador do processo que dependerá o resultado final do trabalho. Ainda sobre esta questão do relacionamento, Silva & Toaldo (2010, p. 128) acreditam que:

Outro aspecto que pode afetar o relacionamento entre comprador e fornecedor são os erros sucessivos, decorrentes de problemas nos processos, falhas na comunicação entre as pessoas responsáveis pelo cliente, interpretação inadequada do *briefing*. Esses erros na publicidade obrigam a refazer o trabalho já realizado, o que gera descontentamento no cliente e pode gerar a perda de oportunidade de negócios, pois os prazos vão sendo alargados. Além disso, as equipes envolvidas ficam insatisfeitas, porque investiram tempo e energia, e ninguém, conscientemente, deseja produzir algo para ser rejeitado.

As possíveis falhas no processo de comunicação podem gerar erros, refações de trabalho, descontentamentos, insatisfações. Assim, entender a rotina do atendimento a partir de suas funções, permite um novo olhar sobre a posição do atendimento em suas relações de

trabalho: ele é o responsável pela comunicação que circula entre agência e cliente. Atuando ora como sujeito emissor, ora como sujeito receptor, o atendimento participa de um jogo de relações discursivas que dependem dos saberes dos outros sujeitos envolvidos no processo. Saberes que podem ser constantemente modificados, de forma construtiva, dependendo da qualidade dos discursos, do perfil e dos saberes deste profissional.

A proposta neste trabalho é trazer uma nova perspectiva sobre o profissional de atendimento no mercado publicitário, a partir da análise de suas rotinas. É ele quem detém o poder sobre as informações a serem transmitidas para o cliente ou para a agência; e aqui se fala de poder não em seu sentido de coerção, mas sim de possuir a informação, e utilizá-la de forma adequada para o desenvolvimento do trabalho. O atendimento detém o poder da comunicação e, neste sentido, deve reconhecer sua importância e suas obrigações no processo, tornando-se um profissional qualificado para assumir tal função.

Perante o cliente, é o atendimento que representa a agência, e, perante a agência, é o atendimento que representa o cliente. Diante desta situação, percebemos um sujeito que transita em diversos espaços organizacionais.

O atendimento precisa se reconhecer como articulador do processo organizacional – da mesma forma que a agência também precisa reconhecer este profissional com esta função. Reconhecendo e desempenhando suas funções, sabendo que assume diversos papéis no processo publicitário, que é responsável pelo bom funcionamento do processo comunicacional, ele irá interferir de forma positiva nas rotinas da agência.

No capítulo quatro, apresentamos a proposta metodológica desta pesquisa, que evidencia como o próprio atendimento se percebe no processo publicitário, bem como o olhar de outros profissionais da agência de propaganda acerca dele.

4 UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA: O DISCURSO DE QUEM FAZ PUBLICIDADE

Para dar conta do problema de pesquisa, que consiste em discutir a situação atual do profissional de atendimento, se faz necessária uma aproximação com as falas destes profissionais, a fim de localizar neles as marcas que permitem identificar sua prática e como ela se constitui. O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados, bem como as análises e os resultados da pesquisa.

A metodologia aqui proposta comporta a perspectiva da Análise de Discurso, de inspiração semiótica, fazendo uso das referências indicadas por Patrick Charaudeau, aplicando-as aos discursos que dizem respeito à construção do atendimento. Destes discursos, importam a essa pesquisa aqueles organizados pelo próprio atendimento, bem como as falas que representam o campo publicitário (neste estudo caracterizado pelos demais profissionais da agência), mas sempre contextualizadas no campo das práticas sociais e profissionais. Assim, a partir de duas técnicas utilizadas na pesquisa, diários e entrevistas em profundidade, buscamos reconhecer como este profissional se constitui no processo publicitário.

4.1 A análise de discurso

O ser humano é um ser de palavra, de linguagem. É com o uso da linguagem que o homem se realiza e se constrói; é a partir da linguagem que ele estabelece e ocupa seu lugar no mundo. De acordo com Araújo (2004, p. 9),

[...] sem linguagem, não há acesso à realidade. Sem linguagem, não há pensamento. [...] a linguagem é provavelmente a marca mais notória da cultura. As trocas simbólicas permitem a comunicação, geram relações sociais, mantêm ou interrompem essas relações, possibilitam o pensamento abstrato e os conceitos.

Conforme Charaudeau (2010, p. 7):

É a linguagem que permite ao homem pensar e agir. Pois não há ação sem pensamento, nem pensamento sem linguagem. É também a linguagem que permite ao homem viver em sociedade. Sem a linguagem ele não saberia como entrar em contato com os outros, como estabelecer vínculos psicológicos e sociais com esse outro que é, ao mesmo tempo, semelhante e diferente. Da mesma forma, ele não saberia como constituir comunidades de indivíduos em torno de um “desejo de viver juntos”. A linguagem é um poder, talvez o primeiro poder do homem.

Ambos os autores tratam a linguagem como uma forma que permite e condiciona a relação entre sujeitos. É a linguagem que possibilita ao homem viver em sociedade, viver e

conviver com o outro. Desta forma, como tratamos nesta pesquisa de uma prática profissional, que só se efetiva em função de uma relação de trabalho, consideramos que é a linguagem que condiciona esta prática. Assim, nosso ponto de partida é o conceito de discurso – o dizer – objeto de análise desta pesquisa. Como Charaudeau (2010) e Pinto (1999), entendemos o discurso como uma prática social, inserida em um contexto determinado.

De acordo com Orlandi (1999, p. 15):

[...] a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando.

Ainda para o mesmo autor (1999, p. 15), é preciso conceber a linguagem

[...] como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social. Essa mediação, que é o discurso, torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que ele vive. O trabalho simbólico do discurso está na base da produção da existência humana.

Visto desta forma, enquanto prática social, falar em discurso implica falar em um jogo de relações entre sujeitos e, ainda, falar em trocas simbólicas que acontecem em um contexto específico. Para Lopes (2003, p. 19), “todo uso da linguagem envolve ação humana em relação a alguém em um contexto interacional específico”. Ou ainda, “todo ato discursivo se dirige a alguém e toda prática discursiva é situada no mundo sócio-histórico e cultural em que ocorre, isto é, não ocorre em um vácuo social” (LOPES, 2003, p. 22). O discurso, portanto, é entendido como uma prática languageira que ocorre num contexto específico e que materializa o pensar humano.

Charaudeau (2010) destaca duas posições teóricas com relação ao objeto da linguagem: uma, considerando a linguagem como um objeto transparente (onde seu significado é explícito, o receptor se assemelha ao emissor) e outra, considerando a linguagem como um objeto não transparente (onde seu significado não se esgota em sua forma explícita, o emissor é diferente do receptor, já que este último pode construir um sentido não previsto pelo emissor). Um ato de linguagem é suscetível a várias leituras, dependendo de seu contexto sócio-histórico. Assim, Charaudeau (2010, p. 17) denomina explícito como sendo aquilo que é manifestado, e implícito como o “lugar de sentidos múltiplos que dependem das circunstâncias de comunicação”.

A finalidade do ato de linguagem (tanto para o sujeito enunciador quanto para o sujeito interpretante) não deve ser buscada apenas em sua configuração verbal, mas no jogo que um dado sujeito vai estabelecer entre esta e seu sentido implícito. Tal jogo depende da relação dos protagonistas

entre si e da relação dos mesmos com as circunstâncias de discurso que os reúnem (CHARAUDEAU, 2010, p. 24).

Trabalharemos nesta pesquisa sob a perspectiva da linguagem como um objeto não transparente, como uma relação em que o receptor nem sempre está disponível ao emissor. Neste caso, de acordo com Charaudeau (2010, p. 17), concebemos o ato de linguagem

[...] como produzido por um emissor determinado, em um dado contexto sócio-histórico. [...] o processo de comunicação não é o resultado de uma única intencionalidade, já que é preciso levar em consideração não somente o que poderiam ser as intenções declaradas do emissor, mas também o que diz o ato de linguagem a respeito da relação particular que une o emissor ao receptor.

Este ato de linguagem, portanto, torna-se suscetível a diversos sentidos, de acordo com as posições ocupadas por emissor e receptor. De acordo com Verón (2004, p. 216),

[...] uma mensagem nunca produz automaticamente um efeito. Todo discurso desenha, ao contrário, um campo de efeitos de sentido e não um e único efeito. A relação entre a produção e a recepção (prefiro chamar esta última de reconhecimento) é complexa: nada de causalidade linear no universo do sentido. Ao mesmo tempo, um discurso dado não produz um efeito qualquer. A questão dos efeitos é, portanto, incontornável.

Assim, o receptor pode atribuir um sentido diferente do que o previsto pelo emissor; um único discurso pode produzir efeitos diversos, de acordo com a circunstâncias do discurso. Quando falamos em circunstâncias do discurso, precisamos considerar dois aspectos: a relação que emissor e receptor mantêm diante do propósito linguageiro; e a relação que estes mesmos dois sujeitos mantêm entre si. Ou ainda, de acordo com Charaudeau (2010, p. 32) “os saberes supostos a respeito do mundo: as práticas sociais partilhadas; os saberes supostos sobre os pontos de vistas recíprocos dos protagonistas”, ou seja, “numa posição de sujeito interpretante, filtramos, no conjunto dos saberes possíveis [...], um subconjunto de saberes em função do que supomos ser o saber do enunciador” (CHARAUDEAU, 2010, p. 30).

Quando analisamos os discursos, do ponto de vista de sua produção, precisamos considerar a intenção do sujeito comunicante. Neste aspecto, este sujeito fará uso de contratos e estratégias. O contrato pressupõe que os sujeitos que pertencem a um mesmo grupo de práticas sociais estão suscetíveis de estabelecer um acordo sobre as representações linguageiras dessas práticas. Neste sentido, o sujeito comunicante sempre supõe que o sujeito interpretante possui uma competência linguageira de reconhecimento semelhante à sua. “O ato de linguagem torna-se uma proposição que o EU faz ao TU e da qual ele espera uma contrapartida de convivência” (CHARAUDEAU, 2010, p. 56).

No caso desta pesquisa, os profissionais selecionados já conheciam a pesquisadora, pois em algum momento da trajetória profissional já haviam trabalhado juntos. Essa é uma questão que pode interferir nos resultados, já que existe uma relação, mesmo que apenas profissional, com os pesquisados. Mas acreditamos que esse fato possibilitou o andamento das entrevistas e da escrita dos diários, já que ambos (pesquisadora e pesquisados) estabeleceram um acordo sobre as representações linguageiras. Assim, o sujeito comunicante (pesquisador) supôs que o sujeito interpretante (pesquisadora) possuía uma competência linguageira de reconhecimento semelhante à sua, foi estabelecido um contrato entre ambos. A linguagem utilizada foi informal, sem necessidade de explicações sobre os termos mais técnicos que foram utilizados em seus discursos, pois a pesquisadora já conhecia o mesmo. Isso facilitou e acelerou a pesquisa, sem necessidade de interrupções para explicar o que estava sendo dito.

Já a estratégia sustenta a hipótese de que o sujeito comunicante planeja e materializa seu discurso objetivando produzir determinados efeitos – que podem ser de persuasão ou de sedução – sobre o sujeito interpretante, “para levá-lo a se identificar – de modo consciente ou não – com o sujeito destinatário ideal” construído pelo sujeito comunicante (CHARAUDEAU, 2010, p. 56). Antes de persuadir ou seduzir, o sujeito comunicante deve certificar-se que o sujeito interpretante possui as informações e conhecimentos necessários para obter os efeitos de discurso desejados.

A partir daí, vemos que falar ou, em outras palavras, comunicar é um ato que surge envolvido em uma dupla aposta ou que parte de uma expectativa concebida por aquele que assume tal ato: (i) o “sujeito falante” espera que os contratos que está propondo ao outro, ao sujeito-interpretante, serão por ele bem percebidos e (ii) espera também que as estratégias que empregou na comunicação em pauta irão produzir o efeito desejado (CHARAUDEAU, 2010, p. 57).

Para Charaudeau (2010, p. 67), “representamos o ato de comunicação como um dispositivo cujo centro é ocupado pelo sujeito falante (o locutor, ao falar ou escrever), em relação com um outro parceiro (o interlocutor)”.

“Comunicar” é proceder a uma encenação. Assim como, na encenação teatral, o diretor de teatro utiliza o espaço cênico, os cenários, a luz, a sonorização, os comediantes, o texto, para produzir *efeitos de sentido* visando um público imaginado por ele, o locutor – seja ao falar ou ao escrever – utiliza componentes do dispositivo da comunicação em função dos efeitos que pretende produzir em seu interlocutor (CHARAUDEAU, 2010, p. 68 – grifos do autor).

Nesta pesquisa, os profissionais selecionados sabiam que estavam participando de um estudo. Assim, mesmo conhecendo a pesquisadora e estabelecendo com ela uma relação

informal, muitos podem ter respondido as questões pensando no campo publicitário, ou seja, já pensando no ambiente em que a pesquisa circulará (entre profissionais e estudantes). Por isso, as estratégias discursivas empregadas podem ter sido pensadas a partir do público final, que receberá a pesquisa, e não na pesquisadora.

Neste sentido, a Análise de Discurso nos possibilita visualizar o discurso como o resultado de uma relação, entre dois ou mais sujeitos, em que o emissor, ao elaborar sua fala, faz determinadas escolhas:

Comunicar, informar, tudo é escolha. Não somente escolha de conteúdos a transmitir, não somente escolha das formas adequadas para estar de acordo com as normas do bem falar e ter clareza, mas escolha de efeitos de sentido para influenciar o outro, isto é, no fim das contas, escolha de estratégias discursivas (CHARADEAU, 2009, p. 39).

Ao propormos uma discussão sobre o papel do profissional de atendimento no processo publicitário, a pesquisa deve buscar em seus discursos, e através de sua análise, determinados **efeitos** que eles geram; ou seja, a análise consiste em identificar, a partir das falas dos profissionais, determinadas **marcas discursivas** que permitam estabelecer relações com a proposta da pesquisa, a partir dos conceitos de **tempo, comunicação, cultura organizacional e identidade**.

4.2 A técnica

Para dar conta desta proposição, serão empregadas duas técnicas distintas que visam se aproximar destes discursos: (1) o uso de diários e (2) a aplicação de entrevistas em profundidade.

A recorrência à **técnica dos diários** se deu pela busca de uma metodologia que pudesse distanciar a experiência pessoal e profissional da pesquisadora nos dados coletados, sem influência da sua visão e experiência do mercado. Buscamos na área da Educação uma técnica bastante utilizada: os diários de aula, sob a perspectiva de Zabalza (2004), que neste trabalho serão chamados apenas diários. De acordo com o autor, esta linha de pesquisa pertence ao que chamamos de trabalho com documentos pessoais, e tem uma longa tradição na pesquisa antropológica e psicológica.

Como instrumento de pesquisa, os diários podem ser utilizados de duas formas: como diário do pesquisador (escrito por ele) ou como diário dos pesquisados. A forma mais recomendada é o diário do pesquisador, pois ele não depende de outras pessoas para ser feito. No entanto, como o objetivo deste estudo é justamente um distanciamento do olhar da autora

sobre as rotinas diárias dos profissionais, optamos pelo diário dos pesquisados que, de acordo com Zabalza, pode servir para recuperar o dia a dia destes profissionais (tanto no aspecto mais descritivo, como mais pessoal). Zabalza ressalta que este processo pode se tornar custoso e imprevisível, já que não se trata de um grupo acostumado a fazer este tipo de trabalho; além disso, cada pesquisado pode interpretar de uma forma a tarefa de escrever um diário. Mesmo assim, decidimos enfrentar este desafio.

Já que a comunicação é um processo dinâmico, instantâneo, pulsante, já que as tecnologias se superam a cada momento, já que se trata de operar uma “coisa viva”, cujos efeitos se sentem na vibração da vida a cada momento, é preciso que o próprio procedimento de pesquisa se flexibilize, se adapte, se corrija e esta é uma das atribuições do pesquisador, a de atuar também desbravando, abrindo caminhos, renovando as mentes para acompanhar a renovação das técnicas (MARCONDES FILHO, 2008, p. 9-10).

Para fazer um diário, precisamos considerar cinco condições básicas: a solicitação (instrução que se dá a quem vai realizar o diário); a periodicidade que se escreve; a quantidade (quantas linhas escrever por dia); o conteúdo (que fica subordinado à solicitação); e a duração (o tempo durante o qual se deve escrever o diário).

A partir de uma entrevista concedida por e-mail a esse estudo por Zabalza (APÊNDICE A), e levando em consideração que os pesquisados não tinham este hábito da escrita, estabelecemos as seguintes condições básicas:

- a) solicitação (APÊNDICE B);
- b) periodicidade que se escreve – no mínimo, duas vezes por semana;
- c) quantidade – indeterminado;
- d) conteúdo – o que os pesquisados vivenciaram num determinado período no que diz respeito à sua atuação profissional, as rotinas da agência, as relações, os prazeres e os conflitos que envolvem esta profissão;
- e) duração – oito semanas.

A partir de uma sondagem informal, realizada com dois diretores de atendimento de agências de propaganda, chegamos à conclusão de que esta pesquisa deveria ser realizada com profissionais de atendimento que tivessem algum tipo de contato com a pesquisadora, já que é um trabalho realizado voluntariamente. Nenhum dos diretores se sentiu à vontade para indicar um profissional, por isso foi solicitado que entrássemos em contato diretamente com os atendimentos. Assim, selecionamos três profissionais que já se relacionaram em algum momento com a pesquisadora, e como pré-requisito, estabelecemos a experiência mínima de 10 anos atuando como atendimento.

É importante destacar que estes discursos se referem à prática profissional do atendimento, mas não são discursos em curso, ou seja, a pesquisadora não os observou no momento de seu acontecimento, não os viu circular. Os discursos são relatos de uma situação ocorrida anteriormente à sua escrita.

A observação dos discursos no momento de sua realização (na agência e junto dos clientes) foi cogitada, mas, pela proximidade da pesquisadora com o mercado publicitário, acreditamos que esta observação limitaria o processo: os pesquisados, conscientes da presença do pesquisador, poderiam agir de outra forma; sabemos que não seria possível, por exemplo, participar de uma reunião com o cliente, pois determinadas informações são mantidas em sigilo. Nesse caso, a situação de comunicação não seria natural. Por isso, reconhecemos mais uma vez as limitações dos diários, que não permitem a observação do discurso circulando, mas que nesta pesquisa apareceram como um instrumento viável para identificar e analisar os discursos do atendimento acerca da sua prática profissional.

Com o intuito de buscar um terceiro olhar sobre o profissional de atendimento, realizamos **entrevistas em profundidade** com profissionais de outras áreas da agência (produção, mídia, planejamento e criação), na tentativa de encontrar um ponto comum sobre o papel deste profissional nas agências de propaganda.

De acordo com Duarte (2008, p. 62-63), a entrevista em profundidade

é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. [...] os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade.

As entrevistas em profundidade são individuais e podem ser classificadas como abertas, semi-abertas e fechadas, de acordo com o modelo de questões apresentadas (estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas, respectivamente).

As abertas e semi-abertas se caracterizam por sua flexibilidade e por se aprofundarem num determinado tema. A aberta é realizada a partir de um tema central, e a semi-aberta parte de um roteiro-base; são classificadas como pesquisa qualitativa. A entrevista fechada é utilizada em pesquisas quantitativas, e se realiza a partir de um questionário padrão.

Neste estudo, trabalhamos com entrevistas semi-abertas, tendo como base um roteiro de questões, que dão conta do nosso interesse de pesquisa. O roteiro das questões tem origem no problema de pesquisa, buscando ampliar o tema e apresentando as perguntas de forma

aberta – o que por um lado flexibiliza a entrevista, mas, por outro, utiliza o roteiro como forma de controle.

De acordo com Duarte (2008, p. 66), a entrevista semi-aberta tem entre quatro e sete questões, que são tratadas individualmente. “O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. [...] Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas.” O autor destaca que uma das vantagens desse modelo é que ele permite criar uma estrutura de comparação entre respostas e articulação de resultados, sistematizando as informações²¹.

Quanto à seleção dos informantes, Duarte (2008) ressalta que elas podem ocorrer de duas formas: seleção por conveniência (baseada na viabilidade, quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade), e seleção intencional (quando é feita por critério particular do pesquisador). Como expusemos anteriormente, a seleção dos atendimentos para preencher os diários foi feita por proximidade, e da mesma forma ocorreu com a seleção de profissionais do mercado. Trata-se, portanto, de uma seleção intencional, adotando o critério de 10 anos de experiência e passagem por médias e grandes agências. Para selecionar os profissionais de mercado, o critério foi de representatividade na área de atuação, na cidade de Porto Alegre.

Na sequência, apresentamos as análises e os resultados desta pesquisa.

4.3 Análise dos diários

Nesta etapa da pesquisa, três profissionais participaram da escrita dos diários, num período de oito semanas (dois escreveram em 2011 e um em 2012)²². Para preservar a identidade dos profissionais, não citaremos os nomes nem as agências em que atuam. Aqui eles serão chamados de Atendimento A, Atendimento B e Atendimento C. As análises estão apresentadas, respectivamente, a partir das falas dos Atendimentos A, B e C e em alguns momentos são feitos cruzamentos e comparações. Primeiro apresentamos a **fala** dos pesquisados, discutindo em seguida os **efeitos de sentido possíveis**. Para ressaltar estas falas, algumas expressões ou frases são destacadas em negrito.

²¹ No APÊNDICE F apresentamos o roteiro das questões.

²² As fotos dos diários fazem parte dos APÊNDICES C, D e E.

O Atendimento A possui 13 anos de experiência como atendimento, já trabalhou em sete agências, sendo que o mínimo de permanência foi de três meses, e o máximo de oito anos. No período em que escreveu o diário, estava há seis meses na agência.

O Atendimento B também possui 13 anos de experiência como atendimento, passando por cinco agências. O período mínimo que já trabalhou em uma delas foi de seis meses, e o máximo foi de quatro anos. No período em que escreveu o diário, estava há um ano e seis meses na agência.

O Atendimento C possui 15 anos de experiência como atendimento, já trabalhou em oito agências, sendo que o mínimo de permanência foi de seis meses, e o máximo de quatro anos, que é a agência em que trabalhava quando o diário foi escrito.

É interessante analisar estes números, pois eles mostram como estes profissionais circulam pelo mercado, em agências diferentes. Se considerarmos que o Atendimento A, por exemplo, trabalha há 13 anos no mercado, já ficou por oito anos em uma agência, sobram cinco anos para ele ter atuado nas outras seis agências, o que dá uma média de menos de dois anos de atuação em cada uma delas.

Se compararmos com outras profissões, é um tempo muito curto, ou seja, existe uma troca constante de agências, que pode ser uma característica do mercado publicitário, ou também uma insatisfação destes profissionais com a sua atuação. Abordaremos este tópico novamente no texto que trata da análise das entrevistas com os profissionais do mercado e no que trata das considerações finais da pesquisa.

4.3.1 Atendimento A

O Atendimento A escreveu 13 dias em seu diário. Seu primeiro dia de escrita já demonstra uma certa inquietação com aspectos da sua profissão: “O atendimento precisa **saber de tudo e ser tudo**. Se o trabalho fica bom, dificilmente o mérito é nosso. E se fica ruim, a culpa é provavelmente nossa. **Temos autoria sobre alguma coisa? Por que às vezes somos tão importantes e outras vezes tão dispensáveis?**”.

Essa fala, de certa forma, se aproxima e resume a nossa questão de pesquisa. Ao mesmo tempo em que o atendimento é percebido e destacado, tanto pela bibliografia da área, como pelo próprio discurso presente no meio publicitário, como um profissional fundamental no processo, por outro lado ele dificilmente recebe os méritos e é reconhecido pelo seu trabalho. E ainda, quando uma campanha publicitária faz sucesso, na maioria das vezes, este sucesso é atribuído à criatividade dos profissionais da criação, ou seja, o trabalho é

reconhecido pelo seu conteúdo, e não pela forma como ele se viabilizou. E esta viabilização, como já vimos no capítulo dois, é de responsabilidade do atendimento. Na fala deste profissional existe um tom de frustração, pois ele reconhece que precisa saber tudo, se tornando importante no processo, embora às vezes se torne descartável. Possivelmente ele fez um bom trabalho, mas não foi reconhecido.

Diante destas exposições, antecipamos uma questão fundamental que aparece como uma das considerações da pesquisa: a atividade do atendimento e o resultado do seu trabalho é de difícil mensuração. Se compararmos, por exemplo, com o departamento de criação: quando falamos nesta atividade, é fácil reconhecer o resultado de seu trabalho, visualizando um anúncio no jornal ou assistindo a um comercial de TV no ar. Foi a criação quem desenvolveu a ideia, quem criou o anúncio. Mas e o atendimento? Como mensurar e exemplificar uma relação? Como mensurar e exemplificar o processo de viabilização e coordenação de uma campanha? Talvez por isso seja uma atividade tão complexa, tanto de se realizar, como de se explicar.

Ainda falando sobre sua profissão, em outro momento, o Atendimento A destaca o lado positivo de exercer suas atividades. Para este profissional,

O mais legal de trabalhar na área da comunicação e como atendimento é poder **conhecer segmentos diferentes de mercado** e mergulhar no negócio das empresas. A gente precisa entender a estratégia do negócio da empresa pra quem trabalhamos a fim de **apresentar uma solução adequada**.
(ATENDIMENTO A)

Nessa situação, o profissional está se reconhecendo como importante no processo, a partir do momento que usa a expressão “a gente”, ou seja, nós. Diferente da primeira fala, em que ele questionou a autoria do trabalho, aqui ele está se incluindo como parte importante na recomendação dos caminhos estratégicos e das soluções apresentadas para o cliente. Esta fala também reforça uma das funções do atendimento, que é a de conhecer o mercado de atuação de seus clientes – função que é destacada tanto nos livros pesquisados, como na prática vivenciada pela pesquisadora.

Em outro dia, o Atendimento A escreve sobre mais uma função deste profissional: “Se o atendimento **não ‘ligar os pontos’ de todas as áreas o tempo todo, a coisa não flui**”. Esta fala reforça o papel do atendimento como coordenador do processo; neste caso, o Atendimento A pode estar afirmando que sem a presença dele o trabalho não se desenvolve, ou seja, está se colocando como peça fundamental para a evolução do processo. E assim percebemos uma certa ambiguidade, pois em outro momento, apresentado anteriormente, ele se diz “dispensável” ao processo.

Outro ponto importante a destacar quando falamos do atendimento são seus conflitos com a equipe de criação, que fica evidente na fala a seguir:

Todas as agências de propaganda funcionam do mesmo jeito num ponto: **a criação é dispersa e descomprometida com prazos, soluções. Só sabem ficar ‘p’ da vida quando suas lindas campanhas foram reprovadas.** Tá bem, sei que é ruim, que às vezes o que impera é a subjetividade, gosto pessoal, mas acho que falta o tal SENSO DE DONO. **Existem exceções, é claro.** (ATENDIMENTO A)

O profissional está se sentindo desmotivado com sua equipe de criação, e generaliza este departamento ao falar que todas as agências funcionam do mesmo jeito, o que provavelmente demonstra que este profissional já passou por esta situação nas agências em que atuou. Ele usa um tom de ironia, ao se referir as “lindas campanhas” desenvolvidas, e às vezes reprovadas – o que deixa implícito uma crítica à postura destes profissionais. É interessante, pois nesta fala percebemos um ponto importante no processo de criação publicitária: a subjetividade. De fato, não existem regras para se criar um anúncio, por exemplo. Ele será aprovado, se solucionar o problema do cliente. E isto parece, a partir do que foi escrito, não acontecer; a criação não se importa com soluções, apenas com suas ideias criativas. O Atendimento A entra numa nova discussão sobre a autoria dos trabalhos, o “senso de dono”, escrito em caixa alta – o que em texto escrito demonstra uma grande ênfase –, como se as campanhas precisassem ter um proprietário. Parece faltar aqui um espírito de equipe, afinal o trabalho é da agência e não de um departamento específico, e não ficou claro se o profissional percebe isso. Ao final da fala, nos parece que este profissional quer amenizar sua crítica, ressaltando que existem exceções nesta área.

Sobre o dia a dia na agência, o Atendimento A escreve: “No geral, a rotina da agência **é cansativa e sempre meio igual.** Na maior parte das vezes, a gente se sente **fazendo um trabalho meio burro, sabe?**”. E em outra data, reforça: “Período de intenso trabalho: **de novo muito trabalho burro!** Às vezes desanima. **Contrata um robzinho. É mais fácil e mais barato**”.

Fica evidente aqui sua insatisfação com a rotina da agência, e parece que ele está se referindo ao trabalho operacional da agência, que são os processos mais burocráticos como revisão de campanhas, cobrança de prazos, revisão de pauta, aprovações de peças e orçamentos, dentre outras tarefas. Além de afirmar que é um trabalho cansativo e repetitivo, ele comenta que é um trabalho “burro”, e, ao usar esta descrição, é como se não existisse necessidade de raciocínio nas atividades desenvolvidas por ele. O profissional se sente desvalorizado, pois reclama do excesso de trabalho e se compara a um robô – e diz isto de

forma bem clara, afirmando que seria uma alternativa mais econômica. Assim como o termo “burro”, o termo “robozinho” também significa a não utilização do raciocínio no desenvolvimento de um trabalho, e nos parece que o profissional se sente desvalorizado não só pela agência, mas pela própria atividade que exerce, sem reconhecer a importância da sua função no dia a dia da agência.

As tarefas operacionais, como já explicitamos no capítulo dois, são de responsabilidade do atendimento. Cabe a este profissional aceitar e reconhecer que são atividades fundamentais no processo, além dos outros trabalhos que fazem parte da sua rotina, como o planejamento e a avaliação do mercado do cliente, por exemplo. Em outro momento, o Atendimento A parece aceitar esta situação (operação *versus* estratégia): “Quase 90% do nosso tempo é operação. E acho que essa realidade é em tudo quanto é lugar. Mas **às vezes os 10% compensam!**”²³. Quando o profissional fala que essa realidade existe em todas as agências, há um tom de ponderação, pois, apesar desta atividade (operacional) não trazer muita satisfação para ele, é preciso aceitá-la. Ao escrever isto, ele possivelmente está querendo convencer a si mesmo que o processo funciona desta forma, e que não resta outra alternativa senão a aceitação.

Quanto à integração da equipe, que também já vimos como uma das responsabilidades do atendimento, o Atendimento A escreve:

A interação das áreas dentro de uma agência é fundamental. Porque **um depende do outro**. Se a criação demora pra criar uma campanha, a ponta, que é a produção, vai ter os prazos comprometidos. Ruim, né? As áreas precisam **pensar cada trabalho com o maior comprometimento possível**. É o tal ‘senso de dono’ que falei há alguns dias. Somos uma ‘**fabriquinha**’. **Se um falha, compromete tudo**.

Ao expressar-se dessa forma, parece que o profissional sabe que a integração entre as áreas é fundamental, mas ele não se responsabiliza por esta tarefa – e também não se isenta. Ao abordar a questão da falha, ele está, de forma implícita, reclamando da falta de comprometimento da equipe. É provável que neste dia o profissional tenha passado por uma situação assim, na qual uma área, no caso a criação, não se comprometeu da forma como o Atendimento A esperava e o trabalho acabou prejudicado. Novamente ele usa a expressão “senso de dono” para se referir à autoria dos trabalhos; existe uma inquietação ambígua do profissional neste ponto, e não fica claro se ele está apenas criticando a falta de comprometimento da agência enquanto equipe, ou seja, um trabalho em conjunto, ou se ele

²³ No mercado publicitário, o lado oposto da **operação** é o **estratégico**. Ou seja, a etapa de pensar, planejar, sugerir e analisar os problemas levados a agência pelo cliente.

entende que o trabalho precisa de um “dono”. O que nos parece é que ele está reclamando da falta de responsabilidade de sua equipe perante o processo e o trabalho.

É interessante também o termo utilizado para designar o processo da agência: uma fábrica. Além disso, o termo é utilizado no diminutivo, uma “fabriquinha”, que também pode sugerir um outro significado, de algo pequeno, insignificante, depreciando a agência. Somando à outra fala citada anteriormente, em que o profissional se compara a um robô, percebemos que em mais de um momento o Atendimento A se mostra insatisfeito com o processo operacional da agência, como se tudo fosse automatizado.

Em outro dia de escrita o profissional aborda novamente o tema: “Dia de **muita correria, campanha séria atropelando a pauta...** é aí que a gente vê se a **engrenagem** funciona de fato. A gente sabe que um processo bem ‘azeitado’ funciona muito, mas **as pessoas precisam entendê-lo e querer que ele funcione**” (ATENDIMENTO A). O profissional está fazendo uma reclamação com relação ao excesso de trabalho e ao processo e, de forma implícita, parece ter passado por uma situação problemática. Ao falar que as pessoas precisam entender e querer que ele (o processo) funcione, é evidente que este atendimento viveu uma situação em que a equipe não estava funcionando da forma como ele esperava. A palavra “engrenagem” se soma a outras já utilizadas (robô, fábrica e trabalho burro), como forma de automatização do trabalho, e como uma demonstração clara de insatisfação deste profissional.

Uma outra reclamação do Atendimento A é com relação ao formato de se fazer e criar campanhas publicitárias: “Gosto da propaganda. Mas **ando desacreditada da propaganda convencional**. Acho que cada vez funciona menos. E às vezes, por **prazo, preguiça ou acomodação** a gente cai nela de novo” (ATENDIMENTO A). O que o profissional chama de propaganda convencional parece ser aquela veiculada nos meios mais tradicionais, como a televisão, o rádio e o jornal, mas também pode ser uma convencionalidade relacionada ao próprio conteúdo da propaganda. Este é um aspecto muito discutido hoje no mercado publicitário: um anúncio de jornal, por exemplo, já não funciona mais apenas com uma imagem ou ilustração bonita, e um texto bem humorado. O que os consumidores buscam é uma peça com conteúdo e entretenimento, e ainda, que a propaganda ofereça algum tipo de serviço de utilidade, ou seja, que o consumidor aproveite de alguma forma a informação que está sendo transmitida. E ele justifica que isso acontece por falta de motivação e por falta de tempo, o que deixa evidente que ele não está se sentindo desafiado, ou motivado, no seu ambiente de trabalho. Diante destas falas apresentadas, fica claro que o Atendimento A se

preocupa com questões importantes e fundamentais da sua prática profissional, mas, ao mesmo tempo, ele se sente acomodado.

Ele se questiona sobre o seu papel no processo, sobre a integração das equipes, sobre o funcionamento operacional da agência, e, acima de tudo, sobre o novo formato de se fazer propaganda. Isto é muito positivo, pois demonstra que o profissional se sente responsável pela solução que será apresentada ao cliente, e que fica mais evidente na fala a seguir:

Um dos momentos mais legais dos meus dias como publicitária dentro de uma agência é quando a gente consegue **sentar com a equipe e discutir um trabalho, entender um problema**. Às vezes a gente chega à conclusão que o *briefing* do cliente tá errado ou que ele não precisava de uma campanha de comunicação. Às vezes os clientes preferem ‘terceirizar’ a solução dos problemas. É aí que **a agência tem um papel importante**: atuar como uma consultoria, **não ser uma fazedora e cumpridora de prazos**, mas ajudar a pensar, a encontrar a melhor solução, construir outro pensamento. A consultoria até pode, com o tempo, **mudar certos paradigmas do cliente, mudar a cultura**. (ATENDIMENTO A)

Apesar de todas as reclamações, feitas em dias alternados, neste dia de escrita o profissional encontra uma espécie de conforto por todo o esforço feito, por todo o trabalho dedicado. E aqui parece estar o desafio de que falamos anteriormente, que deixa a equipe motivada e fora da zona de acomodação: é preciso pensar, discutir e encontrar uma solução para o cliente. Este é o lado positivo da profissão, este é o papel da agência. Nesse sentido, fica implícito que este profissional, na maioria das vezes, não está desempenhando esta função, seja pela falta de tempo, seja pela falta de comprometimento de sua equipe.

Em seu último dia de escrita, ele parece aceitar melhor esta situação. O trabalho é excessivo, ele nem sempre está satisfeito, mas alguma recompensa existe:

Eu não tenho o hábito de escrever muito e nem de escrever textos longos e detalhados. Meu estilo é mais ‘resumido’. Mas hoje, que foi o último dia de escrever um diário, tenho coisas **legais** (ou mais legais) para escrever: fui participar de uma reunião de *briefing* com o cliente em São Paulo. Estávamos eu e o diretor de planejamento da agência, e as pessoas do cliente. **Este foi um daqueles momentos prazerosos de ser um atendimento de agência**. Estávamos lá, ouvindo um *briefing* da área de gestão do cliente, ou seja, estávamos em contato com a área que permeia todos os processos de uma empresa. **Isso me encanta e me satisfaz**. Mais do que gostar de propaganda, eu gosto de estar envolvida com o problema do cliente e de conhecer as questões mais profundas do negócio, que impactam em todo o resto. O interessante foi sair da reunião com o seguinte resultado: não seria necessário realizar uma campanha ou ação para projeto em questão nesse momento. Mas tivemos uma aula de gestão.

Corta para o momento em que estamos já no aeroporto, fazendo uma refeição antes do voo de volta para Porto Alegre: estávamos conversando sobre a profissão de publicitário e o que ficou de mais importante deste momento foi: **a melhor coisa da nossa profissão é que a gente pode sentar numa mesa com qualquer pessoa e conversar sobre os mais variados**

assuntos. É mesmo. Que bom poder olhar para fora, ter os horizontes abertos. **Que bom que esta profissão exige que sejamos CURIOSOS!** (ATENDIMENTO A)

Estas frases e expressões destacadas reforçam o prazer e a satisfação deste profissional ao exercer a função de atendimento. Notamos, entretanto, uma certa contradição neste profissional, pois, ao mesmo tempo em que reclama, ele se mostra satisfeito com os aspectos da profissão; parece existir um conflito entre a frustração e o prazer do trabalho. E aqui retomamos a citação de Maffesoli (1995, p. 72), quando ele afirma que “o valor essencial da ideologia produtiva, a saber, o trabalho pelo trabalho, tende a ficar saturado, pode-se ver surgir um outro tipo de valor [...] que alia a criação ao prazer”. A característica que o autor aponta como própria da pós-modernidade ficou explícita ao analisarmos as falas do Atendimento A: a questão emocional muitas vezes ocupando o lugar do racional, ou seja, a busca constante, mesmo no campo profissional, pelo prazer, pela satisfação. A característica de ambiguidade é o que define o diário do Atendimento A.

Tais questões serão retomadas ao final, na comparação entre os três diários.

4.3.2 Atendimento B

O Atendimento B escreveu no diário 22 dias. Em muitos deles, apenas uma frase, um desabafo: “Reunião tranquila, UFA!”²⁴. Ao ler este diário, percebemos uma certa inquietação deste profissional com a quantidade de trabalho e, principalmente, com a quantidade de horas trabalhadas. Ao longo dos dias, o Atendimento B sempre reclamou muito do excesso de trabalho e horas extras: “E, hoje, finalmente é sexta-feira! Me escapei por pouco, muito pouco de trabalhar no final de semana!”. E ainda, em outro momento:

Ufa! Liberamos todas as versões p/ 33 eventos, paralelos, do cliente que vão acontecer no domingo. Agora tudo certo? Não. Só domingo a gente consegue relaxar... depois de dar tudo certo, mesmo que não seja mais possível fazer nada. E o pior? Depois de domingo já é segunda e outros eventos vão surgir. NÃO PARA NUNCA! (ATENDIMENTO B)

A fala evidencia um ritmo de trabalho intenso, que pode exigir dedicação aos finais de semana e nos feriados. A expressão “ufa” é utilizada novamente, como se a cada final de atividade pudesse existir uma sensação de alívio, mas o profissional deixa claro que isso é por pouco tempo e que em seguida outros trabalhos vão surgir. Ele usa até um tom de ironia, e

²⁴ É interessante destacar que durante o período de escrita, ao ser questionado pela pesquisadora se estava correndo tudo bem, o Atendimento B respondeu que estava adorando participar da pesquisa, pois para ele o diário estava funcionando como uma sessão de terapia. Até brincou, dizendo que estava economizando seu dinheiro com o psicanalista.

não fica evidente se, de fato, foram “33 eventos paralelos do cliente” ou se ele usou este número para demonstrar o excesso de trabalho. Ao final, é escrito em caixa alta que o volume grande de atividades é constante.

Escritas em dias diferentes dão conta de que este profissional está insatisfeito com a sobrecarga de trabalho: “‘Odeio feriado’. É bom, mas é ruim. **Pura ilusão**. Fica tudo atrasado...” (ATENDIMENTO B). Nem mesmo o feriado, que deveria ser visto como um momento de descanso e de dever cumprido pelos profissionais, parece escapar deste tipo de reclamação: “A correria pós feriado continua. **É tudo para hoje**.” (ATENDIMENTO B). Curioso notar que o que é uma alegria para muitos trabalhadores, um dia de descanso, é visto como negativo por este atendimento. Tudo porque ele parece ter uma sobrecarga de tarefas e que um dia a menos de trabalho significa que o dia anterior ou posterior terão as atividades dobradas. De forma implícita, talvez o que ele carregue seja uma raiva (“Odeio feriado”) por trabalhar tanto, não que o feriado seja ruim, mas as consequências deste dia em sua agenda. E as reclamações sobre o feriado seguem em outro momento: “Véspera de feriado. POA **às moscas. E nós na labuta!**” (ATENDIMENTO B). Aqui fica mais evidente sua opinião sobre o feriado, que se une a um misto de frustração e desânimo. Todos estão aproveitando a data, já que a cidade de Porto Alegre (POA) está vazia, mas ele segue trabalhando, ele não pode descansar. Quando ele usa a expressão “nós na labuta”, fica implícito que ele está se referindo aos publicitários. São poucos os dias em que o Atendimento B escreveu sem que não houvesse uma reclamação sobre o volume de trabalho.

É importante salientar que o período da pesquisa com este profissional de fato exige muito trabalho, e não apenas nesta área. Nesta época de final de ano, novembro e dezembro, as pessoas estão mais cansadas, e todas as pendências que não foram realizadas ao longo do ano precisam ser resolvidas – é uma característica típica da nossa sociedade atual. E o Atendimento B deixa isso claro: “Hoje é uma quinta... de novo! No final do ano as pessoas ficam todas loucas, **imagina como ficam os publicitários?!**”. E ainda, em outro momento: “DEZEMBRO PASSA MUITO RÁPIDO! Tudo que é p/ janeiro, na verdade é para 19/12. **Corram!!!! Homem ao mar!!!!**” (ATENDIMENTO B). Chama nossa atenção a quantidade de pontos de exclamação e palavras em caixa alta, como se ele estivesse gritando e, de alguma forma, pedindo socorro. Ele utiliza a expressão “homem ao mar” para, de forma implícita, pedir ajuda. Com as festas e os feriados de final de ano, na segunda quinzena do mês de dezembro, não existe trabalho, por isso ele afirma que tudo que deveria ser para janeiro, deve ser feito em dezembro, pois nestes últimos dias do mês não se trabalha. Mais uma vez, é o trabalho acumulado.

Outro ponto que chama atenção é quando ele fala que nesta época de final de ano as pessoas tendem a ficar “loucas”, e ele questiona como ficam os publicitários. Ou seja, de forma implícita ele está dizendo que os publicitários já são considerados loucos durante o ano, e que nesta época tudo fica pior. De certa forma, ele parece reforçar um estereótipo presente no meio publicitário, de que as pessoas que trabalham com propaganda são “loucas”; mas esta loucura pode significar, aqui, um *status*: os publicitários são descolados, estão sempre na moda, entendem de cultura, tecnologia, pensam de maneira diferente, são criativos. Enfim, é um rótulo que eles parecem gostar de carregar, e se orgulham disso, justamente por se sentirem diferentes, especiais.

O Atendimento B até faz um questionamento que vai ao encontro deste perfil: “Todo mundo falando que abre o portal ‘11.11.11’. **Publicitários!!???** Bom, não vi o portal... mas tem outro feriado na semana que vem e falta pouco para o Natal... enfim... **é agora que o mundo acaba!** A agência está em ebulição.” Quando ele fala do “portal 11.11.11” está se referindo à data de 11 de novembro de 2011, em que muitos acreditavam que esta combinação de números abriria uma nova etapa na sociedade²⁵. Esta data foi comentada e esperada pelo mundo todo, não apenas pelos publicitários, mas de alguma forma o Atendimento B parece, nesta fala, reforçar e tratar o publicitário como diferente, e se refere a eles na terceira pessoa do singular, como se não fizesse parte do grupo, ou seja, aqui parece não ter uma identificação do Atendimento B com o seu meio. No final, ele diz que “é agora que o mundo acaba”, mas não por influência de datas ou números, e sim pelo excesso de trabalho na época de final de ano, fato que aparece de forma constante em suas escritas: “Ainda bem que hoje é sexta. Que semana! 10 dias em 1! **Essa é a batida do final de ano!**” (Atendimento B). Novamente os pontos de exclamação reforçam um sentimento de angústia contra o tempo, uma aceleração constante, uma forma de gritar; e esta questão do tempo se torna evidente em todo o diário:

A palavra ‘**URGENTE**’ está muito banal. Os diretores de marketing de grandes contas já deveriam ter **aprendido como utilizá-la. Controlem suas emoções**, por favor. Parece que, mesmo depois de tantos anos, eles não aprendem! O que pretendem, ‘perder a credibilidade’ OU será que pretendem enlouquecer os atendimentos?

E nós, atendimentos: entramos na onda e nos desesperamos OU **permanecemos calmos e controlados** e enlouquecemos eles???? Qual é a alternativa correta!??? (ATENDIMENTO B)

²⁵ Um exemplo desta discussão pode ser encontrada no site do jornal Zero Hora: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/donna/noticia/2011/11/numerologos-e-esotericos-ansiosos-para-o-11-11-11-as-11h11min-3554532.html>

Nessa fala, o profissional faz uma reclamação dos diretores de marketing das empresas, que no mercado publicitário, como já foi dito, são chamados de clientes. Parece que o Atendimento B teve um desentendimento com o seu cliente, provavelmente por este solicitar trabalhos com urgência. E o profissional ainda questiona o motivo desta urgência, de uma forma irônica, como se o objetivo fosse “enlouquecer” os atendimentos, e qual seria a alternativa para contornar estes problemas. Este é um fato comum no mercado, e que reforça mais uma vez a escolha da categoria **tempo** como ponto de análise. Como o próprio profissional escreve, a palavra urgente foi banalizada, o que vai ao encontro das ideias de Bauman (2001), de que a noção de duração, hoje, se perdeu, tudo é instantâneo.

Uma das falas que mais nos chamou a atenção também se relaciona com o excesso de trabalho e o tempo, ou a falta dele:

Começando com notícias boas... trabalhos do cliente vão comprometer os dois próximos finais de semana?! Como dizer para as pessoas??!! E os presentes de Natal? Ainda bem que parece que no final do ano as coisas zeram e **começamos com nova energia. Senti as pessoas desistindo. Sabe aquela fase em que as pessoas nem reclamam mais??** Não vale a pena. Vai perder tempo reclamando ao invés de fazer...” (ATENDIMENTO B)

O profissional usa um tom de ironia ao relacionar notícias boas com trabalho nos finais de semana. As frases grifadas pela pesquisadora representam uma realidade do mercado, e vai ao encontro de um dos questionamentos que deu origem à esta pesquisa: por que os profissionais reclamam tanto? E chega um momento, como o próprio profissional escreve, que a reclamação é tanta que já não vale mais a pena fazê-la. É um sentimento de impotência, que o Atendimento B conseguiu resumir muito bem. O que dá esperança e ânimo para ele continuar nesta profissão é que no final do ano as energias se renovam. Em outra data, notamos novamente um tom de ironia:

Levante a bunda da cadeira. Se você trabalha em uma agência de **COMUNICAÇÃO, procure se COMUNICAR COM AS PESSOAS!** Não adianta, **não é só o trabalho que conta.** Tem que ser amiga dos clientes. Mais uma **coisinha... porque é uma afronta tirar férias?!** (ATENDIMENTO B)

Dois temas são importantes aqui: primeiro a questão da comunicação. O profissional reforça o que foi falado sobre comunicação, no primeiro capítulo, que não é apenas um processo de troca de informação, e sim de relação. É claro que ele faz isto com suas palavras (“tem que ser amiga dos clientes”), mas no final o que importa é isso, o relacionamento, que é mais uma das responsabilidades do atendimento, discutidas no capítulo dois e reforçada por esta fala. Além disso, há uma insatisfação do profissional, provavelmente com seu chefe, pois

ele se sentiu afrontado por solicitar férias. A expressão “coisinha”, no diminutivo, também reforça o tom irônico.

Essa insatisfação se reforça em outra dia de escrita: “Hoje é dia de festa da agência, final de ano! Encerramento! **Diversão???** **Obrigação?????**” (ATENDIMENTO B). Aqui há um sentimento ambíguo, um questionamento do real sentido para “diversão” e “obrigação”. A pergunta parece ser: o que comemorar, se os profissionais só trabalham? E novamente suas falas são repletas de pontos de exclamação e interrogação.

Em seu último dia de escrita, o Atendimento B escreve: “Querido diário, obrigada por sua dedicação em **escutar as lamúrias** desse período tão difícil, que se repete ano após ano, de fim de ano. O melhor de tudo é que **a gente reclama muito, todos...** e no ano que vem estaremos aqui outra vez. Até 2012!”. Aqui fica implícita uma espécie de conformidade, ou convencimento, de que os anos passam, mas tudo continua igual, nada muda, principalmente quando se trata de volume de trabalho.

Percebemos que este profissional estabeleceu uma relação próxima, de empatia, com o diário, e que ele serviu como uma espécie de apoio nas horas de muito trabalho, principalmente com a função de estar ali para que o profissional pudesse depositar nele suas angústias e insatisfações que fazem parte da profissão, de acordo com as expressões grifadas pela pesquisadora. De todas as falas analisadas, destacamos que grande parte são insatisfações do profissional, tanto com a profissão, de forma geral, quanto com aspectos da rotina de uma agência. O excesso de trabalho aparece com muito destaque, bem como algumas frustrações que dizem respeito à desvalorização do atendimento. Foram poucas as falas em que o profissional se mostrou satisfeito com a profissão e com suas escolhas.

Apenas duas falas se referem à relação com o cliente, e estas apareceram em forma de reclamação com a excessiva cobrança de agilidade na prestação dos serviços:

Amanhã é dia de reunião de pauta com o cliente. A última foi difícil. **Alerta amarelo. Todo o cuidado é pouco.** Conta de muito volume é estranha. Geralmente não acontece nenhum problema com as grandes campanhas, mas o folder para a menor filial do interior atrasa em meio turno e **parece que o mundo vai acabar!** (ATENDIMENTO B)

O profissional se sente cobrado o tempo todo pelo cliente, e em uma relação extremamente delicada, como se a todo o momento ele estivesse em estado de alerta, pois qualquer descuido, ou atraso, é motivo de problema. Destacamos, mais uma vez, que esse profissional encarou a tarefa de escrever o diário como uma possibilidade de depositar ali todas as suas reclamações, ou seja, muito mais para ressaltar os aspectos negativos da profissão. Mas em um momento ele destaca o aspecto positivo: “O lado bom de ser

publicitário – não sei como será o meu dia hoje. Certamente muitas coisas, **mas sem rotina!!!**” (ATENDIMENTO B). Este parece ser um fato comum aos publicitários, e uma característica da profissão: ela é dinâmica. Para o Atendimento B, esta é uma espécie de conforto e compensação pelo excesso de trabalho.

4.3.3 Atendimento C

Já o Atendimento C tratou o diário de uma outra forma. Ele escreveu 17 dias, e em todos eles fez uma espécie de relatório, ou pauta, das suas tarefas diárias (ver em APÊNDICE E). Em alguns casos manifestou sua opinião sobre o processo, mas na maioria das vezes apenas descreveu suas atividades. As reclamações pareceram mais sutis, mais implícitas. Por isto é importante destacar que esta forma de escrita, relacionando todas as tarefas do dia, pode ser uma maneira encontrada por este profissional para dizer o quanto ele trabalha, como ele possui tarefas diversas e como ele é importante no processo.

No primeiro dia, por exemplo, escreveu o número de PITs elaborados (cinco para a criação, três para finalização e dois para produção/orçamento) e ressaltou que este trabalho fazia parte da cobertura das férias de um outro atendimento, e que por isso ele estava voltando à operação da agência, que já não fazia parte do seu dia a dia. Observamos assim que existe esta divisão entre a parte operacional da agência, aquela mais burocrática, feita pelos assistentes e atendimentos juniores, e a parte estratégica, realizada pelos gestores e executivos. Nesta mesma data, o Atendimento C ainda fez uma reunião de pauta com o atendimento júnior e com a assistente para dar início aos trabalhos do próximo mês; foi feita uma revisão dos PITs de criação e orçamento elaborados por eles. Ou seja, ele está acima destas tarefas mais burocráticas. Ainda sobre a questão operação *versus* estratégia, em outra data, faz um desabafo: “Finalizando a semana bem louca rezando para que chegue logo dia 13.08 e a atendimento X²⁶ volte de férias. **Não tenho mais muito saco** de todo processo operacional. E **falta tempo** para operação + estratégia. Nessas horas, **só um clone resolve.**” Interessante notar que existe esta divisão bem marcante entre os processos do atendimento; existem tarefas operacionais, normalmente realizadas por aqueles que estão começando, e as tarefas estratégicas, desenvolvidas por aqueles que têm mais experiência. Nesta mesma fala, o Atendimento C ainda expressa, de forma implícita, que é impossível um atendimento fazer

²⁶ Utilizamos o recurso de representar pela letra X o nome de um profissional ou empresa, para preservar a identidade dos envolvidos. Este recurso é usado nos diários e nas entrevistas.

todo o seu trabalho, que o volume é muito grande para uma única pessoa se responsabilizar por um cliente. Para que isso aconteça, é preciso um “clone”, ou seja, duas pessoas.

Ainda no primeiro dia de escrita, o Atendimento C faz um comentário sobre os conflitos existentes entre as áreas:

Administração de conflitos internos: Atendimento x Criação. A atendimento está alinhada com o cliente, e o criativo não concorda com o ponto de vista. Acha que é ‘birra’, que é pelo gosto pessoal. Tive que sentar com os dois, entender o problema e alinhar o comportamento/postura daqui para frente. (Gestão Equipe que hoje é a parte mais complexa e trabalhosa de todo o processo). (ATENDIMENTO C)

Fica evidente, nessa fala, uma das funções do profissional de atendimento destacada no capítulo dois: ele é um administrador de pessoas, e, ainda, de relações, o que pressupõe a existência de conflitos, que cabe ao atendimento administrar. Ao usar a palavra “birra”, ele indica que nem sempre estes conflitos e discussões acontecem a partir de argumentos e posicionamentos sensatos dos envolvidos, mas sim um conflito até um pouco infantilizado.

O profissional relata sua experiência num curso que está fazendo, numa escola de comunicação de Porto Alegre:

É um curso super motivador e que tem me feito enxergar a nossa rotina de outro panorama. [...] inspirou pelo simples fato de que **somos sim responsáveis pelos nossos atos** e que pequenas atitudes podem fazer muita diferença. Numa gestão de equipes funcionamos como um modelo, e **nossas atitudes são refletidas no trabalho de cada um**. A responsabilidade é grande – por nós, pela equipe – e este tem sido um aprendizado constante. Posso dizer que é hoje o meu grande desafio: **aprender a coordenar e motivar a equipe para realizar um trabalho eficaz e criativo** que atenda as necessidades dos clientes. (ATENDIMENTO C)

Essa fala sinaliza que ele reconhece que uma de suas tarefas é de administrar os conflitos, e que seu papel é de motivador da equipe. O senso de coletividade está presente em toda a fala do profissional, e ele se sente responsável pela equipe que presta serviço aos seus clientes.

No segundo dia de escrita, o Atendimento C participa de uma reunião de diretoria da agência, onde são discutidos: estratégias/novos núcleos da agência, contratação para estes núcleos, análise de custos e resultados, incentivo de cursos de graduação e alinhamento das equipes (atendimento, criação, produção, estúdio e mídia). A partir disso, observamos a importância que ele possui dentro da agência ao participar dessas reuniões.

Chamou-nos atenção uma das tarefas do Atendimento C, quando ele comenta, em outro momento, que a convenção de um cliente está agendada para a próxima semana e que foram providenciadas as passagens e hospedagem com o departamento de Recursos

Humanos. Não ficou claro se as passagens são apenas para ele, ou se ele é responsável por resolver também esta situação para os outros profissionais da agência. Nesse sentido, parece que ele está desabafando, e que, além de tudo, até esta tarefa ele precisa resolver. Ainda sobre outras atividades, que tradicionalmente não fazem parte do dia a dia do atendimento, o profissional relata:

Evento o dia todo com toda a rede X. [...] O evento começou super cedo e tivemos que fazer toda a montagem no mesmo dia pois a X não liberou o auditório antes:

- montagem de palco
- teste de som
- cerimonial com toda a equipe de apresentação
- teste de comerciais

Funcionou tudo certo e os vendedores adoraram. [...] (ATENDIMENTO C)

Estas tarefas normalmente são atribuídas a uma equipe ou empresa responsável pela organização de eventos, não sendo de responsabilidade de um profissional de atendimento. Novamente parece que o Atendimento C está realizando tarefas que não competem à sua profissão, o que pode ser, de forma implícita, uma reclamação, mas ao mesmo tempo uma satisfação por se sentir tão importante e responsável no processo.

Em um dos poucos momentos que o diário parece ter, de forma explícita e se comparado com as escritas dos Atendimentos A e B, um tom de reclamação, o Atendimento C escreve que passou o dia resolvendo “pepino” e relata o que aconteceu numa reunião entre o cliente e um veículo de comunicação:

Tentamos chegar num denominador comum, mas o veículo não abre mão do seu posicionamento e não quer compensar o cliente por um erro por eles cometido – não veiculação de um anúncio que se perdeu no sistema. Manhã inteira em reunião para permanecer sem nenhuma definição. Desabafo: o veículo X, **por ter o poder que tem é irredutível**, não cede, pois sabe que dependemos das suas veiculações. Por mais que o cliente ameace ficar de fora não tem como, precisa da força da mídia para vender. **Infelizmente somos reféns – não conseguimos fugir.** (ATENDIMENTO C)

Este relato nos remete à lógica econômica, apresentada no capítulo dois, sobre o funcionamento da economia no mercado publicitário, e do poder que determinados veículos e empresas de comunicação exercem neste meio; este poder diz respeito tanto à sua capacidade econômica, como a sua cobertura e audiência, ou seja, existem empresas que concentram grande parte da verba investida em propaganda, pois seus veículos atingem uma grande parcela da população, o que faz com que elas exerçam um poder de negociação entre as agências e os anunciantes, e de alguma forma monopolizando o mercado. Ao fim de sua fala, surge um questionamento importante: será que o Atendimento C está se dizendo refém apenas

do veículo ou de todo o processo publicitário? Será que ele se sente refém deste processo? E alguns dias depois, após a viagem para a convenção do cliente, o Atendimento C comenta:

Depois de três dias ausente da agência, **o caos está instalado**. Caixa de e-mail lotada, *jobs*²⁷ que não andam por falta de controle, muitas coisas acumuladas e paradas. **É dia de se virar nos 30**. Antes de atualizar os *follows*, tive que zerar as pendências que ficaram acumuladas na pauta (e-mails sem resposta – **isso me deixa louca!**), dúvidas de *briefings* passados há mais de semana e, conseqüentemente, *jobs* parados com prazos estourados.

Aqui o discurso reforça a importância do processo operacional da agência e de como o profissional está, de certa forma, preso a ele. De uma forma implícita, o Atendimento C afirma que, se ele não está na agência, os trabalhos ficam parados, ou seja, está dizendo o quanto ele é importante e essencial para o processo. Acrescentamos aqui a fala do Atendimento A, que também demonstra certa preocupação em se ausentar da agência:

Ansiedade: largar a operação num período em que tem milhares de coisas acontecendo, para passar o dia numa reunião estratégica no cliente em São Paulo. Nessas horas é que a gente precisa exercitar ‘a arte de delegar’. Porque quando a gente conhece um cliente e sabe todos os processos dele, é **difícil imaginar que outra pessoa faça tudo certo também**. Bobagem isso. No fim, tudo dá certo. (ATENDIMENTO A)

Com essa fala, observamos a ansiedade que ele enfrenta ao sair da agência, ao sair do processo. Parece, num primeiro momento, que os trabalhos não vão evoluir. Mas ao mesmo tempo em que o atendimento é importante, ele não é indispensável, pois mesmo sendo “difícil imaginar que outra pessoa faça tudo certo”, ele mesmo fala que isso é “bobagem”, que é possível, sim. Na fala isso parece não estar muito claro para o Atendimento A, pois ele questiona sua função centralizadora no processo e reconhece que as tarefas precisam ser divididas, “delegadas” a outras pessoas.

Em outra data, o Atendimento C reclama de mais um problema com outro veículo de comunicação:

Reunião com X para resolver o problema de veiculação de *spot* incorreto no final de semana anterior. As ofertas estavam erradas e tivemos problemas com as concessionárias. A rádio se dispôs a compensar, mas o cliente não quer. Enfim, tentamos chegar a um acordo sem obter êxito. Praticamente a manhã toda em reunião. **Tempo perdido em discussão**. (ATENDIMENTO C)

Mesmo sendo um problema relevante, o profissional considerou o tempo perdido por não ter chegado a uma solução satisfatória para todos. Diferente da situação anterior, aqui o

²⁷ A palavra *job* (trabalho em inglês), é bastante utilizada no mercado publicitário.

veículo de comunicação é visto como um parceiro no processo e que a situação só não se resolveu porque o cliente não aceitou a proposta.

Ao falar sobre o planejamento de um evento importante que acontece no Rio Grande do Sul, o Atendimento C fala que o prazo está “super apertado”: 15 dias, para os departamentos de criação e produção trabalharem. E acrescenta: “Pra variar, é sempre a **correria contra o tempo** que muitas vezes nos faz abortar ideias bacanas que ficam sem tempo de produção. E isso é bem **frustrante (momento crise)**”.

São poucas as reclamações neste sentido, mas existe também para este profissional uma frustração evidente com a falta de tempo. É importante destacar que este evento a que ele se refere faz parte do calendário anual do Estado, é um evento fixo. Ou seja, se não existe prazo para trabalhar, foi por falta de tempo e planejamento, já que o evento está previsto desde o início do ano. Isso é bem comum no mercado publicitário: o excesso de trabalho gera falta de tempo e o famoso “deixar tudo para a última hora”, que ficou implícito na fala do Atendimento C.

4.3.4 O atendimento pelo olhar do atendimento

É importante ressaltar que nestes discursos analisados não há imagem (não estamos diante destes profissionais), nem entonação de voz. Assim, o tom das falas são marcados pela pontuação (**Diversão???? Obrigação????**), pela escrita em caixa alta (**URGENTE**), pelo uso de termos de duplo sentido (**Somos uma fabriquinha**) e pelas formas irregulares de escrita (**peloamordedeus!**). Estas formas devem ser observadas, pois são elas que muitas vezes reforçam o sentido desejado.

Comparando a fala dos três profissionais, que atuam em agências diferentes, é evidente que cada agência e cada cliente possui o seu sistema de trabalho. Pelo currículo e pelos anos dedicados à propaganda, os três profissionais parecem estar no mesmo nível de formação, mas a agência exige de cada um uma postura diferente: o Atendimento A se preocupa muito com a qualidade do seu trabalho, e parece estar constantemente buscando uma forma de aliar o prazer com a profissão escolhida (isso é evidenciado pelos seus discursos em tons de frustração); o Atendimento B tem um volume excessivo de trabalho, tanto que a preocupação com a qualidade do trabalho não é citada em suas escritas, e sua preocupação maior é como administrar o seu tempo (ele parece fazer um trabalho prioritariamente operacional); já o Atendimento C se preocupa em prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, sob um viés estratégico, já que a função operacional é delegada

aos seus assistentes²⁸. Entre os três profissionais, o Atendimento C foi aquele que menos reclamou, tanto da falta de tempo como da rotina. Assim, o que nos parece é que a função operacional gera, de fato, muitas reclamações, principalmente porque o volume de trabalho é excessivo, e a função estratégica compensa e satisfaz, como fala o Atendimento A: “Quase 90% do nosso tempo é operação. [...] às vezes os 10% compensam!”.

Com posturas distintas, um sentimento de ambiguidade fica evidente nos três diários: conciliar tempo, tarefas, equipes, vida pessoal, dentre outros. É uma mistura de prazer e, muitas vezes, uma frustração com o trabalho, marcada principalmente pelo excesso dele, que gera falta de **tempo**. Esta questão se relaciona com a **cultura** da agência, onde os clientes e os próprios atendimentos estão habituados ao excesso de trabalho, a uma sensação de urgência constante, marcados por pequenos momentos de satisfação. Apesar das muitas reclamações, existe uma **identificação** dos profissionais com o mercado publicitário diante destes momentos de satisfação, eles se sentem pertencentes ao grupo, possuem as mesmas características e estão envolvidos no fazer e nos hábitos da profissão: mesmo diante de tantas reclamações, encontramos, em certos momentos e muitas vezes de forma implícita, um prazer, um orgulho de fazer parte deste mercado. Assim, este sentimento ambíguo gera, talvez de forma inconsciente, a crise de identidade citada por Hall (2005): o profissional gosta de fazer parte do grupo, gosta da profissão, mas em função das insatisfações, gostaria, também, de ser outro, de ser diferente.

É unanimidade entre os atendimentos pesquisados que o relacionamento e, por consequência, a **comunicação**, são tarefas do profissional de atendimento, cabendo a ele a responsabilidade de administrar este processo, incluindo os conflitos comuns a qualquer relação. Os três reconhecem, cada um ao seu modo, a importância da integração e do trabalho em equipe, mesmo que em alguns momentos existam atitudes individuais que prejudicam o processo.

Fica evidente, ao retomarmos a questão do **tempo**, que alguns processos e funções do profissional de atendimento precisam ser revistos: ou ele diminui a quantidade de tarefas exercidas, e passa a dividi-las com outro profissional, ou a dimensão do tempo precisa ser vista de outra forma tanto pelos clientes, como pela agência. O ponto mais destacado entre os três profissionais é justamente esta falta de tempo e a cobrança excessiva com prazos, que

²⁸ Os departamentos de atendimento das agências obedecem uma hierarquia: se inicia como assistente de atendimento (estagiário ou com carteira assinada), depois passa a atendimento júnior, atendimento sênior, atendimento (ou executivo de contas), gestor de contas (quando faz a gestão de diversas contas, e seus respectivos executivos) e, por fim, diretor de atendimento. Não existe um organograma padrão entre as agências, e cada uma dá ao cargo o nome que achar mais conveniente, mas este é o formato e a nomenclatura mais utilizada no mercado.

impossibilita a realização de suas diversas funções, e que gera um constante sentimento de angústia entre eles. Desta forma, percebemos que as funções do atendimento, encontradas na bibliografia consultada, não são executadas em sua totalidade, pois não é possível, pelos prazos exigidos pelos clientes, um único profissional exercer todas elas.

É importante ressaltar que, em nenhum momento, foi abordada pelos profissionais a qualificação dos atendimentos no mercado. Esta questão será retomada após a análise das entrevistas, pois para os profissionais dos outros departamentos da agência esta é uma característica que está em falta nos atendimentos.

4.4 Análise das entrevistas

As entrevistas em profundidade foram realizadas com quatro profissionais do mercado. Elegemos um profissional para representar cada área, que correspondem às principais de uma agência tradicional de propaganda: produção, mídia, planejamento e criação. Todas foram realizadas no local de trabalho do entrevistado, e da mesma forma que fizemos com os diários, manteremos em sigilo o nome e a agência em que estes profissionais atuam, denominando apenas de profissional de Produção, profissional de Mídia, profissional de Planejamento e profissional de Criação²⁹. Destacamos primeiro aquilo que foi dito, o explícito, e a seguir identificamos quais os efeitos de sentido, ou seja, o seu conteúdo implícito. Assim como nos diários, em diversos momentos as falas foram destacadas em negrito pela pesquisadora, para ressaltar este conteúdo explícito. As considerações e relações com os conceitos de tempo, comunicação, cultura organizacional e identidade são apresentadas ao final de todas as entrevistas.

4.4.1 Profissional de Produção

O primeiro profissional entrevistado foi do departamento de produção. Esta área é responsável por produzir tudo aquilo que é criado pelo departamento de criação (tanto as peças eletrônicas como as gráficas). Este departamento realiza todos os orçamentos necessários para a produção de uma peça, além de acompanhar sua produção e entrega do material pronto para o cliente. É para este profissional que o atendimento se dirige toda vez que uma peça precisa ser produzida, e para resolver todos os problemas que surgem ao longo

²⁹ As entrevistas estão transcritas na íntegra no APÊNDICE G.

do processo (negociação de valores, prazos de produção, atrasos na entrega para o cliente, entre outros).

Para o profissional de produção que entrevistamos, o atendimento tem importância fundamental no processo publicitário, pois é ele quem faz a ligação entre a agência e o cliente. É o atendimento que inicia o trabalho, e este início se refletirá no resultado final:

O atendimento que passa a bola redonda, o trabalho sai redondo. O atendimento que passa a bola quadrada, ele vai quadrado até o fim. E outra, ele é fundamental porque **o cliente normalmente não tem informações de briefing, ele não sabe definir, é tudo meio bagunçado. A maioria dos clientes não são preparados.** Mas se tu tem um bom atendimento que sabe entender, interpretar, com aquelas poucas informações, ele arredonda de uma maneira, de uma forma consistente e redonda, o trabalho sai bom. E quando não faz isso, não adianta, **o trabalho vai ficar capenga até o final.** O atendimento é o cara que tem que entender aquilo que está fazendo. Todos tem, né? **Mas o atendimento eu diria que é a parte fundamental no trabalho todo.** (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Um ponto importante destacado por este profissional é a importância do atendimento saber interpretar as informações recebidas do cliente. Esta é uma característica indispensável para o atendimento. Nem sempre o cliente sabe o que está precisando, ou o que está solicitando, e o atendimento precisa ter o conhecimento necessário para interpretar da melhor forma, e transmitir ao restante da agência. O profissional de Produção generaliza os clientes, afirmando que eles não são preparados para solicitar um trabalho, e o papel do atendimento, para o entrevistado, é fundamental porque ele é responsável por receber e interpretar as informações do cliente. A conduta que o atendimento terá neste processo é o que determinará o trabalho final: se ele não tiver capacidade de interpretação, o trabalho sai “quadrado”; se ele souber interpretar e conduzir, o trabalho sai “redondo”.

Quando questionado sobre a relação entre as áreas de produção e atendimento, o profissional de produção destaca que “pelo histórico, a produção não se relaciona muito bem com o atendimento, sempre tem um certo atrito”, mas que ele não vive isso no seu dia a dia, pois esta relação tem a ver com o perfil das pessoas e como elas lidam com os problemas. Mais uma vez ele generaliza, afirmando que pelo histórico as áreas não se relacionam bem, mas ele também se isenta desta situação, dizendo que não é o seu perfil. Este profissional diz que sempre pede que os atendimentos que não entenderam o que o cliente solicitou voltem ao início e tirem todas as dúvidas, para depois repassar o trabalho, ou seja, ele se coloca numa posição de conhecedor do processo, como se soubesse mais que os demais:

[...] o atendimento tem vários graus de conhecimento. Tem o cara aquele que já está há anos no mercado e sabe, que te entrega um PIT completo, além do que tu precisa de informações, e tem aqueles que ainda não, que não sabem, estão aprendendo. Eles não vão saber te dar informações tão certas para tu

poder fazer o teu trabalho. Então eu diria assim, a minha relação com eles é uma relação boa, de comunicação, de tirar dúvidas, de conversar, vamos ver como é que é. Entender o trabalho antes de sair fazendo. **Isso é o que eu digo sempre para as gurias fazerem. Tira dúvida, conversa.** Porque às vezes ele coloca de um jeito, tu vai lá, tira a dúvida, e tu nem precisava fazer aquele trabalho, ou tu pensa de um jeito e o ‘troço’ é completamente de outro, **porque o cara escreveu de um jeito...** (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Novamente vimos aqui a importância na interpretação das informações como função do profissional de atendimento. É necessário que ele compreenda o que está fazendo, o que está sendo solicitado pelo cliente. Não adianta ele repassar uma informação vinda do cliente, sem entender aquilo que está sendo solicitado. Por isso, o esclarecimento das dúvidas e a conversa, para o profissional de produção, é o que define a relação entre os profissionais, e ele reforça que esta é a sua forma de trabalhar, o seu perfil, e se coloca, de uma forma implícita, no papel de superior: “Eu digo sempre para as gurias fazerem.” (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO); ele diz o que e como fazer, e de fato é um profissional com bastante experiência no mercado e tem propriedade para isso.

O processo de troca de informação entre o profissional de produção e o atendimento, além do PIT, também ocorre por *e-mail*. Oficialmente, o trabalho entra via PIT, mas é comum algumas questões serem esclarecidas até mesmo pelo telefone. Quando o atendimento está passando um trabalho para a criação, por exemplo:

[...] às vezes elas estão lá na criação, tirando dúvidas, e querem já colocar na criação uma coisa mais completa, digamos assim, quando tem um prazo definido: ‘Eu quero entregar amanhã, o quê que eu posso fazer?’ Aí elas vem conversar com a gente. **Eu digo: ‘Aqui tu vai por este caminho’.** Então tem esta comunicação direta, não só via PIT. Muitas vezes **a gente fala antes para elas colocarem o PIT da maneira certa.** Mas quando entra oficialmente, sim, é via PIT, porque tem que ter um jeito, digamos, mensurável, de entrar na pauta, de ficar registrado. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Esta comunicação direta, ao mesmo tempo em que acelera e facilita o processo, pode muitas vezes fazer com que as informações se percam durante a criação e a produção da peça, o que pode gerar sérios problemas. Por isso a importância de se registrar tudo, de ter um *software* no computador (como o PubliManager, por exemplo, já citado em outro momento) onde todas as informações são armazenadas, para futuras consultas, além de ser possível mensurar a quantidade de trabalho de cada área, já que todas as solicitações são feitas por este *software*. Novamente, o profissional de Produção se coloca na posição de ensinar o atendimento: “Eu digo: ‘Aqui tu vai por este caminho’”. Ele indica o que o atendimento deve fazer.

Ainda sobre a questão do PIT, questionamos ao profissional de produção se a qualidade de um PIT, ou ‘PIT completo’, como ele chamou, estava relacionada diretamente à experiência do atendimento, ou seja: profissionais mais experientes, *briefings* mais completos e vice-versa. O profissional responde que não é possível estabelecer esta relação:

[...] não há uma regra. [...] tem pessoas, tem estagiários que entram e que **tu já percebe que aquele ali vai dar um bom atendimento**. É o cara aquele que tem **interesse de entender** o que ele está fazendo. Para mim o grande lance é este. Tu pode não entender o que tu está fazendo, naquele momento que tu pede, mas tem aquele que antes de fazer já se preocupa: ‘Tá, mas eu quero entender como é que é isso’. Por exemplo, na produção, que papel é este, a gramatura, este papel é mais caro, mais barato... Ele fica questionando, perguntando... tudo bem, é o primeiro PIT de folder que ele vai colocar, mas ele entendeu tão bem o que é o folder, o papel, o acabamento, e quando ele colocar o segundo ele já vai botar completo. Ou quase completo. Eu diria que **há o interesse de entender**. É que normalmente o cara mais velho já quebrou tanto a cara, que ele já aprendeu horrores. Mas eu vejo assim, os que dão bons tu já vê de cara, os estagiários. Eu tinha uma que chegava a me cansar... [...] Ela me tonteava, de tanta pergunta, para fazer um *PITzinho*, de uma coisinha. Mas hoje tu vai ver, a guria é tri boa, em pouquíssimo tempo. E assim ela é na produção gráfica, na produção eletrônica, na criação... Ela tem esse interesse de aprender em todas as áreas, então em pouco tempo ela aprendeu muito. Eu diria que é o interesse. Não é um regra... Aqui na agência se exige tanto das pessoas e do profissional... os mais experientes são bons mesmo, não são ‘meia-boca’, digamos assim. Porque **tu é tão exigido, que o que não é bom, acaba sendo eliminado. Não dura tanto tempo**. Por exemplo, o atendimento X³⁰, é uma coisa de louco, até hoje ela continua sendo do mesmo jeito. Ela sabe muito, ela se interessa em entender quando a coisa é nova, ela vai e ‘futrica’ para entender aquilo. Então é isso, o interesse. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Nessa fala, destacamos um aspecto que deve ser comum a todos os departamentos (e a todas as profissões, de uma forma geral), e que se torna visível na competência, ou não, de um profissional de atendimento: o seu interesse em entender e compreender o processo, bem como seus aspectos técnicos. O atendimento precisa deste conhecimento para que o seu trabalho tenha qualidade, e este conhecimento só será adquirido quando ele tem interesse. No exemplo dado pelo profissional de Produção, para a confecção de um folder, é preciso saber qual o papel mais adequado para o trabalho, qual o prazo de produção, que informações ele precisa para produzir este material; questionando estes pontos, buscando estas informações, é que o trabalho será entregue de forma satisfatória para o cliente. E esta busca de informações não está relacionada, conforme o profissional de Produção, à experiência do atendimento.

³⁰ Novamente utilizamos o recurso de representar pela letra X o nome de um profissional ou empresa, para preservar a identidade dos envolvidos.

Aqueles que estão iniciando, se possuem este perfil investigativo, podem fazer trabalhos tão bons como aqueles que já atuam por mais tempo no mercado.

Ao ser questionado sobre a situação atual do atendimento, o profissional de Produção diz que ele está numa “sinuca de bico”, pois o mercado está muito competitivo. O profissional de atendimento, em sua opinião, não pode fazer só o que o cliente está solicitando.

Ele tem que perguntar, enfim, dizer que não é bom. Esse cara que **não sabe se posicionar**, está ralado. Tá ralado porque ele acaba sendo pressionado de todos os lados, tanto do cliente como dentro da agência. Esse cara, que normalmente é o que não sabe se posicionar, ele é o que passa a bola quadrada para dentro da agência, e vai chutando aquela bola quadrada para todas as áreas, e nós vamos tentando resolver o assunto, e vai indo, e a bola quadrada volta para o cliente. Não tenho dúvida nenhuma disso. E o quê que tem hoje? Como temos este mercado muito competitivo, e a questão lucro diminuiu em todas as empresas, tu vai ter **muitos atendimentos que não tem experiência, que ganham pouco**. Poucos atendimentos que tem experiência. Eu não digo que aqui tanto, porque aqui tu sabe que é exigente, e tu tem o estagiário, mas aquele estagiário tem alguém que vai ensinar ele. Tudo bem que ele vai de vez em quando passar a bolinha quadrada, mas não é um bolão, é uma bolinha. Mas pelo que eu escuto dos fornecedores, no mercado, todos dizem: **‘a patricinha, bonitinha, siliconada, que atende o cliente’**. **É o perfil do mercado**. Pelo que falam, é a guria bonita que atende o cliente. Mas não sabe muito bem o que está fazendo lá. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Em uma única resposta, o profissional de Produção abordou três aspectos importantes: uma das características do atendimento, sua capacidade de se posicionar; a relação entre a experiência e o salário do profissional; o estereótipo de atendimento que circula no mercado. A questão de o profissional saber se posicionar perante o cliente e perante a agência está relacionada ao perfil do atendimento, e para que isso aconteça é preciso que ele tenha conhecimento do processo. Assim, fica evidente que as características destacadas até aqui pelo profissional de Produção estão interligadas: para se tornar um bom profissional de atendimento é preciso primeiro ter interesse em saber o que está fazendo; com este interesse, o profissional busca informações e entende o processo e seus aspectos técnicos; a partir deste conhecimento, ele tem capacidade de se posicionar e defender os interesses do cliente e da agência, na busca de oferecer sempre o melhor resultado para ambas as partes.

No que diz respeito à relação entre a experiência e o salário, o profissional de Produção destaca que o mercado está muito competitivo, e que as agências, na busca pelo lucro, pagam um salário baixo. Assim, quem se sujeita a este salário são aqueles profissionais com pouca experiência, que estão iniciando, muitas vezes sem o conhecimento necessário. São estes profissionais que, em alguns momentos, representam o mercado. E este pode ser um

dos motivos para o estereótipo do atendimento, de um profissional incapaz, também abordado pelo profissional de Produção.

Questionamos o entrevistado se ele encontrava este tipo de atendimento, e a resposta foi que na agência em que trabalha não, reforçando que é neste momento, pois isso é de fase. Atualmente muitos atendimentos da agência são meninas jovens e bonitas, mas muito preocupadas em fazer o melhor. Reforça que são todos bons profissionais, e que estão numa “safra boa”. Já aconteceu, quando perguntamos se já teve uma fase diferente: “Já, já. Teve safras que não se salvava ninguém. Horrível.” E questionamos os motivos para isso acontecer:

E em função disso, de ser a “a patricinha, bonitinha, siliconada, que atende o cliente”? (Pesquisadora, retomando as expressões utilizadas na fala anterior)

É, da bonitinha siliconada, [...] porque é filha do fulano... tem outros motivos, que não a competência, que levam a escolher aquela pessoa, e... depois não dá um bom fruto, digamos assim. (Profissional de Produção)

E essas pessoas que são competentes provavelmente são porque gostam do que fazem, sabem a importância delas... (Pesquisadora)

Sim, isso sempre. Em qualquer área, tem que gostar do que faz, senão... ainda mais na propaganda, senão, não aguenta. (Profissional de Produção)

Aproveitamos este tópico para perguntar se ainda existe no mercado o estereótipo do atendimento, que durante muito tempo permaneceu como discussão no meio publicitário, de que este profissional não tem muito conhecimento do processo e que apenas leva e traz trabalhos para o cliente. O profissional de Produção respondeu que sim, que ainda vê muitos fornecedores, principalmente, falando deste estereótipo:

Sim, falam. Falam disso ainda. Aqui dentro também falam, que é um boy de luxo. Que as gurias **tentam argumentar mas não tem tanto argumento**. Sim, a experiência não dá tanto argumento. Mas nessas, eu vejo assim, que elas não tem, mas elas querem muito aprender, então elas vão atrás de aprender, elas não tem hoje, mas tu vê quando a pessoa é interessada e ela vai virar o jogo da vida dela. Tu vê isso. E eu acho que **de todas que temos aqui, tem uma que é fraca, que é bonita mas é fraca. Não vai dar boa.** (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

E aqui é destacada mais uma característica do profissional de atendimento, que está relacionada diretamente com a questão abordada anteriormente, de se posicionar perante o cliente e a agência: sua capacidade de argumentação. Para se posicionar, é preciso ter argumentos, e estes argumentos só são adquiridos a partir do conhecimento do processo.

É interessante ressaltar que na resposta do profissional, ele parece, de alguma forma, reforçar o estereótipo do atendimento, fazendo uma observação de que é uma menina bonita, mas que é fraca. Ou seja, a questão da beleza, mesmo não sendo falada explicitamente, é um

ponto que foi citado. Perguntamos se o fato de ela ser considerada uma profissional fraca era um problema só dela, ou porque ela não tinha ninguém que a auxiliasse. A resposta foi:

Por ela. Não é por alguém. Isso tu não precisa. Se tu tem alguém é muito bom, mas **tu não precisa ter alguém para ser, tu vai atrás**. Tu olha o vizinho do lado, tu aprende com o vizinho do lado. Tu não precisa de alguém o tempo inteiro dizendo ‘ô fulaninho, tem que fazer tal coisa...’. Não. É da pessoa. Essa que eu estou dizendo que é fraca, é dela. Ela não vai... Está aqui já faz uns quatro anos, e não vai. Tu vê. É um horror, mas dá pra ver que a pessoa é fraquinha. Ela não cria argumentos. Está aqui há quatro anos e não aprendeu a argumentar. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Aproveitamos esta resposta para perguntar ao profissional de Produção se as agências mantinham estes profissionais:

Por um tempo sim, por um tempo sim. Mas quando ela chegar naquele ponto... **enquanto for assistente está tudo muito bem**. Mas aí vai chegar aquele ponto da vida da pessoa que ela começa a ficar incomodada em ser assistente, que o cara que é chefe dela talvez saia e aí tem que colocar alguém no lugar daquela pessoa que era chefe dela. E aí vão olhar para esta pessoa, que é assistente hoje, e vão ver que ela não está preparada ainda para subir. E aí ela continua sendo assistente, ela está insatisfeita por ser assistente mas ainda não está preparada para subir... E nesse momento **ela vai ser eliminada**, entendeu? (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Chama-nos atenção nesta resposta a palavra utilizada pelo entrevistado: o profissional de atendimento será eliminado. De uma forma implícita, a demissão de um funcionário, independente de sua qualificação, parece ser tratada como algo comum, como se estivéssemos tratando de algo descartável, e não de uma pessoa. Neste ponto, esta parece ser uma característica do mercado publicitário, e que pode estar relacionada à alta rotatividade dos profissionais nas agências. Trataremos deste assunto novamente nas considerações elaboradas a partir das entrevistas.

Questionado sobre o que chama atenção no profissional de atendimento, positivo ou negativo, o Profissional de Produção respondeu:

Admiro o atendimento. O bom atendimento eu admiro, aquele cara que leva o trabalho e que **dá uma volta no cliente**, ele aprova... Eu admiro. O cara que tem, não digo **lábria**, mas que **sabe se comunicar bem**, é um excelente atendimento. Ele se comunica, ele precisa se comunicar. O atendimento precisa se comunicar bem. Admiro isso, esta qualidade. De quem tem. Defeitos? Não tem uma regra, mas para mim um **atendimento que é arrogante é um defeito**. Acho que isso não é positivo para um atendimento, arrogância. Porque **ele tem que lidar com muitas pessoas**, e acho que isso atrapalha, muito. Porque daí ele é arrogante não só aqui dentro, mas arrogante com o cliente, tem gente que é assim também, arrogante com o cliente.

Dois pontos importantes se destacam nesta resposta: a habilidade do atendimento em saber se comunicar e, como consequência, sua capacidade de lidar com diferentes pessoas. A

comunicação, como vimos, é a própria relação; se o profissional se comunica bem, ele irá construir relações sólidas. Esta capacidade lhe dá condições para trabalhar com pessoas de diversos estilos, de diversas culturas, de formas diferentes de enxergar o processo. E esta é outra habilidade que já foi destacada no levantamento bibliográfico (item 3.3), e que se apresenta de forma explícita na fala do entrevistado. Mas é importante destacar duas expressões utilizadas pelo profissional: primeiro ele fala que o atendimento “dá uma volta no cliente”, e em seguida relaciona a comunicação com “lábria”. Ao mesmo tempo em que ele reconhece que a palavra “lábria” não é adequada, ele a utiliza, ou seja, num primeiro momento ele parece dizer que o atendimento precisa desta característica; e aqui a palavra lábria, associada à “volta” que precisa ser dada no cliente, nos remete a uma relação que precisa de persuasão por parte do atendimento, e até mesmo de enganação, e não uma relação baseada em argumentos racionais.

Questionamos o profissional de Produção sobre a questão do tempo para o atendimento, se esse é um ponto que interfere na sua qualificação:

Essa qualidade da comunicação... o cara tem que ler muito, ele tem que se aperfeiçoar nisso. E a operação da agência consome ele. Ele se enterra. Se ele deixar, ele se enterra na operação da agência. **Olha a quantidade de PIT que tu tem que fazer dentro da agência.** É para a produção gráfica, produção eletrônica, para o estúdio e para a criação. Se tu tiver um PIT de cada área dessas para fazer por dia, pronto, já foi o teu dia praticamente. Aí tu tem que falar com o cliente, argumentar com o cliente. Aí o cliente te liga, te pede. **Acho que é trabalho demais.** O bom seria aperfeiçoar pessoas, bem dividido. O cara que pensa na estratégia, o cara que fala com o cliente, que argumenta, que entende do negócio, mas não ele que faça a operação. **A operação consome e enterra o cara para ele não ser um bom. Ou tu morre aqui dentro, trabalhando.** (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Nessa resposta, percebemos mais uma característica do mercado publicitário: as pessoas parecem ser divididas entre os que pensam a estratégia a ser seguida pelo cliente e os que estão envolvidos em tarefas do dia a dia da agência, mais burocráticas e operacionais. Pela quantidade de tarefas, o profissional de Produção diz que não é possível exercer as duas atividades ao mesmo tempo. Do contrário, se trabalha demais. E aqui destacamos certa contradição entre o que encontramos nos livros e o que o mercado pratica. O atendimento deve auxiliar o departamento de planejamento na solução estratégica a ser oferecida ao cliente, e, ao mesmo tempo, precisa fazer a gestão e o acompanhamento de todo o trabalho que envolve as questões operacionais. Na prática, em função do tempo, isto parece ser inviável, ou seja (e isto se reflete na cultura do meio publicitário), ou a pessoa trabalha (operação), ou ela pensa (estratégico). Comentamos com o entrevistado que era difícil encontrar um profissional que conseguisse exercer as duas atividades, e ele afirma: “É bem

difícil. É complicado. Eu diria assim, a pessoa que eu conheço que se envolve com tudo, a **única atendimento** que eu conheço que se envolve, mas se consome trabalhando é a X. Até hoje ela se envolve em tudo. **Mas ela trabalha demais, eu acho. A gente precisa viver.**” Fica evidente aqui uma das principais características do mercado publicitário, já tratada anteriormente: o excesso de trabalho e a falta de tempo para atividades pessoais. Este tema também foi abordado com outros entrevistados, por isso será retomado adiante.

Sobre a rotatividade dos profissionais no mercado, e os motivos para isto acontecer, o profissional de Produção responde:

Tem alguns clientes que são muito complicados, e estes tem uma rotatividade grande em atendimento – **quando o cliente é muito complicado. Ou quando a agência é muito complicada**, tem uma rotatividade enorme. Por exemplo, a agência X era bem complicada. Durava de seis em seis meses, uma coisa de louco. Mas aí tem um jeito de trabalhar da agência que sugava a energia das pessoas. Eu acho que tem rotatividade grande e é por causa dessas coisas. **Quando o cliente é muito complicado, te absorve, te suga. Quando a agência tem um perfil que ela te suga, as pessoas não aguentam, as pessoas vão embora.** Elas não ficam muito tempo. Fora isso tem uns que ficam muitos anos dentro de uma conta, de uma agência.

[...] O cliente é aquilo, tem aquele que é difícil, tem o cliente que não [...] que é bom às vezes, que às vezes é chato. Tu estavas aqui quando o cliente X estava? Ele sugava as pessoas. As pessoas não aguentavam. Sugava. *E aí trocava bastante? (Pesquisadora)* Trocava bastante. Aí a pessoa começa ou a não funcionar tão bem, porque **ela se sente cansada, e tem aqueles ataques, as pessoas choram, sabe? Emocionalmente a pessoa fica abalada. Aí ou a agência desiste da pessoa ou a pessoa desiste da conta. É sempre assim. Ou o salário é baixo.** Esses são os motivos que acabam... Ou quer crescer, e aí a agência não tem como crescer, não te dá esta oportunidade. Acho que é isso. Mas é rotatividade, a propaganda tem bastante rotatividade, em todas as áreas. Continua tendo, muito. Mais, eu acho. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Para este profissional, a rotatividade ainda persiste no mercado, mas não existe um único motivo. São uma série de fatores que colaboram para esta situação, todos envolvendo a cultura do mercado publicitário: muito trabalho, baixos salários, oportunidade de crescimento em outra empresa, dentre outros. E o profissional destaca que isso não ocorre apenas na área de atendimento, mas com a propaganda de uma forma geral. Sobre o futuro da profissão e a qualificação dos profissionais, o entrevistado afirma:

[...] se o cara for interessado ele vai se preparar para isso. E se tiver sorte de ter um chefe que seja bom, para ele aprender, vai ser bem importante. [...] **Eu acho que o atendimento sempre vai ser necessário.** Já ouvi falar que vai acabar a produção, já ouvi falar que vai acabar a mídia, que os clientes vão começar a comprar direto a mídia, vão comprar direto a produção, e já estão fazendo isso. Mas eu acho que o atendimento não acaba. Se existir só a criação dentro da agência, tu precisa do atendimento para arredondar e levar o trabalho. Não tem como. Eu acho que o atendimento não. **Enquanto tiver**

propaganda, tem o atendimento. Esse é necessário sempre, porque tu pode até terceirizar o trabalho da produção, pode terceirizar a mídia, mas o atendimento dentro da agência é fundamental. Não tem como... só se acabar a agência de propaganda. Mas não vai acabar. (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Aproveitamos essa resposta para questionar sobre o futuro das agências de propaganda, pois, a partir da experiência da pesquisadora, parece haver uma falta de interesse neste mercado, por parte daqueles que estão ingressando. Para o profissional de Produção:

Nós estamos num momento aqui dentro, e no mercado, que a discussão é essa agora, o que vai ser da agência? [...] Por exemplo, os estagiários. Tu lembra que antes os estagiários davam o sangue para estar aqui dentro, para se matar, para trabalhar? Não tem mais isso. **Eles querem ir embora às 19h, quase todos são envolvidos com outras atividades,** tem as suas bandas, ou fazem curso de gastronomia. Cada um tem uma atividade fora daqui. E **eles não querem se matar pela propaganda.** A gente estava conversando esses dias, eu e o X, aquela coisa assim de ‘vamos fazer aquela campanha bonita’, e o cara fica ali, ‘e esse detalhe, esse tratamento, e essa foto’... Não tem mais. Não tem mais aquele cara. Te lembra do X? Ele era chato, ele se envolvia, ele ia lá no fornecedor, na impressão, se meter. **Ele se metia até o fim, e não existe mais esse cara aqui.** Tinha vários assim, né? Eram quase todos assim. Todos. Agora não tem mais. Uma porque **são muito imediatistas,** porque é tudo por email, por não sei o quê. Tu tem que fazer uma foto, e dizem que precisa de tempo. Que tempo? Eles querem a foto pronta para amanhã. Não tem a preocupação e o entendimento do quanto tu precisa trabalhar. Não interessa! **É um imediatismo, que não leva a um bom trabalho, e eles não tem interesse. Eu vejo isso, eles não tem interesse de entender.** (PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO)

Aqui dois pontos são bem distintos: uma questão diz respeito aos jovens não se submeterem às excessivas jornadas de trabalho e possuem atividades fora dele, mas outra questão é o imediatismo e a falta de interesse em aprender o processo de trabalho.

Essa resposta vai ao encontro a uma das inquietações da pesquisadora, que deu origem a esta dissertação e que surge como proposta. O mercado publicitário pode se organizar melhor e renunciar a este vício de trabalho incessante, mas nem por isso os profissionais precisam ser desinteressados. O trabalho, dentro de uma carga horária de trabalho de oito horas diárias de trabalho, respeitando as leis trabalhistas do Brasil, não significa falta de interesse dos profissionais, nem falta de qualidade do serviço prestado nas agências. Este cenário, ao qual o profissional de Produção se refere, está alinhado às ideias de Maffesoli (1995), onde a sociedade atual, e principalmente os jovens, vivem esta busca incessante pelo prazer de viver o presente. O profissional entrevistado encerra com a seguinte fala:

Tu vê, agora não. Não querem mesmo. Eles vão embora. **Compromisso? Eles não tem comprometimento,** às vezes eles se somem. **Dependendo do cara ele se some, ele não quer nem saber.** Tu tem que ir lá pegar pelo rabo!

Coisa mais séria. Olha, eu não sei, é diferente. A propaganda não é mais como era meesmo. Nem os clientes. Os clientes negociam as coisas direto. A gente orça, negocia, eles vão lá e apertam o fornecedor. Às vezes para baixar R\$ 100,00, sabe? **Para dizer: ‘Olha, eu negocio muito melhor que tu’.**

Mais uma vez percebemos a reclamação do profissional com a falta de comprometimento dos iniciantes com o trabalho; o que, deixamos reforçado aqui, nada tem a ver com o fato de ele trabalhar oito horas por dia e ter outras atividades, o que é considerado extremamente saudável e comprovado cientificamente por diversas pesquisas feitas sobre saúde e trabalho.

O profissional ressalta que não apenas o contexto das agências vem mudando, mas que as empresas, os clientes, já assumiram uma postura diferente no mercado. Nesta resposta, o entrevistado está reclamando, de forma implícita, que o mercado está tão competitivo, que os próprios clientes estão disputando o trabalho com as agências. Este assunto seria questão para uma outra pesquisa (a relação cliente *versus* agência), mas pelo que percebemos no mercado muitos clientes não têm percebido a agência como parceira. Os principais tópicos abordados pelo profissional de Produção serão novamente retomados no item 4.4.5.

4.4.2 Profissional de Mídia

O segundo profissional entrevistado foi do departamento de mídia. Este profissional é quem se relaciona com os veículos de comunicação, sendo responsável pelo planejamento de investimentos em mídia de todos os clientes da agência. Cabe ao departamento de mídia pesquisar, orçar e sugerir, entre outras tarefas, qual veículo e qual meio será utilizado em cada campanha publicitária. Assim, qualquer tarefa que envolva mídia irá envolver este profissional, e é a ele que o atendimento recorre quando existe qualquer necessidade do cliente neste âmbito.

Perguntamos ao profissional de Mídia qual a importância do atendimento no processo publicitário. Ele destacou que o atendimento é a base do trabalho, é responsável por gerenciar os trabalhos e fazer o contato com o cliente, mas ressalta que em alguns casos isto não é feito: “De forma geral acho que o atendimento é fundamental dentro da agência, mas ele tem que dar uma reformulada. Porque em algumas coisas ele deixa de ser tão importante, em alguns trabalhos.” (PROFISSIONAL DE MÍDIA). Sua justificativa para esta falta de importância é que muitas vezes o cliente prefere falar diretamente com o seu departamento, o de mídia, pois isso economiza uma etapa. Para este profissional, quando o cliente busca uma informação de

mídia e o atendimento não tem o conhecimento necessário, ele prefere falar diretamente com o profissional de mídia. Perguntamos a ele se participava de reuniões e mantinha contatos diretamente com o cliente, e ele respondeu que sim: “Eu tenho sim, todo mundo participa de reunião, todo mundo tem entrada com o cliente. Claro, os que estão preparados. Não vai colocar uma assistente numa reunião com um cliente grande, importante. Então tem que ter este preparo.” (PROFISSIONAL DE MÍDIA).

Notamos que, ao mesmo tempo em que ele afirma que o atendimento é a base do processo e sua importância é fundamental, ele também informa que os clientes preferem, quando se trata de mídia, ser atendidos diretamente pelo profissional responsável pelo departamento de mídia do que pelo atendimento, já que este último não possui todas as informações necessárias. Isso demonstra que o profissional entrevistado já passou, em algum momento, por esta experiência com um atendimento: o cliente precisou de uma informação, o atendimento não tinha, e o processo foi conduzido pelo profissional de mídia. Fica entendido, como um efeito possível de sentido, quando ele fala que os atendimentos “precisam de uma reformulada”, que eles precisam se preparar mais, e se munir de informações para atender seus clientes. Na resposta seguinte, quando questionado sobre a qualidade da relação e da comunicação entre os departamentos de mídia e atendimento, o entrevistado esclarece:

Depende. Tem alguns profissionais de atendimento que são mais preparados. Então eles têm mais afinidade, eles têm mais jogo de cintura. Hoje aqui na agência a gente está dividido por gestores e executivos. Então o atendimento normalmente se direciona ou para os gestores ou para os executivos. Os assistentes pouco falam com os atendimentos justamente porque não têm essa liga, e não tem todo o conhecimento, todo o embasamento para conversar com o atendimento. Então assim, aqui na agência **o atendimento, como todas as áreas, tem suas rixas, tem estas confusões**, etc., tem horas que tem problema. **O atendimento desconhece o processo de mídia, principalmente a operação. Então isso dificulta o trabalho.** Mas de forma geral tem uma boa relação, o trabalho flui, e quando não flui se para, se senta e começa tudo de novo. **Se explica:** ‘vamos lá de novo, vamos colocar como funciona’. (PROFISSIONAL DE MÍDIA)

Aqui aparece de forma mais explícita a reclamação do profissional de Mídia com a falta de conhecimento do atendimento com os processos, e de como isso dificulta o trabalho, pois ele (atendimento) “desconhece o processo de mídia, principalmente a operação.” Assim, não é por acaso que o conhecimento operacional da agência deve ser uma das principais habilidades do atendimento, pois a falta dele acarreta problemas. O profissional de Mídia ressalta que este desconhecimento do processo gera confusão, mas que são questões logo resolvidas, através de uma conversa e, quando ele comenta sobre esta conversa, fala que é ele (mídia) quem senta e explica o processo para o atendimento, se colocando assim no lugar de

quem sabe mais, de quem entende mais do processo e precisa passar isso para o atendimento. Outra expressão utilizada nesta resposta é a palavra “rixa”. Para o profissional de Mídia, as rixas acontecem em todas as áreas da agência, incluindo o atendimento, por falta de conhecimento do processo e comunicação; ele mesmo ressalta que isto é comum, mas esta palavra parece estar carregada de um sentido pejorativo, ou seja, existem estas rixas porque existe um preconceito com algumas áreas ou com alguns profissionais.

Questionamos o profissional de Mídia sobre sua percepção do profissional de atendimento atual:

Eu acho que o atendimento tem algumas características que são próprias da profissão dele que, quando ele traz o trabalho, principalmente para a criação, a criação precisa do atendimento. A criação necessita dessa base do atendimento para desenvolver o trabalho. **Já a gente precisa até ali**, porque a gente tem a questão... **eu acho que o atendimento tem que fazer cada vez mais cursos, cada vez se dedicar mais a entender o processo como um todo** e não entender só a parte: ‘ah não, eu trago o *briefing*, cada um faz a sua parte’. O atendimento é a peça para juntar todas estas partes, para entregar o melhor para o cliente. E o quê que acontece? Normalmente o atendimento fica estrangulado, porque **os atendimentos nas agências estão atendendo cada vez mais contas, e não têm tempo suficiente para montar as coisas**. E o que o atendimento precisa fazer é saber cobrar do cliente os retornos, que isso para mim é o que mais me chateia, é o não retorno das coisas. As coisas vão, e ficam, ficam, ficam... ninguém sabe, ninguém viu. (PROFISSIONAL DE MÍDIA)

Mais uma vez o profissional fala, de forma implícita, que o departamento de mídia pode ser independente (“Já a gente precisa até ali”), ou seja, eles podem se relacionar diretamente com o cliente, sem depender do atendimento. E diz, novamente, que muitos profissionais de atendimento não têm conhecimento do processo, que falta qualificação (“eu acho que o atendimento tem que fazer cada vez mais cursos, cada vez se dedicar mais a entender o processo como um todo”).

A questão do tempo também surge nesta resposta, como uma justificativa para a falta de qualidade do trabalho do profissional de atendimento: o excesso de tarefas e o número de clientes atendidos faz com que ele, segundo o profissional de Mídia, deixe de fazer o seu trabalho com qualidade. Questionamos se hoje existe o atendimento que consegue fazer esta conexão entre as áreas, se estão qualificados para exercer esta função, e ele responde que sim, mas que alguns profissionais não se envolvem com a operação da agência: “Então **este profissional que não se envolve na operação não consegue dar este embasamento todo**. Acho que este profissional tem que ser este multitarefado, que é entender da operação, saber onde entra cada coisa e **fazer a amarração para entregar para o cliente da melhor forma**.” (PROFISSIONAL DE MÍDIA). Assim, nos parece que a experiência e o conhecimento são

adquiridos pelo atendimento a partir do momento em que ele se envolve com a operação da agência. No final da resposta, o profissional de Mídia reforça uma das principais funções do atendimento: sua capacidade de conectar o trabalho de cada área e entregar para o cliente a melhor solução.

Ao ser questionado sobre a quantidade de atendimentos que são qualificados, ou não, sua resposta foi:

[...] é que aí têm níveis diferentes. Dentro de uma agência têm níveis diferentes, então têm aqueles que fazem, que são as assistentes, têm os juniores, e têm os preparados. Tanto que são os preparados que vão no cliente. São os preparados que mostram o trabalho para o cliente, que **defendem e que argumentam**. Porque **o atendimento tem que ter este embasamento da defesa**, que se ele não pode levar junto um profissional da criação, de mídia ou até mesmo de produção, ele tem que ter as respostas na ponta da língua. Por isso que eu digo, ele **tem que ter tempo para se preparar**, e as coisas normalmente saem daqui... (*gestos demonstrando rapidez*), e não se preparam.

Surge, então, um tópico, também discutido na entrevista com o profissional de Produção, que é a capacidade do atendimento em saber se posicionar e possuir argumentos com o cliente. Este conhecimento, segundo o profissional de Mídia, se adquire com tempo, mas que este tempo não existe hoje nos processos, tudo acontece muito rápido. E esta é uma característica da sociedade atual³¹: o longo prazo cede lugar ao curto prazo, tudo é instantâneo, imediato e efêmero; e isto ocorre em todas as dimensões, incluindo o âmbito empresarial.

Perguntamos sobre o estereótipo do atendimento, de ser apenas um profissional que leva e traz trabalhos, e o entrevistado afirma que não, que isso já acabou há muito tempo e é uma teoria antiga. Ele aproveita para reforçar que o atendimento, muito mais do que leva e traz, deve participar do processo como um todo e participar de todas as decisões. Ainda neste assunto, questionamos se os atendimentos com quem este profissional de Mídia trabalhava estavam longe, portanto, de ser este estereótipo. Ele comenta:

Quando eles não estão preparados assim, a própria agência troca. Hoje os profissionais têm que saber argumentar. Por que que este desconto é 45% e não é 50%? Tu tem que saber o que tu está colocando. E se tu não sabe, acho que não tem problema de dizer: ‘Olha, eu vou voltar para agência, vou conversar, vou ligar para o profissional de mídia para poder ter a resposta pra ti’. Não adianta tu inventar uma coisa lá, e que essa coisa não existe. Acho que isso já acabou faz tempo. E essa questão de leva e traz layout, e é bonitinha e coisa e tal, não é. Acho que **o mundo da publicidade tem um glamour, que é o da beleza**. A gente olha e tem um monte de gente bonita. E talvez estes sejam os estereótipos que se criaram. Mas **nada impede de**

³¹ Conforme autores apresentados no item 1.4 Aceleração do tempo.

um profissional ser competente e não ter a beleza atribuída.
(PROFISSIONAL DE MÍDIA)

O entrevistado ressalta a questão do *glamour* e da beleza no mercado publicitário, e frisa que esta é uma característica do meio, mas que não interfere na qualificação do profissional de atendimento. Ele se torna competente por seu interesse em aprender, e não pela beleza.

No início desta resposta, o profissional de Mídia afirma que, quando existe algum problema com os atendimentos, eles são trocados. Esta palavra nos remete, novamente, a algo que parece ser descartável, ou, pelo menos, a uma situação que parece ser corriqueira, simples. E, a partir desta resposta, questionamos sobre a rotatividade dos funcionários da agência no departamento de atendimento. A resposta foi:

Estou há anos na agência, então vou te dizer que não sou a pessoa mais correta para te dizer isso. Mas assim, aqui na agência **trocamos poucos, não tem muita rotatividade**. Tem gente de um ano, um ano e meio. *Mas isso não é pouco tempo? (Pesquisadora)* Não. **A rotatividade é de seis meses, três meses. Isso que é rotativo para mim**. Acho que a pessoa que está há um ano e meio dentro da agência já muda. **Aqui a troca normalmente é porque vai viajar, porque vai morar fora. Não é porque o profissional foi para outra agência**. Só um ou outro, mas aí são os assistentes, eles que migram. Os executivos, os gestores, não fazem esta mudança. Porque aí tem um embasamento aqui, para que tu vai começar todo um processo do outro lado... (PROFISSIONAL DE MÍDIA)

É interessante observar que, para este profissional, o período de um ano ou um ano e meio em um emprego não significa rotatividade. Ele considera rotativo o período entre três e seis meses. O significado e a dimensão do tempo são diferentes para cada pessoa e, talvez por estar tão acostumado com as trocas, ele considera o período de um ano comum (“A rotatividade é de seis meses, três meses. Isso que é rotativo para mim”). Sobre os motivos, a troca não parece ser para outra agência, e sim por motivos pessoais – a não ser, como na resposta anterior, quando a agência não está satisfeita com o profissional (“a troca normalmente é porque vai viajar, porque vai morar fora”). Isso no nível dos executivos e gestores, já os assistentes trocam de emprego por outros motivos. Fica entendido, assim, que esta mudança é mais comum ocorrer entre os jovens, enquanto aqueles com mais experiência tendem a permanecer por mais tempo. Esta característica parece estar relacionada ao comportamento das diferentes gerações, pois, como já comentamos na entrevista com o profissional de Produção, os jovens têm esta tendência de imediatismo, de não permanecerem muito tempo no mesmo lugar. Por outro lado, os mais velhos tendem a se acomodar.

Comentamos que a agência X parecia ter esta tradição, pelo menos no atendimento, dos profissionais ficarem mais tempo. O profissional respondeu:

Teve bastante troca, mas as trocas são justamente por estas mudanças serem mais percebidas, por ter profissionais mais ativos. Porque não adianta tu ficar só recebendo, tu também tem que ter iniciativa, tem que ser pró-ativo. Eu sei que em várias contas tem que ter aquele *follow* maldito, com tudo. Esse profissional que está abaixo do gestor, que faz o *follow*, tem que estar dentro da conta. Porque não adianta tu dar para uma pessoa fazer uma coisa que não sabe. Muitas coisas eu digo para assistente: “Faz aí, mas se não sabe o quê é não faz”. O que eu acho errado, mas no atropelo acaba acontecendo isso. (PROFISSIONAL DE MÍDIA)

Notamos aqui uma contradição no discurso do entrevistado. Num primeiro momento ele afirma não haver rotatividade, mas nesta resposta ele inicia sua fala afirmando que teve muita troca. O profissional também usa a palavra “atropelo” para, mais uma vez, comentar sobre a falta de tempo para a realização das tarefas. Ele admite estar errado, mas pelo excesso de trabalho acaba assumindo determinada tarefa, sem delegar ou ensinar o outro como se faz. Esta pode ser uma questão importante para a formação e qualificação dos profissionais da agência, de uma forma geral: com a falta de tempo, aqueles que estão iniciando não têm a oportunidade de aprender com aqueles que já possuem mais experiência.

Questionamos como o profissional enxerga o futuro da profissão, até em função deste comportamento dos clientes, de falarem diretamente com os outros departamentos, e de que algumas pessoas comentam até que este profissional de atendimento tende a desaparecer. Para o profissional de Mídia:

É que eu acho que **não é uma categoria unida**. Não é uma categoria que luta pelo mesmo objetivo. Então o atendimento de uma agência, é de uma agência, ele não troca ideia com um outro profissional de outra agência, ele não tem um grupo. Eu sei que agora estão tentando formar, mas **ele não tem um grupo de encontro, como o Grupo de Mídia, que nem Grupo de Atendimento de Veículo**. Eles não trocam. Então, na verdade **eles acabam sendo concorrentes**, que é o que acontece. Não sei se este profissional vai desaparecer. Eu acho que não, porque ele é peça importante. **Tem alguns trabalhos que se o atendimento não lidera a coisa não sai, porque ele é a chave**. Hoje as agências já não têm mais o papel de coordenação, então quem faz esta coordenação? É o atendimento.

Nesta fala, dois pontos são importantes: o profissional de Mídia ressalta a importância do atendimento como peça fundamental no processo, principalmente para coordenar o trabalho (“Tem alguns trabalhos que se o atendimento não lidera a coisa não sai”), mas também ressalta que estes profissionais precisam se unir para trocar experiências e, assim, qualificar a categoria. Ainda sobre o futuro da profissão, o profissional de Mídia afirma: “O atendimento não morre. O atendimento ainda é peça fundamental dentro de uma agência.

Quem vai prospectar? Quem vai buscar o trabalho no cliente? Vai ser a criação? **A-hã, claro... senta e chora, né?**”. Aqui fica claro que cada profissional tem suas funções bem definidas na agência, pois para este profissional o departamento de criação, por exemplo, não é quem vai ao cliente para receber o trabalho. O profissional usa um tom de ironia e deboche ao falar nesta questão, afirmando que, se depender deste departamento, o trabalho não acontece; é explícita a sua crítica com a equipe de criação.

Seguimos a entrevista com o assunto qualificação *versus* futuro da profissão. O profissional de Mídia comenta:

Quando os profissionais não são qualificados, aqui na agência por exemplo, ela (*agência*) já percebe. **E tchau. Tu não está aqui para ser mais um número, tu está aqui para contribuir.** E se tu não contribuir... e quando falo em número é de pessoa. **Porque aqui a gente é número de salário, a gente é número de tudo.** [...] a gente tem várias reuniões, tipo ‘ah, esse profissional não é adequado’. É colocado dedo no olho? **É colocado dedo no olho.** Mas justamente para trazer a melhoria dos processos. Porque se a operação começa truncada, vai tudo truncado. O PIT veio assim, ele sai assim, ele nunca vai ser linear. **Então eu acho que o atendimento é peça fundamental dentro da agência. Para mim ele não morre tão cedo,** independente dos profissionais que vem entrando... a mídia pode ser mais atendimento, a criação vai no cliente... mas a criação não vai defender por exemplo o trabalho da produção. Quantos fechamentos de arquivo? Não sei, isso não é papel meu. Não que eu não deva aprender, mas para quê que eu vou pegar uma área que não vai me acrescentar em nada no meu trabalho? **Uma coisa é tu fazer cursos de dicção, oratória, de atendimento... eu acho que isso o atendimento devia fazer. O atendimento devia ter curso de Excel, não tem.** O atendimento pena nisso. Tem gente que me pede ajuda. E assim acontece. Mas assim como eu acho que na produção, por exemplo, também tem gente que não lidera 100% as ferramentas. **E acho que atendimento tem esse papel principal de fazer toda esta aglutinação, de trazer as coisas, de unir as coisas, de saber os processos e o time de cada coisa.**

Podemos destacar, nesse comentário, a demissão de funcionários da agência, que é um ponto tratado com bastante naturalidade pelo entrevistado e que fica evidente quando ele utiliza a expressão “tchau”, como se tudo fosse muito simples e habitual. Até por que ele segue seu discurso falando que, na agência, os funcionários também são tratados como números (de pessoas, de salário, entre outros). Para justificar estas demissões, o profissional comenta que seria pela falta de contribuição das pessoas no processo, ou seja, pela falta de qualificação. E o assunto segue nessa linha, com o profissional de Mídia sugerindo que os atendimentos façam mais cursos, que se especializem mais e obtenham mais conhecimento. Por último, o profissional comenta que, por ser a peça fundamental, o atendimento continuará existindo e com esta tarefa principal de unir as equipes, conhecer o processo e saber qual o

tempo de realização de cada trabalho. Questionamos se isso era um conhecimento operacional e o profissional de Mídia afirma que ele precisa, também, ser estratégico:

Ele tem que ser estratégico desde a hora que ele passa um PIT. Ele tem que colocar ali a estratégia. **E quando ele junta as coisas dentro da apresentação para o cliente, é ali que ele tem que mostrar que ele é estratégico.** Por isso que eu digo, essa coisa de amarrar, é ele que tem fazer, ele que tem que fazer o texto, ele tem que unir. **Não é um pedaço para cada. O atendimento tem que aglutinar tudo isso e trazer o melhor para o cliente. É ele que tem que defender toda a parte que a agência cria de estratégia. E ele tem que ter argumentos suficientes para colocar as posições e não ser derrubado.** Porque às vezes tu vai com uma coisa, o cliente *mete o pau*, e aí tu é derrubado. Ok, se o cliente realmente não quiser, não quis. Mas o atendimento tem que ter condições de argumentação. **Por que eles levam a criação? Por que eles não têm argumento. Por que eles levam a mídia? Porque eles não sabem defender a mídia. Por que eles levam o planejamento? Porque eles não são estratégicos.** A minha visão é esta.

É interessante notar que, em todas as entrevistas, o assunto operacional *versus* estratégico, que se reflete na qualificação do atendimento, gerou um debate mais intenso. Nesta resposta do profissional de Mídia, o assunto parece ficar mais esclarecido. O atendimento faz as tarefas operacionais da agência (pedidos de trabalho, follow-up, pauta, estabelece prazos, entre outras), mas em nenhum momento ele pode deixar de pensar no processo como um todo, pensar no que foi solicitado pelo cliente (“Ele tem que ser estratégico desde a hora que ele passa um PIT”). Como disse o profissional de Mídia, não é uma parte para cada. Todos fazem o seu trabalho, e o atendimento precisa unir estas partes e entregar a melhor solução para o cliente (“Não é um pedaço para cada. O atendimento tem que aglutinar tudo isso e trazer o melhor para o cliente”).

Nesse sentido, o estratégico não significa que é ele quem vai planejar e pensar estrategicamente no posicionamento, por exemplo, mas ele precisa entender o trabalho como um todo e avaliar se o que está levando para o cliente é adequado ou não. Para fazer esta avaliação, é preciso argumentação e conhecimento. Do contrário, como disse o profissional de Mídia, o atendimento precisará levar todos os departamentos a uma reunião com o cliente, para cada um defender seu trabalho. Portanto, o ser estratégico envolve argumentação e defesa do trabalho como um todo.

Questionamos o profissional de Mídia sobre a necessidade de levar os departamentos da agência para uma reunião, se isso se relaciona com a falta da visão estratégica:

Ele tem que estar preparado. Ele até pode levar para se sentir seguro, porque isso faz parte hoje, **mostrar o volume para o cliente, tem todo este suporte para te atender...** Isso ainda passa. Mas nas reuniões mais triviais... **eu fui numa reunião para fazer número. O atendimento disse que o**

cliente ia com um monte de gente então resolveu me levar. Mas eventualmente é bom os outros departamentos conhecerem o cliente... (Pesquisadora) Claro que sim, porque conhecem a parte do cliente, a vivência. Mas em pequenos trabalhos tu não precisa levar toda a agência, né? Porque aí tu tira *time-sheet*³², tira da pauta, etc. Isso tudo compromete. Então para quem tu tira, **tu tem que saber quem tu está tirando.** O atendimento daqui trabalha muito bem isso. Pelo menos os clientes que eu atendo. **Têm profissionais que são mais fracos... mas acho que em todo o lugar é assim, tem o alto e o baixo, justamente para ter este equilíbrio. Se não, não tinha por que ter assistente. Os assistentes estão aqui para aprender.**

O profissional deixa bem claro que o atendimento até pode levar os outros departamentos para uma reunião com o cliente, desde que isso não aconteça pela sua falta de conhecimento nem como uma forma de se isentar da apresentação e argumentação dos trabalhos. Pode ser, por exemplo, para fazer número; e o profissional de Mídia comenta que já passou por uma situação semelhante, foi para uma reunião com o cliente porque ele levaria outras pessoas. Além disso, o profissional também comenta que é comum no mercado causar esta impressão, em uma reunião, de que o cliente tem muitas pessoas trabalhando para ele. Isso, quem sabe, faz com que ele se sinta mais importante e fique mais tranquilo na hora de investir milhares de reais em uma agência de propaganda.

O profissional de Mídia encerra a entrevista falando que existem os profissionais mais fracos, mas isso é mais comum entre os assistentes, não porque eles sejam incompetentes, mas porque estão aprendendo, e estão na agência para isso.

4.4.3 Profissional de Planejamento

O terceiro profissional entrevistado foi do departamento de planejamento. Esta área, como o próprio nome já diz, é responsável por planejar a comunicação dos clientes. Através de um intenso trabalho de pesquisa, o planejamento indica qual o posicionamento deverá ser adotado pelo cliente no mercado. E a partir disso, os outros departamentos iniciam seu trabalho.

A primeira questão foi sobre a importância do atendimento no processo, e o profissional de Planejamento responde:

Eu acho que a importância é fundamental. Eu acho que **o atendimento é, ou deveria ser, o grande gestor da conta como um todo.** Acho que o atendimento tem duas funções: para fora da agência gerir o cliente, e para

³² *Time-sheet* é uma ferramenta dentro do programa PubliManager onde os funcionários preenchem as horas trabalhadas por dia e, dentro destas horas, especificam quanto tempo de trabalho foi investido em cada cliente. É uma forma de a agência calcular a quantidade de trabalho que cada cliente exige.

dentro da agência gerir o trabalho, gerir a vida do cliente dentro da agência. E tem diferentes níveis de aprofundamento. Se a gente for falar de um papel ideal, de um super-homem atendimento, um super atendimento, ou a equipe de atendimento, perante o cliente, seria o gestor da visão da agência. **Acho que a palavra gestor é melhor do que atendimento**, ele faz a gestão, ele é o único que olha o todo dos projetos do cliente, da marca. Na prática, isso significa o acompanhamento estratégico, como a marca está se comunicando, o que está acontecendo no mercado, e conduzir o cliente neste diálogo, ou seja, dialogar com o marketing, fazer a condução deste assunto junto ao marketing, bem como do ponto de vista operacional (calendário, cronograma...), fazer com que a coisa ande. Então **um papel bem amplo e bem complexo**. Têm muitas pontas. Para dentro da agência, acho que é a mesma coisa: **é fazer a gestão das demandas do cliente dentro do fluxo operacional e estratégico da agência**, de inteligência de operação, e às vezes dos agregados, porque hoje tem bastante especialista. Mas assim, estou falando de um cardápio bem amplo do *buffet*, porque a gente sabe que têm graus e extratos de atuação, depende. (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

Nessa resposta, o entrevistado resume a principal função do atendimento: “ser o grande gestor da conta como um todo”. Ao utilizar a expressão “deveria ser”, fica implícito que, atualmente, ele não é. E ressalta que “têm graus e extratos de atuação”, ou seja, existe uma diferença tanto no nível da experiência (o que sabe mais e o que sabe menos), como no nível hierárquico (o assistente faz a parte operacional e o gestor faz a parte estratégica). “Deveria” existir aquele que coordena tudo, o “super-homem atendimento”, mas na prática isso não acontece.

Perguntamos ao profissional de Planejamento como funcionava a comunicação entre os dois departamentos (planejamento e atendimento) e o profissional responde que existe uma comunicação formal, via PIT, muito mais para registro de processos do que como ferramenta, mas que a comunicação entre eles ocorre, de fato, de uma maneira informal, através de uma conversa. Questionamos se esta informalidade poderia gerar algum tipo de problema, e o profissional responde que não, pois a equipe de planejamento é pequena, são trabalhos maiores e que precisam de mais tempo para ser realizados. Aqui percebemos o lado implícito da resposta: o tempo, mais uma vez, interfere no processo. A própria comunicação entre as áreas é prejudicada pela quantidade de trabalho e de pessoas envolvidas. O profissional ainda ressalta que, no caso da criação, por exemplo, onde a agência tem em torno de 30 profissionais, com muito trabalho, essa informalidade na comunicação pode gerar problemas, como a falta de organização das prioridades, o ruído na troca de informações, pois algo pode deixar de ser registrado e se perder no processo, entre outros.

Sobre a situação atual do atendimento, o profissional de Planejamento responde:

Eu acho que os bons atendimentos são aqueles que, como falei, têm essa **visão de gestão**, que navegam em diversos mundos, porque eles têm que navegar na criação... **eles têm que dialogar com o marketing, com a criação, com a produção, com a mídia, com o planejamento. São eles que costuram todas as pontas.** Então eu vejo que este é o papel. Mas não a costura social, uma costura técnica. **Fazer com que tudo faça sentido.**

Essa resposta é muito semelhante à do profissional de Mídia. O atendimento precisa entender o trabalho de todas as áreas para unir as pontas do processo e entregar a melhor solução para o cliente. E o profissional de Planejamento reforça que não é apenas reunir os trabalhos feitos por cada área, mas reunir e dar um sentido a ele. Este, portanto, parece ser um dos pontos da formação estratégica do atendimento. E aproveitamos para aprofundar este assunto:

A gente percebe no mercado aqueles que conseguem um pouco mais de tempo para ir para o lado estratégico, mas a operação, o dia a dia, às vezes não possibilita... (Pesquisadora)

É, eu vejo que tem uma **cobrança dos donos de agência que os atendimentos sejam mais estratégicos**, mas também tu vê atendimento com **seis ou sete contas. Como ele vai ser estratégico?** A única pessoa que eu conheci, que eu vi fazer realmente uma condução absolutamente estratégica de conta, foi **a pessoa que trabalhava com uma conta.** Mas aí é um outro universo. [...] ou duas ou três, no máximo três conta. **Passa disso, como é que tu acompanha o mercado? Como é que tu vai com o cliente no mercado? Não tem como.** E daí é o dilema do mercado hoje: **tem menos grana para contratar gente, mas precisa de mais estratégia.**

Entramos aqui na lógica econômica do mercado publicitário³³. Em busca do lucro e do rendimento financeiro, os donos das agências não investem, ou não possuem dinheiro suficiente para contratar um número adequado de profissionais, o que faz com que um atendimento atenda diversas contas, sobrecarregando-o de trabalho e impedindo que ele tenha tempo para pensar estrategicamente nas soluções oferecidas para os clientes. O profissional de Planejamento exemplifica esta situação quando comenta que o único atendimento com quem ele trabalhou que tinha esta capacidade de desenvolver o lado operacional e estratégico, ao mesmo tempo, era o profissional que atendia apenas uma conta, ou seja, aquele que possuía mais tempo. E ressalta, por fim, que esta é uma situação rara no mercado.

Como o profissional de Planejamento abordou o assunto de bons profissionais, aproveitamos para perguntar se existiam os profissionais que não tinham a qualificação necessária. Ele responde: “Tem, acho que tem. Para mim o mau atendimento é aquele que quer passar o trabalho adiante, no automático. Que é da linha de montagem: eu recebi isso e passo isso adiante.” (Profissional de Planejamento). Questionamos se ele já havia trabalho

³³ As lógicas do mercado publicitário serão abordadas novamente nas considerações das entrevistas e nas conclusões da pesquisa.

com profissionais com este perfil (ele afirma que sim), e como o mercado dava espaço para este tipo de profissional:

Porque eu acho que ele serve a um funcionamento de agência que quer tocar as coisas. São poucas as agências que tem essa visão estratégica. **A maior parte das agências é organizada de forma que a coisa tem que andar para gerar faturamento. Embora isso, no fim, comprometa o faturamento.** Então eles permanecem porque o sistema é desenhado de forma que eles funcionam assim... (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

Novamente é abordada a lógica econômica do mercado. Para o entrevistado, muitas agências estão mais interessadas no retorno financeiro, no lucro, do que na visão estratégica do negócio. Por isso, existem os atendimentos ruins, que desenvolvem o trabalho sem ter esta visão; “no automático”, como diz o profissional. A partir dessa resposta, perguntamos se essa é a relação que se pode estabelecer com a existência do estereótipo do atendimento no mercado, e de como isso, num primeiro momento, parece ser contraditório. Ao mesmo tempo em que se fala que ele é peça chave no processo, existe este estereótipo. Ele responde:

Porque eu acho assim, **o mau profissional tem em todas as áreas, mas o atendimento ficou estigmatizado.** Acho que tem muito criativo intolerante, por exemplo. E **a solução para tudo isso é diálogo.** Eu, quando era criativo, todos os problemas eu resolvia chamando e **conversando.** E não devolvendo PIT, respondendo e-mail. Então eu tinha um dupla que a gente tinha muito essa batida. Tipo assim: ‘Bah, que saco isso aqui, mas vamos lá e **vamos conversar, não vamos brigar.** Vem cá, o quê que tu quer fazer? O quê tu quer? Desse jeito não dá’. **E aí falta treinamento. Acho que os atendimentos, e os publicitários, não treinam. As pessoas caem direto no fogo.**

O profissional comenta que maus profissionais existem em todas as áreas, mas que isso fica mais visível no atendimento. E o motivo para isto, que não foi dito, mas presume-se, é em função do profissional ser a ponta do processo, ou seja, ele é visto e tem contato com todas as áreas da agência, ficando, portanto, mais evidente quando ele desconhece o processo. O que está explícito nessa resposta, como motivo, é a falta de treinamento dos profissionais. E ao usar a expressão “caem direto no fogo”, entende-se que é, novamente, a falta de tempo para aprender e entender o processo. Além disso, falta diálogo entre as partes, sendo a conversa, para este profissional, a solução para resolver os problemas. Concluimos, assim, que este estereótipo não era de graça, e o profissional comenta:

Acho que **não é de graça, mas também não é justo simplesmente estigmatizar o atendimento.** Eu trabalhei com excelentes atendimentos. Trabalhei com poucos excelentes atendimentos, um número médio de atendimentos razoáveis, passáveis, e um número médio de atendimentos ruins. Só que eu acho que **a responsabilidade de atendimentos ruins é da agência como um todo, do sistema, porque ele é útil de alguma forma.**

Ele serve a alguma coisa. Então, eu **já vi diretor que contratava só atendimento que não pensava porque assim ele mandava e desmandava.** Porque **gente que pensa é mais difícil,** as pessoas querem entender o seu estilo, buscam mais informações, não aceitam qualquer puxão de orelha. (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

Assim, outro motivo que fica evidente para a existência deste estereótipo no mercado é porque as próprias agências absorvem e dão espaço para este profissional, ou seja, elas fazem com que esse perfil permaneça, pois de alguma forma ele é útil, nem que seja ao menos para obedecer às vontades do dono ou gestor da agência.

Ao falar sobre o que chama atenção no atendimento, o profissional de Planejamento comenta:

Eu sempre respeitei os atendimentos **por esta pluralidade, e pelas chatices do trabalho de atendimento... relacionamento com o cliente, toda essa parte de operação.** São coisas que eu particularmente não tenho afinidades. Então sempre admirei os atendimentos por esta pluralidade de habilidades. **Tem que dialogar com um monte de gente.** Em termos de deficiências eu acho que no caso dos maus atendimentos é isso, **os atendimentos que botam no automático, os atendimentos que não dialogam, que colocam a culpa no sistema, é assim e tem que fazer assim, que não explicam.** Acho que os bons atendimentos se envolvem. **Os atendimentos precisam envolver as equipes, inspirar as pessoas, para as pessoas se unirem em torno daquele cliente, daquela história.** Claro que tudo tem variáveis, tem clientes e clientes, tem agências e agências. Mas eu acho que **o atendimento é um microdono de agência,** de certa forma.

Aqui o entrevistado descreve uma série de funções e habilidades do atendimento e o que fica mais evidente, assim como já constatado anteriormente, é a capacidade de “relacionamento com o cliente, toda essa parte de operação”, sua forma de lidar com as pessoas (da agência e do cliente), sua capacidade de dialogar, ou seja, ser um gestor do processo e das pessoas que dele fazem parte (“Os atendimentos precisam envolver as equipes, inspirar as pessoas”).

Perguntamos sobre a rotatividade dos profissionais de atendimento no mercado, e o entrevistado responde que ela existe, mas em um estágio médio. Ela é comum entre assistentes e executivos, mas quando se chega a um nível acima, como gestor ou diretor, os profissionais se estabilizam. Questionamos se essa característica está relacionada ao salário, e ele responde:

Tem vários aspectos. **Acho que é uma característica do mercado,** o mercado de publicidade tem um *turn over* maior. **É uma característica que tem um pouco da geração,** que navega mais também, se começa a *encher o saco,* **não aceita qualquer coisa. Tem uma falta de gente no mercado** também, acho que o mercado está perdendo gente para outras áreas, para outros mercados. E acho que **é um mercado em crise de modelo,** então a

crise de modelos tem esses mexes constantes. Acho que são esses os aspectos. (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

Diversos são os motivos para esta rotatividade, muitos deles também levantados pelos outros profissionais entrevistados. O mercado publicitário tem esta característica de rotatividade, mas a nova geração e o modelo atual da agência de propaganda também influenciam e acentuam esta característica. Aproveitamos esta resposta para perguntar sobre o futuro do profissional de atendimento e do modelo tradicional da agência de propaganda:

Na verdade eu acho que **o profissional de atendimento é fundamental**, sempre foi e sempre vai ser. Eu já vi um cara de uma pequena agência digital que ele eliminou a figura do atendimento. E **o que pode acontecer talvez é uma hibridização**, o planejamento vai ser mais atendimento, tem que atender mais, a criação vai ter que atender mais, daqui a pouco o atendimento vai migrar para o planejamento talvez. Talvez tenha esse tipo. Mas **eu acho que sempre vai ter uma figura de atendimento**, porque são processos muito complexos. **Ou tu atende, tu gere a história toda, ou tu faz o trabalho técnico. É difícil de fazer as duas coisas.** *Em função de tempo? (Pesquisadora)* **Em função de tempo.** A menos que daqui a pouco surja um modelo que é o seguinte: eu sou planejador, eu trabalho com dois clientes e eu faço o atendimento e planejamento, com menos clientes. Mas eu acho que não. Eu acho que **tem espaço e futuro para o atendimento**, com certeza. (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

Ao afirmar que existe espaço e futuro para o atendimento, o profissional justifica que “são processos muito complexos” (realizados pelo atendimento): “Ou tu atende, tu gere a história toda, ou tu faz o trabalho técnico. É difícil de fazer as duas coisas”. Visto dessa forma, fica evidente que para a gestão do processo publicitário sempre será necessário um profissional que assuma essa responsabilidade e que, atualmente, isto é representado pela figura do atendimento.

Sobre o modelo tradicional da agência de propaganda, o profissional de Planejamento acredita que ele ainda vai permanecer no mercado, mas que hoje já não é mais o foco da história. Durante um tempo, a agência permaneceu como centro da história quando se falava em propaganda. Hoje, de acordo com o profissional de Planejamento, as possibilidades são muito maiores, como as áreas de marketing e o mercado digital com suas especializações:

Empresas digitais focadas em buscas, têm empresas focadas em desenvolvimento, têm empresas focadas em *e-commerce*, empresas focadas em mídias sociais, tu tem uma variedade, tem PDV (*ponto-de-venda*) digital. As produtoras começam a ficar interessantes porque produzem conteúdo e não só publicidade. Então acho que acabou a era da agência como único destino de trabalho. Aí tem empresas de *games*, empresas de apresentações, e as pessoas montam suas pequenas agências. (PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO)

É uma gama de possibilidades que justifica o interesse dos novos ingressantes no mercado publicitário nas mais diversas áreas, que não a agência de propaganda. E ao entrarmos neste assunto, o profissional de Planejamento retoma a função do atendimento e sua formação:

Uma coisa que eu esqueci de falar, que é uma nova demanda do atendimento... Se o cliente não quer pagar por uma foto, por exemplo, o atendimento tem um histórico de saber quanto custam as coisas nessa área. **Agora no digital, nas ações promocionais, em todas estas especializações ele não sabe. Então acho que esse é o calcanhar de Aquiles do atendimento hoje. Ele não sabe se virar na frente do cliente com as especialidades, só com a propaganda clássica. É uma deficiência da agência, mas que ela fica flagrante na ponta, na figura do atendimento.** Tanto para fora, para o cliente, como para dentro, para pedir. E aí complica tudo, a criação não sabe criar, o planejamento não sabe planejar, a mídia não sabe fazer mídia. [...] Esse pra mim é o principal ponto. É como se ele (*atendimento*) regesse uma banda, e agora ele tem que reger uma *big band*, tem mais um naipe de metais, tem vários músicos, **mas ele não conhece estes instrumentos.**

Fica claro aqui que falta formação para o profissional de atendimento, principalmente na área digital. Esse é um mercado relativamente novo, que requer estudo e conhecimento para oferecer outras alternativas para o cliente. Entendemos essa resposta como uma crítica, mas também como uma perspectiva de mercado e melhor qualificação para este profissional. O mundo digital ainda é incerto e muitas vezes desconhecido, mas o profissional que, além das características já citadas ao longo da pesquisa, adquirir conhecimento nesta área, será diferenciado e valorizado no mercado.

4.4.4 Profissional de Criação

A última entrevista foi realizada com um diretor de criação. Esse profissional supervisiona o trabalho de toda a equipe de criação, que é constituída por duplas: o redator e o diretor de arte. De todos os departamentos da agência, talvez a criação seja aquele que mais tem contato com o atendimento, pois grande parte dos trabalhos solicitados pelo cliente envolve a criação. Além disso, o maior número de refações nos trabalhos da agência envolve a criação. Se a mídia, por exemplo, apresenta o custo de veiculação de um anúncio para o cliente, ele até pode pedir uma negociação, mas este trabalho retorna uma vez para a agência. Já quando a criação apresenta o *layout* de um anúncio para o cliente, ele pode não aprovar diversas vezes, por vários motivos, e pedir alterações, ou seja, é comum o mesmo trabalho voltar duas, três, até quatro vezes para a agência. Neste sentido, o trabalho da criação,

diferentemente da mídia e da produção, por exemplo, pode muitas vezes ser pautado pela subjetividade, pelo gostar ou não gostar, aprovar ou não aprovar, sem que o cliente tenha muitos argumentos. E é aí que entra o papel do atendimento: saber mediar essa relação entre o cliente e a criação.

A primeira questão feita ao profissional de Criação foi sobre a importância do atendimento no processo publicitário. Ele responde:

[...] **Eu acho que a área de atendimento é uma das principais, senão a principal, área dentro da agência.** Porque é quem **está com o dedo no pulso do cliente**, é na verdade a linha de frente, que está sempre do lado do cliente. Tem que **entender do negócio do cliente**, não pode simplesmente chegar lá e levar as peças sem entender o que o cliente está precisando, sem entender o negócio, **entrar a fundo mesmo nos problemas do cliente**. E tem também que ser um *p...* publicitário, e **político**, para conseguir organizar e **balançar bem esta coisa entre o que o cliente está querendo e o que a agência quer**. Então eu sempre fui muito de discutir com o atendimento, tu sabe, mas além de achar que é uma das principais, senão a principal função dentro de uma agência, **é a mais difícil**, porque ele, como eu sempre digo aqui, tem que **colocar as calças do cliente**, e depois quando chega na agência ele tem que **colocar as calças da mídia, da produção gráfica, da produção eletrônica e da criação**.

Nesta resposta o profissional descreve as funções do atendimento e diz que esse profissional é quem está com o “dedo no pulso do cliente”. Ele usa essa expressão para dizer que o atendimento precisa entender os problemas e as necessidades do cliente, e também, de uma forma implícita, que ele tem o controle do cliente. E fala, em dois momentos distintos, que o atendimento é um dos principais profissionais, senão o mais importante. Esta ressalva, “senão o mais importante”, dá a impressão de que ele considera sim o mais importante, mas, como veremos ao longo da entrevista, o atendimento está perdendo espaço na agência, por uma série de fatores que serão comentados em suas respostas. Ao descrever as funções e o perfil, o profissional de Criação diz que o atendimento precisa ser “político”, ou seja, precisa equilibrar a relação entre a agência e o cliente, sendo o responsável por administrar os possíveis conflitos existentes nessa relação.

A expressão “colocar as calças” significa que o atendimento precisa se colocar no lugar do cliente, e se colocar no lugar dos outros departamentos da agência, conhecendo e entendendo o papel de cada um no processo. Na sequência, ele comenta:

[...] ao mesmo tempo eu vejo que esse atendimento **não está conseguindo acompanhar o que está acontecendo atualmente**, que os clientes estão cada vez mais exigindo que a gente entenda dos negócios dele. E eu vejo hoje, de uma maneira geral, **os atendimentos muito, muito, muito atrás. O cliente hoje está sabendo mais de propaganda do que o atendimento está sabendo do negócio dele**. Então está se criando hoje uma defasagem, que muito atendimento está virando guri de recado, por não entender do negócio

do cliente, por não participar, por não estar ali em cima do cara para saber o que está acontecendo, para entender mesmo como é que funciona o mercado, os concorrentes. Eu acho que hoje em dia **muito atendimento está correndo este risco de virar um guri de recados**, vai lá (no cliente), anota o pedido e vem para a agência, traz, entrega... Aí quando vai apresentar, **tem que ir sempre escorado com criação**... A criação vai apresentar a campanha, a mídia vai apresentar os encaixes de mídia, a estratégia de mídia, o planejamento vai apresentar a estratégia. **E a função do atendimento na agência é apresentar os participantes, recapitular o briefing e aí passar a palavra para os demais**. E pronto, acabou a participação dele. Mas eu considero, mais uma vez falando, é a principal função, senão uma das, de uma agência.

Aqui podemos entender a justificativa dada na primeira parte de sua resposta, o “senão” para o atendimento ser a peça fundamental do processo: os atendimentos estão “muito atrás” e estão correndo o risco de se tornar um “guri de recados”, pois falta conhecimento sobre o negócio do cliente. De acordo com o profissional de Criação, hoje o cliente “está sabendo mais de propaganda do que o atendimento está sabendo do negócio dele” e, como o atendimento não conhece nem o negócio do cliente nem o processo da agência, ele precisa, a cada reunião, ir “escorado” com o profissional responsável pelo trabalho. Aqui ele está falando, de uma forma implícita, que o atendimento, hoje, não tem capacidade de participar sozinho de uma reunião com o cliente, pois não está acompanhando a evolução do mercado.

Essa resposta vai ao encontro da nossa questão de pesquisa: o atendimento é um profissional extremamente importante no processo publicitário, e todos os entrevistados são unânimes ao falar dessa importância; mas essa unanimidade também está presente nos discursos em que se comenta a falta de qualificação desse profissional. Essa questão, que nos parece ser contraditória, foi compartilhada com o profissional de Criação:

É uma boa questão. Eu acho que a questão é toda em cima disso, **falta capacitação, falta qualificação. Ele é importante, porque a função é importante**, é o cara que dá a cara a bater no cliente, é o cara que depois volta para a agência e dá a cara a bater com todas as áreas. Na verdade ele é o elo entre todas as áreas, e mais o elo da agência com o cliente. Ele é fundamental. Agora se tu me perguntar por que a gente bate tanto, é porque realmente não se qualifica, porque **as pessoas não se deram conta da dimensão e da importância que ele tem**. Talvez **as próprias agências não incentivam a qualificação** desse cara. Eu acho que a gente tem um modelo muito defasado de atendimentos. Os atendimentos que melhor se dão com a criação são aqueles que, como eu costumo dizer aqui dentro, eles **entram nas calças de um criativo**. Quando eles vão fazer um PIT, ele sabe exatamente... porque está na cabeça dele o que ele está querendo, mas ele não sabe se o criativo vai entender. Então ele é o cara que sabe fazer um PIT didático, explicar, é um cara que sabe tempo de produção, um cara que sabe que **um plano de mídia não sai das duas às duas e meia da tarde**. Só que está faltando isso. É importante, a gente bate justamente porque é

importante, **se fosse uma função que exigisse menos qualificação talvez ninguém cobrasse tanto**. Mas ele é vital, ele é importante para o nosso trabalho. (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO)

O profissional apresenta diversas justificativas para essa situação, dizendo que o atendimento é importante “porque a função é importante”. Com essa ressalva, ele parece dizer que na teoria é, sim, uma função “vital”, mas que na prática ele não encontra isso, pois falta qualificação e capacitação. Falta também, na opinião desse profissional, que os próprios atendimentos e as agências enxerguem a sua importância no processo, a importância na condução do trabalho. Esse profissional precisa entender o trabalho da criação e da mídia, por exemplo, “vestindo as calças” da criação, para fazer um bom PIT, e saber que um plano de mídia não se faz de uma hora para outra. Ou seja, ele está dizendo que, hoje, é este tipo de profissional que ele encontra no mercado. E reconhece que o atendimento é de extrema importância para o seu trabalho, para o departamento de criação, e acrescenta:

Uma outra coisa que eu falo quando dou aula: **‘Pau que nasce torto nunca se endireita’**. Se o *briefing* entrar errado, *f...* Não tem campanha, tu não vai ter campanha direito, não vai ter um planejamento legal, não vai ter mídia, não vai ter nada. Então **é por isso que a gente reclama tanto**. Tem que se qualificar mais, tem que tentar entender mais o que o cliente está pedindo, tem que tentar entender mais do negócio do cliente: ‘Pô, mas vem cá, porque ele não quer falar isso?’. Tem que entender as coisas. Às vezes eu acho que o atendimento é muito... **preguiçoso é uma palavra forte, mas acho que ele é muito acomodado**, [...] a gente também tem que **interpretar o que o outro está falando**, porque nem todos conseguem interpretar bem, às vezes falta isso mesmo, de **ir mais a fundo, de entender mais, de saber o que o cara está querendo falar, de poder explicar melhor**. Acho que é **por isso que a gente bate tanto** e por isso que ao mesmo tempo é uma função tão vital numa agência, no processo da agência. (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO)

Em dois momentos, nessa fala, o profissional reconhece que “reclama” bastante do atendimento justamente por ele ser importante no processo, pois é através do atendimento que o trabalho entra na agência, e a forma como se dá este início é que irá refletir no resultado de uma campanha, por exemplo. Se o *briefing* está errado, o trabalho vai sair errado. Na opinião do profissional de Criação, muitas vezes o atendimento é “preguiçoso é uma palavra forte, mas acho que ele é muito acomodado”, pois ele não questiona, não discute, não interpreta, aceitando e levando para a agência tudo o que o cliente solicita. Ele comenta que o termo “preguiçoso é muito forte”, mas talvez seja isso mesmo que ele pense destes profissionais.

Sobre a relação do profissional de Criação com a área de atendimento, e a comunicação entre eles, o profissional diz que sempre procura que tudo seja “no trato, no *tête-à-tête*, seja bem informal. Agora, sim, acho que alguns processos precisam ser formalizados

para a gente ter uma certa organização dentro da agência [...] eu exijo sempre essa formalidade com relação a PIT, não aceito PIT de boca”. Assim como nas outras entrevistas, percebemos que os profissionais sempre buscam a conversa e o diálogo, de uma maneira informal, mas que o processo deve ser organizado, e, em algum momento, essa conversa precisa ser formalizada:

[...] no dia a dia, eu prefiro ser muito **sem rodeios**. Apresentei uma peça, apresentei uma coisa, o atendimento não gostou por isso, por isso, por isso, **vamos argumentar**: ‘ah, ele não gostou do vermelho porque o vermelho é a cor do concorrente e não dá para usar’. Ok. Agora eu também não suporto atendimento que senta na frente e diz: ‘ai, não bateu!’. Não bateu nada! Por que tu não gostou? Porque **senão fica a minha palavra contra a dela**. Ah, eu gostei, tu não gostou e eu gostei. E aí, como é que fica? Mas eu prefiro ter sempre uma **informalidade** na hora de apresentar um negócio, **é uma hora que todo mundo tem que contribuir**. Não gosto de ser aquele cara que diz ‘a peça é minha, não quero que ninguém mexa’. O cara que pensa assim tem que trabalhar num atelier, fazer a arte dele. Mas **numa agência eu acho que tudo tem que ter uma contribuição, e acho que ajuda quando tem uma informalidade**. Tu senta numa mesa e diz: ‘Tu não gostou porquê?’. E aí a gente vai trocando bola, acho que o trabalho só tem a ganhar quando acontece isso. Por isso, **a formalidade encerra para mim na hora do PIT**. Entra com o PIT, **escreve direitinho o que deve escrever**, formaliza, até para a gente poder ter uma organização dentro da unidade. Mas fora isso, eu prefiro que o trato seja bem mais informal, porque ajuda até no trabalho. (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO)

A informalidade na comunicação é importante no processo, pois o profissional afirma que é “uma hora que todo mundo tem que contribuir” destacando, assim, que o trabalho da agência é feito em conjunto, todos trocam ideias, e a peça não é do criativo só porque foi ele quem criou. E, neste momento, ele faz uma crítica a quem tem esta atitude, pois qualquer trabalho da agência é feito a partir de contribuições.

É importante que essa troca de ideias seja feita com argumentos, não com opiniões subjetivas, pois do contrário fica a palavra do atendimento contra a palavra da criação, o que parece uma situação sem saída, já que ele mesmo questiona: “E aí, como é que fica?”. Se a conversa for além da subjetividade, tudo parece ganhar sentido: “ele não gostou do vermelho porque o vermelho é a cor do concorrente e não dá para usar. Ok.”, ou seja, se os profissionais discutem com argumentos, se chega a um consenso. Retomamos, assim, a questão da subjetividade na relação entre o atendimento, a criação e o cliente, e o papel político que o profissional de atendimento exerce neste processo; aprovar, ou não, um trabalho requer argumentos e bom senso, e é papel do atendimento fazer esta mediação.

Em um momento da entrevista, o profissional de Criação comenta: “Depois de um tempo no mercado a gente já consegue ver o que é *control c control v*. Às vezes tem que fazer

um folder e tu vê que deu um *control c control v*, pois está falando de um filme, de um *outdoor*.” E aqui retomamos a crítica feita ao atendimento, de que muitas vezes são pessoas acomodadas, ou “preguiçosas”. *Control c control v* é o comando dado no computador para copiar e colar um texto, e essa situação acontece, segundo o profissional de Criação, pois o atendimento parece não ler e não pensar naquilo que está sendo enviado para a criação; é a preguiça de não escrever e simplesmente copiar e passar adiante aquilo que recebeu do cliente. É mais uma justificativa para as reclamações feitas ao atendimento.

Perguntamos ao profissional de Criação sobre a quantidade de tarefas exercidas pelo atendimento e se isto interfere na qualidade do seu trabalho. Ele comenta:

[...] Uma média, entra de 10 a 12 trabalhos por dia, com prazo máximo de três dias. [...] Mas **a gente vai levando, né?** [...] tem uma hora que, se tem muito trabalho, **alguém vai sofrer**. Vai ter alguma coisa que vai ficar de fora. Mas eu acho que, na medida do possível, os clientes aqui dentro estão bem amparados. São duas contas, no máximo, que eu vejo os atendimentos da minha unidade trabalharem, e não são contas gigantescas, dá para levar numa boa. Mas com certeza, quando tu tem muito trabalho... às vezes tem cliente que está num momento mais tenso, aí tu deixa outros dois mais quietinhos. Fica difícil trabalhar, pois aí tu não dá muita atenção para aqueles dois. Mas em algum momento entrou um pedido daqueles dois que estavam mais quietinhos, o cara não está dando atenção... Tu vai cobrar, tu vai exigir. Então é **um eterno acomodar as melancias**. ‘Como está esse aqui? Não, agora a gente tem que dar mais atenção para esta conta...’ Isso é normal dentro de uma agência. Vai passar por isso, todo mundo passa. A questão é **a gente ter um pouquinho de sorte também de não estar com todos os clientes enlouquecidos ao mesmo tempo**. E ter um pouco de bom senso também, de saber dizer: ‘ó, aquele cara está sobrecarregado, vou tentar ajudar’. Acho que também é **um pouco do papel da criação, quando vê que está meio complicado, fora do controle, poder dar uma acalmada**, uma segurada, tentar entender. Acho que faz parte. Mais isso a gente aprende depois de anos de propaganda! (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO)

Fica evidente aqui uma das tarefas do atendimento: administrar a pauta e os trabalhos dos clientes na agência, num “eterno acomodar as melancias”, expressão que ele utiliza para descrever essa situação. Na equipe em que trabalha, o profissional de Criação diz que os atendimentos atendem uma média de dois clientes e isso não sobrecarrega tanto o seu trabalho, mas pode acontecer que os clientes solicitem diversas tarefas ao mesmo tempo, cabendo ao atendimento equilibrar estas solicitações. Ele comenta que o departamento de criação também pode contribuir com esta administração dos trabalhos, auxiliando os atendimentos, mas ressalta que isso se “aprende depois de uns 18 anos” de experiência, ou seja, fica implícito que a criação, de uma forma geral, não contribui com essa administração, e ele mesmo reconhece que só aprendeu isso, e passou a ter essa atitude, depois de muitos anos de experiência.

Perguntamos ao profissional de Criação como ele enxerga o atendimento hoje, considerando a função, as características, o relacionamento com a agência

[...] é uma peça fundamental, é uma **área importantíssima da agência**, vital, senão é a mais importante, e hoje em dia **eu vejo ele muito atrás do que deveria ser**. Ele é um cara que tem que entender de muita coisa e a gente não vê hoje muitos atendimentos qualificados que entendam do negócio do cliente, que entendam da criação, que entendam de produção, que entendam de mídia e que entendam de planejamento. **Ele tem que ser quase 360, ele tem que ser um cara completo**. E isso é uma coisa que me chama atenção, que eu valorizo num profissional de atendimento, é esse poder de ele poder entender.

Aqui o profissional faz um resumo de todos os pontos abordados durante a entrevista. Ele considera o atendimento como peça-chave do processo, pois ele precisa coordenar e entender seu funcionamento, mas na prática o atendimento está “muito atrás do que deveria ser”. Ou seja, falta qualificação, falta entendimento e compreensão. Para ser um bom profissional, é preciso conhecer o processo, e quando se fala em conhecer não significa que ele precisa saber criar um título para um anúncio ou montar um plano de mídia, por exemplo. Mas ele precisa ter uma noção de como se faz, do tempo que cada tarefa exige, para poder coordenar o processo e debater com o cliente. Na mesma linha, quando se fala em conhecer o negócio do cliente, não significa que ele deva conhecer todos os seus detalhes e operações, mas uma noção de como se comporta o mercado de atuação, dos consumidores, isso é imprescindível. Como exemplo, o profissional de Criação cita um atendimento com quem já trabalhou:

Ela é uma profissional que entende de tempo de criação. No começo ela era meio ansiosa, incomodava, mas agora os anos de trabalho deixaram ela mais calma. Agora, **ela entende tempo de criação, tempo de produção**, então ela sempre trabalha junto com a gente. **A gente tem uma sensação de equipe** quando estamos trabalhando com a X. [...] Ela tem o entendimento.

É interessante que para esse profissional o atendimento que entende o processo e sabe o que está fazendo passa para o restante da agência uma sensação de equipe, de trabalho em conjunto, ou seja, ele (o atendimento) também está trabalhando. Não deixa de ter aqui, de uma forma implícita, uma crítica aos profissionais de atendimento que simplesmente repassam o trabalho do cliente para a agência, sem saber qual será o próximo passo e sem ter noção do que será feito a seguir. É como se ele não trabalhasse, estivesse ali apenas para transmitir o trabalho. Seguindo com exemplos, o profissional de Criação destaca que muitos atendimentos são ansiosos, e que esta característica pode prejudicar bastante o trabalho: “a gente **perde muito tempo** [...] entra coisa sem *briefing* correto, às vezes tem que sair correndo para fazer um negócio [...] primeiro sem ter prazo, mas quando volta, e foi errado,

brifou errado e a gente acabou criando errado, e quando volta, volta com prazo.” (Profissional de Criação).

Para o profissional, quando isso acontece, “tu perde a confiança, tu perde a relação”. Parece, num primeiro momento, que o atendimento está mentindo para a criação sobre o prazo do trabalho, pois no início o prazo era curto, e depois que o trabalho foi errado, o prazo é maior. Isso faz com que o atendimento perca a credibilidade perante a agência. O profissional de Criação ainda afirma que isso é “uma questão de comportamento, não tem nem muito a ver com o profissional”, ou seja, ele está dizendo que é uma característica pessoal. A omissão de informações e a angústia fazem parte da formação pessoal do profissional, e reforça: “quando tu trabalha com um profissional assim, que entende, que **joga limpo**, que joga aberto e que entende das áreas, entende do produto do cliente, ele cria um residual de boa vontade contigo, que quando ela está com um perrengue e precisa resolver um negócio, tu vai e resolve.” (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO). Assim, fica claro que para este profissional a relação deve ser transparente, deve existir um diálogo honesto, pois assim as demais equipes da agência sentem que o atendimento está do mesmo lado que eles, está trabalhando em conjunto, fazendo o possível para realizar um bom trabalho. Esta situação é comum no mercado, e muitas vezes já ouvimos comentários em que um atendimento está “contra” a criação, por exemplo, pois exige trabalhos sem prazo, não argumenta nem se posiciona perante o cliente, funcionando apenas como um mediador de informações, e não um mediador da relação – aquele que escuta, que dialoga, que compartilha.

Questionado sobre a rotatividade dos atendimentos nas agências, o profissional de Criação aborda dois aspectos. Primeiramente ele diz não perceber uma rotatividade muito grande na área de atendimento:

[...] eu vejo que o atendimento geralmente costuma ficar mais tempo, porque **acaba criando uma relação**, maior até do que a criação tem com as coisas, porque o atendimento começa a ter uma relação com o cliente, começa uma relação com as próprias marcas, mais intensa e maior do que a própria criação. [...] **O atendimento tem as suas duas contas, X e X, então acaba criando um vínculo que eu acho que, se dá liga, acaba sendo mais difícil ter esta rotatividade.** Claro que **às vezes tem propostas para ir para um lugar melhor, um emprego melhor.** Acontece. Mas eu não vejo muito. E eu acho que **isso é saudável nesta área**, porque geralmente quando entra um atendimento novo, até pegar o pique da conta, se perde muito tempo, e que é um tempo que tem se perder mesmo, até o cara estar ambientado. Por isso que eu acho que **é salutar até, não ter esta rotatividade tão grande nesta área, acho interessante.**

Assim, a rotatividade não acontece muito na área de atendimento, já que os profissionais precisam de mais tempo para se ambientar na agência e estabelecer uma relação

com o cliente. Diferente da criação ou da produção, por exemplo, que trabalham para diversos clientes, o atendimento tem seus clientes fixos e trabalha apenas para eles, criando um vínculo mais forte, o que exige um tempo maior de adaptação. Neste sentido, o próprio entrevistado diz que é “saudável” o atendimento permanecer mais tempo na agência, pois a profissão dele envolve a relação.

O outro aspecto da rotatividade dos profissionais na agência, de acordo com o profissional de Criação, diz respeito à nova geração que está ingressando no mercado, que não é muito “apegada a emprego”, parece ser uma geração que não cria vínculos, gerando maior rotatividade: “Às vezes, acontece de trocar de área, trocar de conta, mas eu vejo muito mais na criação essa rotatividade, gente saindo, essa geração nova... Essa geração que está chegando, **ela não é muito apegada a emprego. Se não está bom eles saem fora.**” (PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO). Nesta etapa da entrevista, ele fala do mercado de uma forma geral, e não especificamente da área de atendimento, mas consideramos relevante destacar, pois é uma característica que pode, sim, influenciar nos futuros profissionais de atendimento.

É uma geração muito mais imediatista, [...]. Não dá mais tempo de se sentir na zona de conforto, deu a primeira incomodaçozinha, no primeiro momento que sentiu que não está rolando, muda, vai para outro lugar. [...] Esse tipo de coisa deu uma esquentada no mercado e acho, também, que por isso tem muita rotatividade. Antigamente, na nossa época, tinham uma cinco agências. **Hoje tu tem um monte de outras agências, outros caminhos.**

Dessa forma, vimos que o mercado, de uma forma geral, possui esta rotatividade e, para o Profissional de Criação, é mais comum em outras áreas, mas também acontece no departamento de atendimento. Além da característica da nova geração, o mercado da publicidade hoje é muito amplo. As novas tecnologias fizeram surgir no mercado um grande número de serviços especializados, como a popularidade das redes sociais ou a necessidade de manipulação de imagens, por exemplo. Seguindo a crítica com a nova geração, o profissional de Criação cita um exemplo:

[...] Esses dias eu fiquei impressionado aqui, com dois assistentes nossos. O cara que faz dupla comigo, o outro diretor de criação, perguntou para eles assim: ‘Ah, não sei o quê, o Nizan Guanaes. Tu conhece o Nizan Guanaes, né?’. A menina olhou para mim e disse que não. Ficou um silêncio. Aí ele olhou para o outro assistente: ‘Tu conhece o Marcelo Serpa?’. E ele disse: ‘Não, não conheço’. É claro que eles tinham a obrigação de saber quem é o Nizan Guanaes e o Marcelo Serpa³⁴. Mas é uma geração muito autoral, é

³⁴ Marcelo Serpa e Nizan Guanaes são publicitários brasileiros, e de acordo com uma pesquisa publicada pelo jornal Meio e Mensagem, são os dois maiores nomes em destaque na propaganda brasileira atual

abrir a sua empresa, é ter o seu blog, é ter a sua rede social, e assim eles não servem à mais ninguém, tem essa coisa muito autoral. Eu acho que é muito por isso. Essa geração é mais descompromissada com as coisas.

Esse exemplo se refere à criação, mas também diz respeito ao profissional de atendimento. Concordamos com o entrevistado, pois conhecer o Nizan Guanaes ou o Marcelo Serpa é uma obrigação para quem tem interesse na área da propaganda, e não estamos falando apenas da equipe de criação, uma vez que os atendimentos também precisam conhecer a história da propaganda e seus principais personagens. Isso faz parte da formação profissional, independentemente da área de atuação. Nesta mesma linha, o profissional de Criação comenta, em outro momento da entrevista:

Eu nunca vi um atendimento com um anuário aberto, por exemplo, olhando peça. Nunca, nunca vi. Tem que entender mais! Tem que entender mais do seu negócio e do negócio do cliente. No momento em que o atendimento tiver isso, ele se torna uma figura imprescindível dentro de qualquer empresa. Mas enquanto ele ficar nessa dependência de várias outras áreas, para ir na frente do cliente apresentar coisas, e não tiver domínio dessa coisa, vai ficar com a parte burocrática, né?

Fica evidente que o atendimento precisa conhecer a propaganda, entender o que pode ou não funcionar como retorno aos negócios dos seus clientes, saber o que os concorrentes destes clientes estão anunciando, olhar outras referências, os anuários³⁵. Esta também é uma forma de adquirir conhecimento para saber se posicionar perante a agência e perante o cliente. Mesmo que sua função seja voltada para o relacionamento com o cliente e com a agência e para a coordenação do processo, este profissional deve ter conhecimento do que está sendo feito no mercado publicitário. Do contrário, e o próprio profissional de Criação destaca, o atendimento se tornará uma função apenas burocrática, de repassar informações para a agência e para o cliente, perdendo sua função de coordenador do processo.

Questionado sobre o futuro do profissional de atendimento e sobre a participação das outras áreas na relação com o cliente, o entrevistado responde:

[...] Esse papo de dizer que o atendimento vai acabar é a mesma coisa quando se dizia que a TV ia acabar quando surgiu a internet, que o rádio ia acabar. E tu vê que uma acaba complementando a outra. Tu vê, o cara do Facebook, para comemorar a marca de 2 bilhões de usuários, fez um filme para a TV. Então as coisas não acabam, elas se complementam. O que eu acho que pode acontecer é o atendimento perder espaço. [...] E eu acho que se o atendimento continuar nesta toada que a gente está vendo, de ir numa reunião e levar um cara da mídia, um cara do planejamento, se bobear

(http://www.meioemensagem.com.br/home/meio_e_mensagem/em_pauta/2013/01/14/Nizan-mantem-posicao-de-destaque.html#.USfVzoVLfL8 - consulta em 22.02.2013).

³⁵ Os anuários, que podem ser impressos ou digitais, são uma compilação de diversas peças produzidas no mercado (anúncios, comerciais, folders, entre outros). Pode ser organizado por uma instituição da área e pode ter abrangência regional, nacional ou internacional.

leva produção gráfica também, **tende a perder espaço e vai virar uma função mais burocrática, de entrada de PIT, formalização de PIT**, pegar pedido com o cliente. Por isso que eu acho que **ele tem que se qualificar**, ele tem que abrir os horizontes, ele tem que entender bastante das coisas.

E retomamos novamente o papel burocrático do atendimento no processo, consequência inevitável se esse profissional não acompanhar as tendências do mercado, se não souber aproveitar as oportunidades e não reconhecer a importância de sua função. A profissão não vai acabar, como alguns comentam no mercado, pois não existe, por exemplo, como um profissional de criação fazer o atendimento ao cliente e criar ao mesmo tempo. Mas o que pode acontecer, se ele não se qualificar, é que a função deixe de ter a importância que tem no processo, que ele perca todo o espaço que conquistou na agência de propaganda, que ele deixe de se posicionar e interferir no processo e que passe a ser algo essencialmente burocrático. Hoje ainda existe espaço para este profissional atuar de forma colaborativa com o processo, ou seja, ele possui conhecimento do negócio do cliente e do negócio da propaganda, e pode, assim, interferir e contribuir com os trabalhos (com o planejamento, com a estratégia de mídia, com a ideia criativa). Nas palavras do profissional de Criação:

É uma função vital se conseguir usar todas as ferramentas que tem que usar, se aprender a fazer e se qualificar. Se não, vai diminuir mesmo, e as **outras áreas vão acabar suprimindo essas deficiências dele** e indo para a linha de frente, mais do que já estão indo agora. E aí o atendimento vira uma **função burocrática**.

De acordo com esse profissional, a área de atendimento é carente de bons profissionais, pois segundo ele é possível “contar nos dedos” aqueles que são ótimos atendimentos. Assim, percebemos que existe espaço para esta profissão, existe mercado; aquele profissional que reconhecer este espaço, souber aproveitar a oportunidade e se qualificar conforme as necessidades do mercado, se tornará um atendimento reconhecido e disputado entre as agências de propaganda. O profissional de Criação comenta que, na sua opinião, a área de atendimento é onde as pessoas melhor “se dão bem” e melhor se desenvolvem profissionalmente quando fazem um trabalho bem feito, e acrescenta:

E às vezes **falta incentivo da própria agência para se qualificar** e poder fazer um trabalho legal. Falta uma condução da agência em relação a isso. [...] Trabalhei já com gente brilhante em atendimento, que entendia bem do negócio, que sabia, que podia discutir, que discutia pau a pau com a criação com relação à peça. [...] **Falta apoio, falta qualificação do atendimento, e que as próprias pessoas se dêem conta**, falta uma visão, um pensamento de como a pessoa pode crescer: ‘Se eu me qualificar, olha como eu posso crescer aqui dentro’. Falta isso. E eu não sei se isso tem que ser puxado pela própria agência, ou pela pessoa, de olhar para o negócio.

Nesse sentido, existe sim espaço para esse profissional, mas tanto a agência como ele próprio precisam reconhecer sua importância e saber que o único caminho para qualificar a profissão é o seu reconhecimento e sua qualificação, que pode vir através de cursos, de leituras, de estudos, da discussão com outros profissionais, entre outros recursos. E estas iniciativas devem partir da agência e do profissional, a responsabilidade é de ambos. O profissional de Criação encerra com a seguinte fala:

Muitas vezes **falta, assim, gostar de propaganda**. É uma área, é um emprego específico, **não é automático**, porque num dia tu vai estar resolvendo o problema de um anúncio, outro dia tu vai resolver o problema de um cliente de tal marca que escorregou em frente à loja e tu tem que fazer alguma coisa para melhorar a imagem. É uma área dinâmica. E às vezes **tu vê os atendimentos quererem dar a mesma dose de remédio para as mais variadas doenças**, dar os mesmos remédios para problemas diferentes. [...] E às vezes **coloca no automático e falta um penso** sobre o que está acontecendo, e isso vem da experiência, da falta de qualificação, eu acho que **às vezes as agências jogam as pessoas na água, tipo vai e te vira!** [...] **E eu acho que os principais culpados hoje por esta falta de qualificação são os que estão acima, que não ensinam direito, que não ajudam a qualificar, não dão apoio,** [...] Então o que eu vejo hoje é da escola, falta uma escola para atendimento hoje, e eu digo **escola no sentido de os mais experientes da agência não estão sabendo passar o que eles sabem para as pessoas**, e aí falta, além da visão do próprio cara perceber que tem um espaço, uma oportunidade, **falta também um ensinamento dos mais experientes**.

Assim, ao analisar o discurso do profissional de Criação, a área de atendimento é, hoje, muito importante para o processo publicitário, mas este profissional está perdendo espaço por falta de qualificação. Esta qualificação não acontece por diversos motivos, e na fala acima destacamos os principais: primeiro, é preciso gostar e conhecer o mercado da propaganda, sua história; segundo, é importante saber exatamente qual o seu papel no processo e saber que a profissão exige um pensamento estratégico e dinâmico; por último, mas não menos importante, deve existir um apoio para esta qualificação do profissional por parte da agência e por parte daqueles mais experientes. Caso isso não ocorra, voltaremos a encontrar no mercado um profissional burocrático, como na década de 90, restrito a funções administrativas.

4.4.5 O atendimento pelo olhar dos colegas de profissão

Após a análise das entrevistas, percebemos que alguns pontos são unânimes entre as áreas. Destacamos, primeiro, que todos consideram o atendimento um profissional fundamental no processo, mas com algumas ressalvas. Falta, por exemplo, os próprios

profissionais reconhecerem sua importância, e a partir disto se qualificarem e se prepararem melhor para o exercício de suas tarefas. Esta qualificação significa conhecimento das rotinas operacionais da agência (como fazer um *briefing*, qual o tempo de produção/impressão de uma peça, qual o tempo para se fazer um plano de mídia, entre outras), pois todo o trabalho do atendimento é feito a partir de relacionamento e argumentação. E o que fundamenta este argumento é o conhecimento.

Indo além da operação, os profissionais também afirmam que o atendimento precisa ser estratégico, precisa entender o negócio de atuação de seus clientes e conduzir o trabalho de forma a entregar uma solução satisfatória para o cliente. Mas, e isto também é unanimidade, todos afirmam que o atendimento não consegue realizar estas duas atividades, já que o volume de trabalho é grande. Assim, não falta só a qualificação, também falta **tempo**, pois tudo deve ser feito de forma imediata e acelerada. E quais as consequências? Os atendimentos precisam fazer tudo muito rápido, muitas vezes sem tempo para pensar, e assim entram “no automático”, como falado pelo Profissional de Planejamento, ou ainda, dar um *control c control v* naquilo que foi recebido do cliente, de acordo com o Profissional de Criação, para tornar o processo mais rápido.

Dessa forma, fica evidente que o modo como o profissional de atendimento exerce suas atividades é guiada pelo modelo, ou pelo sistema que a agência trabalha. Sua qualificação e competência não dependem apenas de seu perfil, mas sim do sistema em que ele está inserido, da cultura da organização em que atua. Neste sentido, quando falamos em **cultura**, nos parece que o que circula neste mercado, entre os colegas de profissão, é a percepção de que este profissional não está preparado para desenvolver sua função, apesar do discurso oficial evidenciá-lo como parte fundamental no processo, e, ainda, para os profissionais entrevistados, o próprio departamento de atendimento carrega esta cultura de não se posicionar como importante, o que gera uma falta de **identidade** dos profissionais com sua função.

Retomamos a questão da lógica econômica do mercado publicitário. O lucro é o objetivo das agências, e isso se reflete nas tarefas dos profissionais, como preencher o *time-sheet*, por exemplo, para que a agência equilibre a relação horas trabalhadas para o cliente *versus* retorno financeiro deste cliente. O próprio sistema de organização, via PubliManager, é uma forma de medir o volume de trabalho e se o cliente está trazendo lucro ou prejuízo para a empresa. Além disso, a questão das demissões também é uma dimensão desta lógica econômica. Aquele profissional que não apresenta resultado imediato, que não produz o suficiente, é mandado embora; assim, executar as tarefas de forma rápida significa mais

tempo livre, que por sua vez dá espaço para mais trabalho e, conseqüentemente, mais clientes e mais lucros. Um raciocínio errado, pois esta aceleração compromete a qualidade e o resultado do trabalho.

Não estamos entrando aqui na questão da competência, pois como em todas as áreas alguns profissionais não possuem aptidão para determinadas tarefas, mas o que está em discussão é o tempo que cada pessoa necessita para executar o seu trabalho. São tempos diferentes, mas o mercado parece não fazer esta ponderação, pois o destaque, e o emprego, pertencem àquele que for mais rápido.

Quando falamos em **comunicação**, todos parecem compreender que ela é um processo de relação, é uma troca, é um diálogo, e todos buscam este compartilhamento. Porém a qualidade desta comunicação fica comprometida pela falta de conhecimento do profissional, pela sua postura, por suas características; falta, muitas vezes, a capacidade de argumentação. Retomando o que foi dito anteriormente, o que fundamenta a argumentação é o conhecimento, que muitas vezes não é adquirido por falta de tempo. O processo parece ser uma bola de neve: vamos trabalhar muito, para obter lucro, mas trabalhando muito não teremos tempo, nem para adquirir conhecimento, e o resultado do trabalho fica comprometido. Quem sabe não chegou a hora do mercado publicitário rever as suas lógicas, rever seu formato de organização, rever sua cultura, já que este modelo está impossibilitando a qualificação de seus profissionais.

4.5 Atendimento x Colegas de profissão

Antes de apresentar as considerações finais da pesquisa, apresentamos um quadro em que cruzamos os conceitos de **comunicação**, **tempo**, **cultura** e **identidade**, a partir do olhar do atendimento e dos colegas de profissão.

QUADRO 2: Atendimento x Colegas de profissão

	Olhar do atendimento	Olhar dos colegas de profissão
Comunicação	Percebida como relação, é tarefa do atendimento administrar este processo, mas os colegas também precisam assumir a responsabilidade sobre ela.	Percebida como relação, e também como responsabilidade do atendimento administrá-la, mas falta qualificação para tal, e as outras áreas assumem a tarefa.
Tempo	Interfere no trabalho, o que gera frustração, mas é de responsabilidade da agência e dos clientes mudarem a visão sobre este aspecto, como se o atendimento não	Interfere no trabalho, são muitas as tarefas, mas não é determinante para o exercício da função.

	pudesse fazer nada.	
Cultura	O excesso de trabalho já faz parte da cultura do cliente e da agência. A cultura também faz circular uma falta de reconhecimento da função do profissional.	Culturalmente, a função é importante, mas para os entrevistados não são atendimentos qualificados. Os discursos deixam implícito a existência de uma rixa entre as áreas, que já se tornou cultural.
Identidade	Crise de identidade. Existe identificação em alguns momentos, mas em outros gostariam de ser diferentes.	Crise de identidade. Para os colegas de profissão, os atendimentos não se identificam com a função que lhe é atribuída.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora.

Diante desse cenário, alguns aspectos são comuns aos olhos do atendimento e dos colegas de profissão, embora de uma forma geral encontremos perspectivas diferentes nestes olhares. Quando falamos em **comunicação**, todos a percebem como um processo de relação, sendo responsabilidade do atendimento administrá-la. Para os colegas de profissão não existe qualificação suficiente do atendimento, sendo assim, os outros departamentos precisam interferir no processo, muitas vezes indicando o caminho correto. Já para os profissionais de atendimento, a comunicação, quando não é qualificada, é porque os outros colegas não contribuem para o processo, ou seja, não assumem também como sua responsabilidade.

No que diz respeito ao **tempo**, também é consenso que a falta dele interfere no processo, e que o profissional de atendimento possui muitas tarefas. Porém, para os colegas de profissão o tempo não é determinante para o exercício das funções do profissional de atendimento. Já no olhar dos atendimentos, a falta de tempo gera muita frustração, e a responsabilidade de interferir neste âmbito é da agência e do cliente.

Culturalmente, percebemos também uma diferença no olhar de cada departamento. Para o atendimento, a falta de tempo e o excesso de trabalho já são aspectos culturais; além disso, o profissional se coloca numa posição de inferioridade, atribuindo esse sentimento à **cultura** da agência. Para os colegas de profissão, a importância do atendimento parece ser muito mais um aspecto cultural do que de fato se encontra na prática. O discurso oficial corrobora esta importância, mas os próprios atendimentos não se posicionam como tal. Existe também uma rixa entre as áreas, o que não impede que se discuta sobre a importância e o futuro do profissional no mercado.

Por fim, no que diz respeito à **identidade** do atendimento, encontramos um profissional que em alguns momentos se identifica com o mercado, embora noutros se sinta fora do processo, sem assumir o devido valor de sua função. Nesse sentido, podemos dizer que é um profissional em crise de identidade, pois ele vivencia sua função sem, de fato,

reconhecer e assumir o seu papel no processo. Já os colegas de profissão enxergam este profissional sem uma identidade; nos parece que o mercado atribui uma função ao atendimento que não é o que se encontra na prática, no dia a dia da agência.

Dessa forma, nos parece evidente que estes aspectos precisam ser revisados, tanto pelos profissionais de atendimento como pelas agências. É preciso compreender a importância deste tipo de discussão, e de como os tópicos abordados neste estudo se refletem na qualidade do processo publicitário. O atendimento precisa, acima de tudo, se reconhecer e se valorizar (ou qualificar), para então exigir que os demais departamentos da agência lhe respeitem e encontrem nele um verdadeiro gestor do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser um profissional de atendimento é uma tarefa complexa.

As considerações desta pesquisa se iniciam com esta frase, pois ficou evidente, a partir de seus resultados, que o atendimento é o início e o fim do processo publicitário. O trabalho não se encerra quando o profissional de atendimento finaliza o *briefing*, muito menos quando ele apresenta a campanha para o cliente.

Ser um profissional de atendimento exige conhecimento, do outro e de si, capacidade de argumentação, posicionamento e defesa de ideias, relacionamento, interesse, comunicação e interpretação, bom senso, entre outros atributos. Isso, usando as palavras do Profissional de Planejamento entrevistado nesta pesquisa, é um “super-homem atendimento”, ou seja, o ideal, o que encontramos na teoria, nos livros e nos discursos oficiais do mercado.

Na prática, esta situação está distante do ideal. Situação constatada não apenas pelos discursos dos profissionais entrevistados, mas pelos próprios atendimentos que participaram da pesquisa; evidencia conflitos internos, excesso de trabalho, muitas reclamações, falta de tempo, exigências dos clientes, sem o nível de conhecimento necessário e exigências da agência, preocupada com o lucro.

Que contribuições esta pesquisa traz para o campo da Comunicação?

É neste ambiente, com esta cultura, com estes profissionais, que se produz a propaganda que circula hoje no mercado. De alguma forma, este ambiente e as lógicas que o regulam não se refletem no conteúdo das mensagens? Os valores e as ideias ali transmitidos não são um reflexo deste processo de trabalho? Se é o profissional de atendimento que busca o trabalho com o cliente, não é a postura dele que irá influenciar na condução e no resultado de uma campanha?

Por isso, a pesquisa não se encerra aqui. Suas considerações são permeadas por questionamentos, que por sua vez dão origem a novas investigações. Independentemente dos resultados, a investigação se torna maior ao assumir como desafio incentivar o trabalho científico neste campo: a prática profissional e seu processo produtivo.

Reconhecemos a limitação de não dar conta da totalidade discursiva presente nos diários e nas entrevistas. Os sujeitos que participaram deste estudo produziram seus discursos sabendo do objetivo final desta pesquisa: uma dissertação de mestrado, que tem seus reflexos não só na academia, como também no mercado publicitário. Em função disso, algo pode ter sido omitido ou dito de outra forma. Além disso, a própria interpretação e a análise de seus resultados pode não abarcar todos os seus significados.

Mesmo assim, alguns aspectos se tornam evidentes: o profissional de atendimento é quem coordena o processo publicitário, que por sua vez é regulado pelas lógicas do mercado (econômica, tecnológica e simbólica) e que, portanto, regula o profissional e sua prática. Acrescentamos às lógicas apresentadas por Charaudeau, a lógica do tempo. Ela está presente em todos os âmbitos do mercado publicitário, regula e é regulada pelas demais.

A lógica do **tempo** é questão de destaque quando falamos sobre o profissional de atendimento. É consenso, entre os entrevistados, que o profissional de atendimento é peça chave no processo. É consenso, também, que ele está perdendo espaço, que não está qualificado o suficiente para se posicionar com argumentos, perante o cliente e perante a agência. Esta qualificação, segundo os profissionais entrevistados, se adquire com tempo, mas este tempo não existe, uma vez que hoje, nos processos, tudo acontece muito rápido. Assim, podemos concluir que a quantidade de tarefas exercidas pelo profissional interfere na sua qualificação, pois lhe falta tempo para adquirir conhecimento.

Em contrapartida, é evidente que outros fatores pesam sobre este profissional: seu interesse em aprender, suas habilidades e seu perfil, o (re)conhecimento de suas funções e de sua importância no processo publicitário.

Destacado por alguns profissionais entrevistados, a própria característica da geração que está entrando no mercado se reflete no perfil do atendimento hoje: uma geração imediatista, alguns sem interesse no processo das agências, mas recorrendo a elas como alternativa para um retorno financeiro. Somado ao pensamento de Maffesoli (1995), da busca incessante pelo prazer (incluindo o prazer pelo trabalho), encontramos um profissional em constante conflito. Será, dessa forma, que o mercado publicitário não precisa de uma reinvenção diante desta nova geração?

Claro está que a função deve permanecer, pois qualquer trabalho precisa de um **gestor** (palavra que consideramos mais adequada para definir o profissional de atendimento). Suas responsabilidades não devem ser comprometidas pelo desinteresse e pela falta de conhecimento. Não podemos confundir essas duas questões, até porque elas são distintas e ambas orientaram esta pesquisa: o mercado publicitário precisa rever suas lógicas (não é porque eu ofereço um ambiente descontraído de trabalho e eventualmente um bom salário que devo exigir que meu funcionário trabalhe e permaneça ali mais de oito horas por dia), mas também não é por isso que o funcionário deve desconhecer suas funções e sua importância, esquecendo que a formação e o aprendizado profissional acontece todos os dias.

Na busca das respostas que originaram as questões desta pesquisa, após a análise dos resultados, apresentamos algumas considerações. A primeira questão se referia às funções e

ao perfil do profissional de atendimento. O discurso encontrado nas entrevistas realizadas e na bibliografia consultada mostra que o profissional de atendimento é fundamental no processo, é o responsável por coordenar e supervisionar os trabalhos e seus respectivos prazos, fazendo a integração entre as áreas da agência de propaganda. Além disso, o profissional precisa de um conhecimento técnico do processo publicitário, bem como dos negócios de atuação de seus clientes, para auxiliar na solução dos problemas. Utilizamos aqui a palavra auxiliar, pois o trabalho da agência é feito por uma equipe, não é propriedade de um ou outro departamento; é dessa forma que precisamos enxergar tudo aquilo que é apresentado ao cliente.

Porém, todas estas tarefas se mostram dispersas quando analisamos os discursos presentes nos diários dos profissionais de atendimento. E assim abordamos a segunda questão desta pesquisa: como este profissional se posiciona e se percebe no processo. Existe, em primeiro lugar, uma divisão bem clara entre o trabalho operacional e o trabalho estratégico (esse foi um ponto presente também nos discursos dos colegas de profissão). Na prática, a operação cabe àqueles que estão iniciando na profissão, e o estratégico cabe àqueles que já possuem anos de experiência no mercado, mas não significa que um ou outro possa desconhecer cada um deles e eventualmente realizá-lo. A questão aqui é que quem está de fora do processo não percebe a dificuldade para a realização destas duas funções ao mesmo tempo, e o discurso oficial do mercado é que o bom profissional de atendimento faz a operação e a estratégia. Nesse sentido, é difícil encontrar um profissional com este perfil, pois pelos discursos encontrados nos diários as tarefas do atendimento são muitas, e não existe tempo para realizar todas elas com a qualidade e dedicação necessárias.

Também através dos discursos, encontramos um profissional que se sente, muitas vezes, deslocado do processo, sem reconhecer sua importância, já que o seu trabalho não possui um resultado palpável, físico, diferente da criação, por exemplo, que ao criar um anúncio tem um produto em mãos e pode dizer que é de sua autoria. Como consequência, e através das formas de escrita, o profissional parece se posicionar como externo ao processo, e não como parte dele.

Entramos na terceira questão desta pesquisa que buscou investigar as problemáticas que a prática impõe ao profissional de atendimento. Nessa questão, dois pontos foram evidenciados: o atendimento não se sente valorizado pelos colegas de profissão, se sente deslocado do processo, dispensável, sem reconhecer a importância da sua profissão para o desenvolvimento do trabalho. O segundo ponto, destacado como uma problemática, foi o excesso de trabalho e a falta de tempo para cumprir suas tarefas. Essa falta de tempo, como já vimos, compromete a sua qualificação e formação profissional.

As insatisfações, destacadas na análise dos diários, fazem com que muitas vezes os profissionais busquem outras agências, outros empregos, gerando uma rotatividade no mercado – fato comprovado pelas experiências dos atendimentos pesquisados, e que pode ser visto como ponto negativo, pois os profissionais não criam vínculos e não permanecem na agência tempo suficiente para conhecer o cliente e estabelecer com ele uma relação sólida. O relacionamento com as outras áreas também foi destacado como tarefa difícil, já que cada pessoa tem o seu perfil de trabalho, e o atendimento lida com muitas delas. Mas todos reconhecem que a função e o papel de mediador nessas relações é seu.

A quarta e última questão buscou identificar como outros profissionais da agência percebem o profissional de atendimento. Todos os entrevistados reconhecem o atendimento como peça fundamental no processo da agência, porém com muitas ressalvas. Evidenciam que o profissional vem perdendo espaço no mercado em razão da sua falta de qualificação, e muitas vezes por falta de interesse na área.

É unanimidade que a figura do atendimento é indispensável para o funcionamento da agência, pois todo o processo necessita de um gestor, mas este profissional só estará apto para desenvolver sua função no momento em que reconhecer sua importância e investir na sua formação. Pelos discursos analisados, alguns profissionais reconhecem que é o próprio sistema que não possibilita esta qualificação. E, acrescentamos, são as lógicas que regulam o mercado, destacadas ao longo da pesquisa, que muitas vezes impossibilitam a formação deste profissional.

Os conceitos apresentados na fundamentação teórica (capítulo dois) se mostraram relevantes para a pesquisa, pois todos eles apareceram de alguma forma nos discursos dos pesquisados (atendimentos e colegas de profissão). A **comunicação**, separada pelos entrevistados entre a formal e a informal, mostra que todos dão um grande peso para a comunicação informal, que é aquela que de fato se efetiva na relação, no diálogo, na escuta, no respeito com as opiniões do outro. Ou seja, mesmo existindo a comunicação formal, realizada através do PubliManager, por exemplo, o que é valorizado e reconhecido como tal é o processo comunicacional baseado no compartilhamento de ideias e na relação vivenciada de forma presencial.

O que irá moldar essa relação é a **cultura organizacional** da agência, que por sua vez é regulada pelas lógicas produtivas (econômica, tecnológica, simbólica e, conforme acrescentamos, a lógica temporal). São essas lógicas que determinam o modo de se fazer propaganda e se refletem na cultura da agência. A lógica do **tempo** determina o ritmo de trabalho, e, como destacado anteriormente, determina a qualidade dos processos, já que a falta

dele impossibilita o aprendizado e a qualificação dos profissionais. Diante de um cenário cercado de festas, de diversão, de pessoas descontraídas, de *glamour*, de um bom salário, mas com trabalhadores estressados, sem tempo para vida pessoal, trabalhando excessivamente, nos deparamos com um profissional em constante crise de **identidade**. Retomando Hall (2005), as identidades se tornam contraditórias e fragmentadas, diante de uma pluralidade cultural, que resulta no sujeito pós-moderno: aquele que quer ser vários, que vive em conflito.

Diante desta situação, não podemos destacar apenas um motivo para todas as reclamações acerca do profissional de atendimento. Na perspectiva dos colegas de profissão, o que salientamos é a falta de qualificação e de formação destes profissionais. Já na perspectiva dos próprios atendimentos, destacamos a falta de tempo para a realização de suas tarefas e a falta de um reconhecimento próprio quanto à importância de sua função no processo publicitário.

Destacamos, por fim, que esta é uma área que se tornou carente de bons profissionais, sendo que aqueles que souberem aproveitar a oportunidade, terão um futuro promissor no mercado. Fica, talvez como principal contribuição desta pesquisa, um convite para a reflexão acerca da prática publicitária, das lógicas produtivas que regulam esta prática, tendo em vista a nova geração de publicitários e a lacuna que vem se formando na relação entre cliente e agência. Como dito pelo Profissional de Mídia, falta os atendimentos se unirem para compartilharem suas experiências, o que poderia trazer reflexos positivos na formação desses profissionais. Assim, indicamos que uma das formas de concretizar e solidificar os objetivos desta pesquisa, e que fica como sugestão para o mercado publicitário, seria a criação e a consolidação de um Grupo de Atendimento do mercado publicitário de Porto Alegre, como forma de discutir esses aspectos com os profissionais atuantes no mercado e interferir diretamente no processo de aprendizado. É dividindo as experiências que os profissionais poderão se qualificar e compreender o seu papel e a sua importância perante a agência e perante o cliente.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. Vol. II

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Do signo ao discurso: introdução à filosofia da linguagem**. São Paulo: Parábola, 2004.

BAITELLO JUNIOR, Norval. **A era da iconofagia: ensaios de comunicação e cultura**. São Paulo: Hacker Editores, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BORGES, Admir R. **O executivo de contas publicitárias: de contato a consultor de comunicação**. Belo Horizonte: FCH/FUMES, 2002.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CESAR, Newton. **Tudo o que você não queria saber sobre propaganda**. Brasília: SENAC, 2010.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2010.

_____. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2009.

CORRÊA, Roberto. **O atendimento na agência de comunicação**. São Paulo: Global, 2006.

_____. O novo papel do atendimento nas agências de propaganda. In: PREDEBON, José (Org.). **Propaganda: profissionais ensinam como se faz**. São Paulo: Atlas, 2000, p.159-180.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 62-83.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FERRARI, Flávio. **Planejamento e atendimento: a arte do guerreiro**. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Comunicação em rede: um conjunto de nós. In: MARISTA, Encontro de Comunicação. **A comunicação nas organizações educacionais: contribuições do ECOM**. Porto Alegre: CMC, 2011, p. 25-37.

_____. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 137-149.

LOPES, Luiz Paulo da Moita (Org.). **Discursos de identidades: discurso como espaço de construção de gênero, sexualidade, raça, idade e profissão na escola e na família**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2003.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAFESSOLI, Michel. **A contemplação do mundo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2010, p. 19-30.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes, 1999.

PIEDRAS, Elisa Reinhardt. **Fluxo publicitário: anúncios, produtores e receptores**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos**. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus/ABP, 1999.

SANT'ANNA, Armando; GARCIA, Luiz Fernando Dabul; ROCHA JÚNIOR, Ismael. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 8 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, Iara Silva da; TOALDO, Mariângela Machado. **Publicitários + anunciantes: a dinâmica de uma relação complexa**. Porto Alegre: Entremeios, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TOSCANI, Oliviero. **A publicidade é um cadáver que nos sorri**. 4 ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

ZABALZA, Miguel A. **Diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

_____. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus, 2006.

APÊNDICE A

Entrevista concedida por email por Miguel Zabalza, em setembro de 2011

Eu escribirei en galego. Espero dea para entender. Vou responder as tuas preguntas no mesmo texto que me envias cunha consideración incial:

a) a consideração: probablemente non tenhas muita facilidade á hora de facer os diarios as persoas do teu estudo. Cando os diarios son empregados na pesquisa pode facerse de dous xeitos:

Como diario da investigadora (é o recomendable porque é o máis manexable, non dependes de ninguén). Trátase de ir recollendo o teu traballo dentro da pesquisa tanto na parte máis descriptiva como nos aspectos da relación cos entrevistados, as dificultades encontradas, etc.

Como diario dos investigados (tem dificultades polo feito das diversas interpretacións que poden facer eles da tarefa de escribir o diario). Podería servir para recuperar o día a día desas persoas (tanto no aspecto descriptivo como no máis persoal, se incorporan datos persoais ao diario. Pero salvo que se trate dun grupo acostumado a facer ese tipo de cousas, resulta custoso e imprevisible.

Perguntas:

Márcia – Posso dizer que estou fazendo uma "adaptação" desta metodologia para a área de Comunicação, certo? Sabe de algum caso semelhante, pode ser em outra área, que tenha utilizado os diários?

Zabalza – Claro! Esta liña de pesquisa pertence ao que poderíamos chamar traballo com "documentos persoais". Tem uma longa tradición na pesquisa antropolóxica e psicolóxica. Olla nos buscadores palabras como "personal journals", diaries, personal documents.

Márcia – Algum outro autor trabalha com esta metodologia? Alguma outra indicação de bibliografia?

Zabalza – No ámbito da educación somos moitos, pero non coñezo muito noutros ámbitos. Tería que buscar. No propio libro de diarios podes encontrar referencias.

Márcia – Existe alguma recomendação de tempo ou período mínimo de escrita? Na minha área talvez seja difícil encontrar alguém com muita disponibilidade. Estou

planejando em torno de 10 dias. Mais do que isto, acredito que os profissionais não vão colaborar.

Zabalza – Probablemente máis do que 10 días seguidos, sería interesante pegar dous días por semana (alternando os días para que vaian escribindo o diario en días diferentes) e continuo durante un mes. De tódolos xeitos, dado que a principal potencia do diario é ofrecer una perspectiva diacrónica (o que acontece a medida que pasa o tempo) dez días e mesmo un mes é pouca cousa.

Márcia – Preciso dar algum tipo de "norte" ao profissional antes de iniciarem as escritas, um direcionamento sobre o que escrever, qual o tipo de escrita? Ou peço que escrevam tudo que "vir a mente" no que diz respeito à profissão e as práticas profissionais?

Zabalza – Sempre é bom dar instrucións (chámanse "consignas") porque depende delas o sentido que tenha o diario. Tes que pedir que escriban sobre os aspectos que te interese recoller do seu traballo.

Márcia – No meu traballo, os diários podem deixar de ser espontâneos, em função do profissional estar escrevendo para outra pessoa ler? Isso pode prejudicar o resultado da pesquisa? O que posso fazer para atenuar esta situação?

Zabalza – Tamén acontecerá a mesma cousa com as entrevistas ou as observacións. Sempre temos que contar con esas alteracións e procurar que a pesquisa non perda a validez (se as alteracións son grandes, as conclusións non servem).

APÊNDICE B

Instruções para preenchimento dos diários

Há quantos anos atua como atendimento? _____

Em quantas agências já trabalhou? _____

Qual o período mínimo que já trabalhou em uma agência? _____

E o máximo? _____

Há quanto tempo está no emprego atual? _____

A proposta deste diário é que eles sejam escritos pelo menos 2 vezes por semana (caso ocorra algum fato relevante, e preferir anotar para não esquecer depois, pode ser mais), no período de _____ a _____.

Não existe uma regra para preenchê-lo, nem número mínimo ou máximo de parágrafos. A ideia é escrever tudo que vier à mente no que diz respeito à sua atuação profissional, as rotinas da agência, as relações, os prazeres e os conflitos que envolvem esta profissão. Não é necessário citar nomes, apenas os departamentos em que as pessoas atuam.

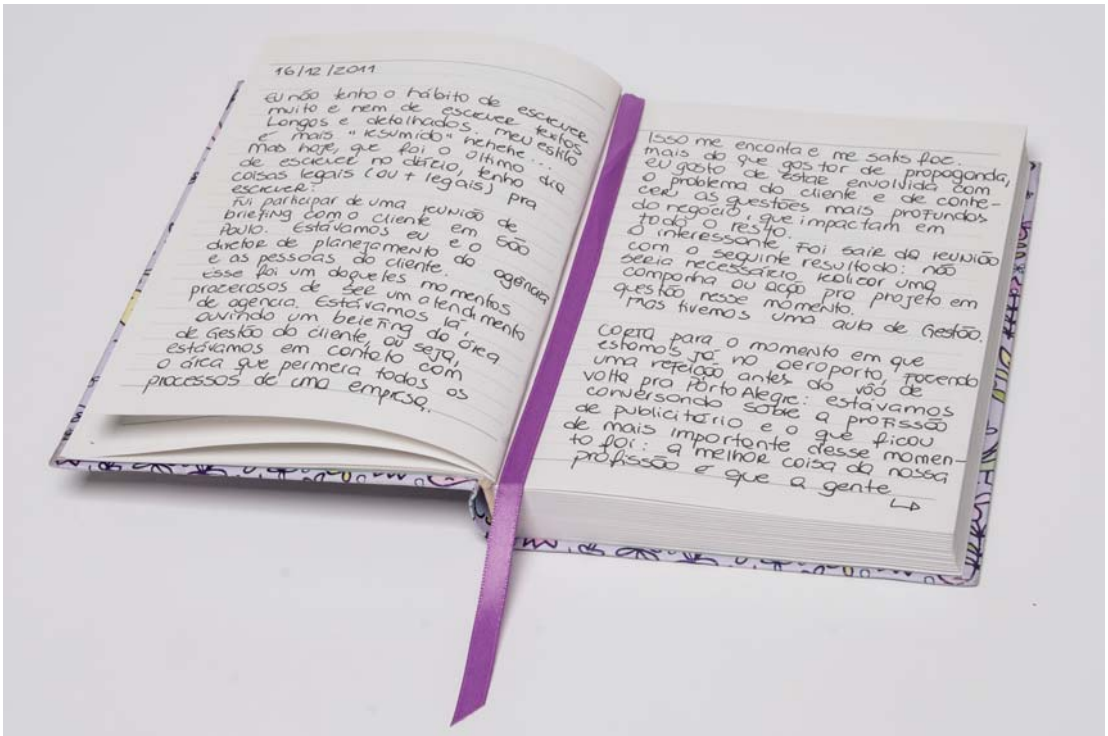
Se for possível, pense que está escrevendo um diário para si mesmo, esquecendo o meu trabalho do mestrado. Em nenhum momento, os nomes dos pesquisados serão citados no estudo.

Obrigada e bom trabalho!

Márcia Christofoli

APÊNDICE C

Diário Atendimento A

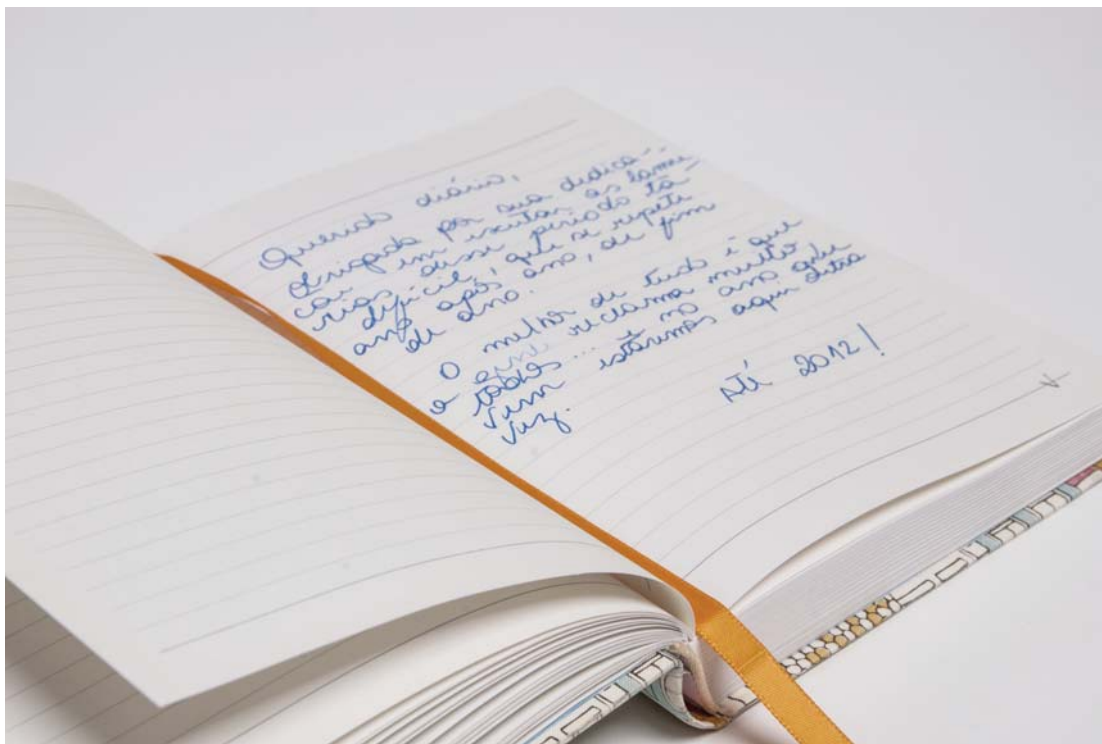


16/12/2011
 eu não tenho o hábito de escrever muito e nem de escrever textos longos e detalhados. meu estilo é mais "resumido" hehehe... Mas hoje, que foi o último dia de escola no dia, tenho duas coisas legais (ou + legais) de escrever:
 Foi participar de uma reunião de briefing com o cliente em Paulo. Estávamos eu e o diretor de planejamento e o e as pessoas do cliente. esse foi um daqueles momentos prazerosos de ser um atendimento de agência. Estávamos lá ouvindo um briefing da de gestão do cliente, ou seja, estávamos em contato com o área que permeia todos os processos de uma empresa.

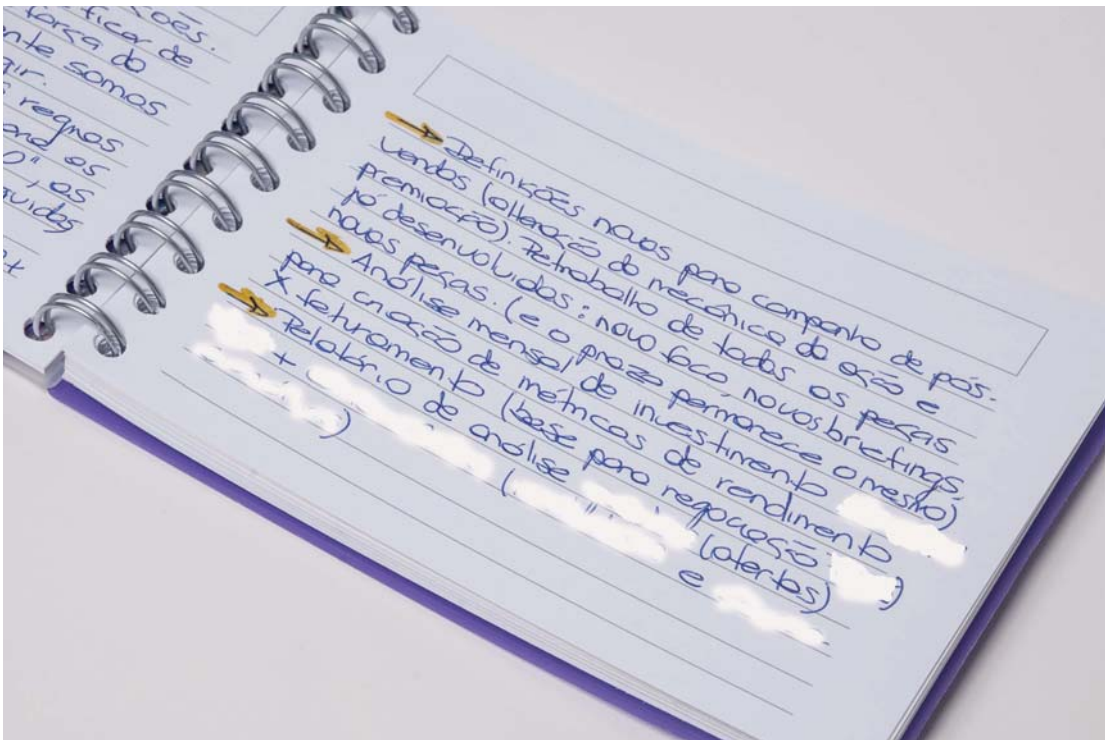
Isso me encanta e me satis faz. mais do que gastar de propaganda, eu gosto de estar envolvida com o problema do cliente e de conhecer as questões mais profundas do negócio, que impactam em todo o resto. é interessante. Foi sair da reunião com o seguinte resultado: não seria necessário realizar uma campanha ou ação pro projeto em questão nesse momento, mas tivemos uma aula de Gestão. Coisa para o momento em que estamos já no aeroporto, fazendo uma reunião antes do voo de volta pro Porto Alegre: estávamos conversando sobre a profissão de publicitário e o que ficou de mais importante desse momento foi: a melhor coisa da nossa profissão é que a gente

APÊNDICE D

Diário Atendimento B



APÊNDICE E
Diário Atendimento C



APÊNDICE F

Roteiros de entrevistas em profundidade

1. Qual a importância do atendimento no processo publicitário?
2. Como a sua área se relaciona com o atendimento? Como você se comunica com este profissional? Algum problema/ruído nesta comunicação? Exemplifique.
3. Como você enxerga o profissional de atendimento, hoje, considerando: a função, as características/perfil, o relacionamento com a agência (interno) e com o cliente?
4. O que te chama atenção neste profissional (positivo ou negativo)?
5. Qual a sua opinião sobre a rotatividade destes profissionais nas agências?
6. Qual a sua opinião sobre o futuro da profissão e destes profissionais? Eles são qualificados e preparados para assumir suas funções?

APÊNDICE G

Transcrição - Entrevistas em profundidade

Entrevista realizada em 28.09.2012 – Profissional de Produção

Como é a relação da tua área com o atendimento?

Acho que tem muito a ver com a pessoa. O jeito da pessoa lidar. Pelo histórico, a produção não se relaciona muito bem com o atendimento, sempre tem um certo atrito. Mas eu não tenho este perfil. Como eu vou te dizer... vem as informações do atendimento para a gente, mas eu sempre digo para as gurias: “Se não entendeu o que quis escrever naquele PIT, vai lá e pergunta, antes de sair fazendo, tira dúvidas”. Porque o atendimento tem vários graus de conhecimento. Tem o cara aquele que já está há anos no mercado e sabe, que te entrega um PIT completo, além do que tu precisa de informações, e tem aqueles que ainda não, que não sabem, estão aprendendo. Eles não vão saber te dar informações tão certas para tu poder fazer o teu trabalho. Então eu diria assim, a minha relação com eles é uma relação boa, de comunicação, de tirar dúvidas, de conversar, vamos ver como é que é. Entender o trabalho antes de sair fazendo. Isso é o que eu digo sempre para as gurias fazerem. Tira dúvida, conversa. Porque às vezes ele coloca de um jeito, tu vai lá, tira a dúvida, e tu nem precisava fazer aquele trabalho, ou tu pensa de um jeito e o “troço” é completamente de outro, porque o cara escreveu de um jeito...

E é só através de PIT? O processo é esse, através do PIT que vocês trocam informações?

Não necessariamente, a gente troca via e-mail. Quando um trabalho entra oficialmente, aí vai ter o PIT. Mas às vezes elas estão lá na criação, tirando dúvidas, e querem já colocar na criação uma coisa mais completa, digamos assim, quando tem um prazo definido, eu quero entregar amanhã, o quê que eu posso fazer? Aí elas vem conversar com a gente. Eu digo: “Aqui tu vai por este caminho”. Então tem esta comunicação direta, não só via PIT. Muitas vezes a gente fala antes para elas colocarem o PIT da maneira certa. Mas quando entra oficialmente, sim, é via PIT, porque tem que ter um jeito, digamos, mensurável, de entrar na pauta, de ficar registrado.

Tu tinha falado de um PIT completo. Normalmente tu relaciona a pessoa que está começando, não tem muita experiência, e aí o PIT não sai com tanta qualidade. Ou

aqueles que já têm mais experiência, o PIT já é muito melhor. Dá para estabelecer sempre esta relação? Depende. Não pelo tempo.

Ou aqueles que estão começando também podem fazer bons PITs e aqueles que já estão há anos podem fazer PITs incompletos?

Sim, não há uma regra. Eu diria que é por... tem pessoas, tem estagiários que entram e que tu já percebe que aquele ali vai dar um bom atendimento. É o cara aquele que tem interesse de entender o que ele está fazendo. Para mim o grande lance é este. Tu pode não entender o que tu está fazendo, naquele momento que tu pede. Mas sabe aquele que antes de fazer ele já se preocupa: “Tá, mas eu quero entender como é que é isso”. Por exemplo, na produção, que papel é este, a gramatura, este papel é mais caro, mais barato. Ele fica questionando, perguntando... tudo bem, é o primeiro PIT de folder que ele vai colocar, mas ele entendeu tão bem o que é o folder, o papel, o acabamento. Quando ele colocar o segundo ele já vai botar completo. Ou quase completo. Eu diria que há o interesse de entender. É que normalmente o cara mais velho já quebrou tanto a cara, que ele já aprendeu horrores. Mas eu vejo assim, os que dão bons tu já vê de cara, os estagiários. Eu tinha uma que chegava a me cansar... eu dizia “Pelo amor de Deus...” Ela me tonteava, de tanta pergunta, para fazer um *PITzinho*, de uma coisinha. Mas hoje tu vai ver, a guria é tri boa, em pouquíssimo tempo. E assim ela é na produção gráfica, na produção eletrônica, na criação... Ela tem esse interesse de aprender em todas as áreas, então em pouco tempo ela aprendeu muito. Eu diria que é o interesse. Não é um regra... Aqui na agência se exige tanto das pessoas e do profissional que tu acaba... os mais experientes são bons mesmo, não são “meia-boca”, digamos assim. Porque tu é tão exigido, que o que não é bom, acaba sendo eliminado. Não dura tanto tempo.

Por exemplo, o atendimento X, é uma coisa de louco, até hoje ela continua sendo do mesmo jeito. Ela sabe muito, ela se interessa em entender quando a coisa é nova, ela vai e “futrica” para entender aquilo. Então é isso, o interesse.

Qual a importância do atendimento no processo publicitário?

Fundamental. É o início do trabalho. Tem uma regra que eu digo também. Quando o atendimento faz o trabalho, arredonda o trabalho, seja para qual área ele for passar, porque é ele que passa, ele é o link do cliente para o resto da agência toda, e da agência para o cliente. O atendimento que passa a bola redonda, o trabalho sai redondo. O atendimento que passa a bola quadrada, ele vai quadrado até o fim. E outra, ele é fundamental porque o cliente normalmente não tem informações de briefing, ele não sabe definir, é tudo meio bagunçado.

A maioria dos clientes, eles não são preparados. Mas se tu tem um bom atendimento que sabe entender, interpretar, com aquelas poucas informações ele arredonda de uma maneira, de uma forma consistente e redonda, o trabalho sai bom. E quando não faz isso, não adianta, o trabalho vai ficar capenga até o final. O atendimento é o cara que tem que entender aquilo que está fazendo. Todos tem, né? Mas o atendimento eu diria que é a parte fundamental no trabalho todo.

E como tu enxerga este profissional hoje? As funções, as características, o perfil e o relacionamento interno ou com o cliente... Como tu vê este profissional?

Acho que está numa sinuca de bico, porque hoje o mercado é muito competitivo. Então às vezes o bom atendimento ele tem que se... ele não pode fazer simplesmente aquilo que o cliente pede. Ele tem que perguntar, enfim, dizer que não é bom. Esse cara que não sabe se posicionar, está *ralado*. *Tá ralado* porque ele acaba sendo pressionado de todos os lados, tanto do cliente como dentro da agência. Esse cara, que normalmente é o que não sabe se posicionar, ele é o que passa a bola quadrada para dentro da agência, e vai chutando aquela bola quadrada para todas as áreas, e nós vamos tentando resolver o assunto, e vai indo, e a bola quadrada volta para o cliente. Não tenho dúvida nenhuma disso. E o quê que tem hoje? Como temos este mercado muito competitivo, e a questão lucro diminuiu em todas as empresas, tu vai ter muitos atendimentos que não tem experiência, que ganham pouco. Poucos atendimentos que tem experiência. Eu não digo que aqui tanto, porque aqui tu sabe que é exigente, e tu tem o estagiário, mas aquele estagiário tem alguém que vai ensinar ele. Tudo bem que ele vai de vez em quando passar a bolinha quadrada, mas não é um bolão, é uma bolinha. Mas pelo que eu escuto dos fornecedores, no mercado, todos dizem: “A patricinha, bonitinha, siliconada, que atende o cliente”. É o perfil do mercado. Pelo que falam, é a guria bonita que atende o cliente. Mas não sabe muito bem o que está fazendo lá.

E tu vê isso?

Aqui eu não vejo isso. Olha, nós estamos numa fase boa – tu sabe que isso é de fase. Um fase de gurias todas novinhas, todas são bonitas e novas, mas elas são tão *cri-cri*, preocupadas em fazer melhor e fazer melhor, que elas são muito boas. Então é um caminho bom. Essas aí vão dar boa. Estamos numa safra boa.

Mas já teve safras ruins? Já, já. Teve safras que não se salvava ninguém. Horrível.

E em função disso, de ser uma guriuzinha, bonitinha, siliconada, e que não sabe o que está fazendo?

É, da bonitinha siliconada, porque é filha do fulano... têm outros motivos, que não a competência, que levam a escolher aquela pessoa, e... depois não dá um bom fruto, digamos assim.

E essas pessoas que são competentes provavelmente são porque gostam do que fazem, sabem a importância delas...

Sim, isso sempre. Em qualquer área, tem que gostar do que faz, senão... ainda mais na propaganda, senão, não aguenta.

Mas então este estereótipo do atendimento ainda continua, se os fornecedores, por exemplo, falam isso, é porque é uma coisa que existe ainda... de ser um leva e traz, um boy de luxo...

Sim, falam. Falam disso ainda. Aqui dentro também falam, que é um boy de luxo. Que as gurias tentam argumentar mas não tem tanto argumento. Sim, a experiência não dá tanto argumento. Mas nessas, eu vejo assim, que elas não têm, mas elas querem muito aprender, então elas vão atrás de aprender, elas não têm hoje, mas tu vê quando a pessoa é interessada e ela vai virar o jogo da vida dela. Tu vê isso. E eu acho que de todas que temos aqui, tem uma que é fraca, que é bonita mas é fraca. Não vai dar boa.

Mas por ela ou porque ela não tem alguém que ajude?

Por ela. Não é por alguém. Isso tu não precisa. Se tu tem alguém é muito bom, mas tu não precisa ter alguém para ser, tu vai atrás. Tu olha o vizinho do lado, tu aprende com o vizinho do lado. Tu não precisa de alguém o tempo inteiro dizendo: “Ô fulaninho, tem que fazer tal coisa...”. Não. É da pessoa. Essa que eu estou dizendo que é fraca, é dela. Ela não vai... Está aqui já faz uns 4 anos, e não vai. Tu vê. É um horror, mas dá pra ver que a pessoa é fraquinha. Ela não cria argumentos. Está aqui há 4 anos e não aprendeu a argumentar.

E as agências acabam absorvendo, pelo menos por um determinado tempo, estes profissionais?

Por um tempo sim, por um tempo sim. Mas quando ela chegar naquele ponto... enquanto for assistente está tudo muito bem. Mas aí vai chegar aquele ponto da vida da pessoa que ela começa a ficar incomodada em ser assistente, que o cara que é chefe dela talvez saia e aí tem

que colocar alguém no lugar daquela pessoa que era chefe dela. E aí vão olhar para esta pessoa, que é assistente hoje, e vão ver que ela não está preparada ainda para subir. E aí ela continua sendo assistente, ela está insatisfeita por ser assistente mas ainda não está preparada para subir... E nesse momento ela vai ser eliminada, entendeu?

E o que te chama atenção nesta profissão ou neste profissional, seja positivo ou negativo?

Admiro o atendimento. O bom atendimento eu admiro, aquele cara que leva o trabalho e que dá uma volta no cliente, ele aprova... Eu admiro. O cara que tem, não digo lábia, mas que sabe se comunicar bem, é um excelente atendimento. Ele se comunica, ele precisa se comunicar. O atendimento precisa se comunicar bem. Admiro isso, esta qualidade. De quem tem.

Defeitos? Não tem uma regra, mas para mim um atendimento que é arrogante é um defeito. Acho que isso não é positivo para um atendimento, arrogância. Porque ele tem que lidar com muitas pessoas, e acho que isso atrapalha, muito. Porque daí ele é arrogante não só aqui dentro, mas arrogante com o cliente, tem gente que é assim também, arrogante com o cliente.

Tu acha que a quantidade de tarefas que o atendimento faz atrapalha o dia a dia dele? Tu acha que se ele tivesse mais tempo, ele poderia ser um profissional mais qualificado?

Essa qualidade da comunicação... o cara tem que ler muito, ele tem que se aperfeiçoar nisso. E a operação da agência consome ele. Ele se enterra. Se ele deixar, ele se enterra na operação da agência. Olha a quantidade de PIT que tu tem que fazer dentro da agência. É para a produção gráfica, produção eletrônica, para o estúdio e para a criação. Se tu tiver um PIT de cada área dessas para fazer por dia, pronto, já foi o teu dia praticamente. Aí tu tem que falar com o cliente, argumentar com o cliente. Aí o cliente te liga, te pede. Acho que é trabalho demais. O bom seria aperfeiçoar pessoas, bem dividido. O cara que pensa na estratégia, o cara que fala com o cliente, que argumenta, que entende do negócio, mas não ele que faça a operação. A operação consome e enterra o cara para ele não ser um bom. Ou tu morre aqui dentro, trabalhando.

Mas é difícil encontrar hoje uma conta que tenha alguém muito bom em operação e muito bom em estratégia...

É bem difícil. É complicado. Eu diria assim, a pessoa que eu conheço, que se envolve com tudo, a única atendimento que eu conheço que se envolve, mas se consome trabalhando é a X. Até hoje ela se envolve em tudo. Mas ela trabalha demais, eu acho. A gente precisa viver.

E qual é a tua opinião sobre a rotatividade destes atendimentos no mercado, nas agências? Existe uma rotatividade grande, ou não, e por que isso acontece?

Têm alguns clientes que são muito complicados, e estes tem uma rotatividade grande em atendimento – quando o cliente é muito complicado. Ou quando a agência é muito complicada, tem uma rotatividade enorme. Por exemplo, a agência X era bem complicada. Durava de seis em seis meses, uma coisa de louco. Mas aí tem um jeito de trabalhar da agência que sugava a energia das pessoas. Eu acho que tem rotatividade grande e é por causa dessas coisas. Quando o cliente é muito complicado, te absorve, te suga. Quando a agência tem um perfil que ela te suga, as pessoas não aguentam, as pessoas vão embora. Elas não ficam muito tempo. Fora isso têm uns que ficam muitos anos dentro de uma conta, de uma agência.

Eu fiquei sete, e já diziam que era um caso raro...

Mas não é? A agência era boa... tu gostava da agência? Tinha seus defeitos? Tinha, mas no geral ela é boa. E o cliente? O cliente é aquilo, tem aquele que é difícil, tem o cliente que não, que tu leva... que é bom às vezes, que às vezes é chato. O cliente X sugava as pessoas. As pessoas não aguentavam. Sugava.

E aí trocava bastante?

Trocava bastante. Aí a pessoa começa a não funcionar tão bem, porque ela se sente cansada, e tem aqueles ataques, as pessoas choram, sabe? Emocionalmente a pessoa fica abalada. Aí ou a agência desiste da pessoa ou a pessoa desiste da conta. É sempre assim. Ou o salário é baixo. Esses são os motivos que acabam... Ou quer crescer, e aí a agência não tem como crescer, não te dá esta oportunidade. Acho que é isso. Mas é rotatividade, a propaganda tem bastante rotatividade, em todas as áreas. Continua tendo, muito. Mais, eu acho.

Qual tua opinião sobre o futuro da profissão e desses profissionais do atendimento? Eles são qualificados e preparados para assumir as funções que eles têm?

No início não. Mas é isso que eu falo, se o cara for interessado ele vai se preparar para isso. E se tiver sorte de ter um chefe que seja bom, para ele aprender, vai ser bem importante.

Mas tem muita gente que discute, não se sabe qual vai ser o futuro dessa profissão, que vai terminar, que a agência não precisa mais de um atendimento... Tu já ouviu falar nisso? Como tu enxerga?

Eu acho que o atendimento sempre vai ser necessário. Já ouvi falar que vai acabar a produção, já ouvi falar que vai acabar a mídia, que os clientes vão começar a comprar direto a mídia, vão comprar direto a produção, e já estão fazendo isso. Mas eu acho que o atendimento não acaba. Se existir só a criação dentro da agência, tu precisa do atendimento para arredondar e levar o trabalho. Não tem como. Eu acho que o atendimento não. Enquanto tiver propaganda, tem o atendimento. Esse é necessário sempre, porque tu pode até terceirizar o trabalho da produção, pode terceirizar a mídia, mas o atendimento dentro da agência é fundamental. Não tem como... só se acabar a agência de propaganda. Mas não vai acabar.

Tu sabe que esse assunto se discute bastante. Eu tenho pensado nisso. Qual o futuro e o modelo da agência, se está certo...

Mas eu vou te dizer. Nós estamos num momento aqui dentro, e no mercado, que a discussão é essa agora, o que vai ser da agência?

Por exemplo, os estagiários. Tu lembra que antes os estagiários davam o sangue para estar aqui dentro, para se matar, para trabalhar? Não tem mais isso. Eles querem ir embora às 19h, quase todos são envolvidos com outras atividades, têm as suas bandas, ou fazem curso de gastronomia. Cada um tem uma atividade fora daqui. E eles não querem se matar pela propaganda. A gente estava conversando esses dias, eu e o X, aquela coisa assim de “vamos fazer aquela campanha bonita”, e o cara fica ali, “e esse detalhe, esse tratamento, e essa foto”... Não tem mais. Não tem mais aquele cara. Te lembra do X? Ele era chato, ele se envolvia, ele ia lá no fornecedor, na impressão, se meter. Ele se metia até o fim, e não existe mais esse cara aqui. Tinha vários assim, né? Eram quase todos assim. Todos. Agora não tem mais. Uma porque são muito imediatistas, porque é tudo por email, por não sei o quê. Tu tem que fazer uma foto, e dizem que precisa de tempo. Que tempo? Eles querem a foto pronta para amanhã. Não tem a preocupação e o entendimento do quanto tu precisa trabalhar. Não interessa! É um imediatismo, que não leva a um bom trabalho, e eles não têm interesse. Eu vejo isso, eles não têm interesse de entender.

Tu vê, agora não. Não querem mesmo. Eles vão embora. Compromisso? Eles não têm comprometimento, às vezes eles se somem. Dependendo do cara ele se some, ele não quer nem saber. Tu tem que ir lá *pegar pelo rabo!* Coisa mais séria. Olha, eu não sei, é diferente. A propaganda não é mais como era *meesmo*. Nem os clientes. Os clientes negociam as coisas direto. A gente orça, negocia, eles vão lá e apertam o fornecedor. Às vezes para baixar R\$ 100,00, sabe? Para dizer: “Ó, eu negocio muito melhor que tu”.

Entrevista realizada em 28.09.2012 – Profissional de Mídia

Como é a relação da tua área com o atendimento? Como é a comunicação entre vocês?

Depende. Têm alguns profissionais de atendimento que são mais preparados. Então eles têm mais afinidade, eles têm mais jogo de cintura. Hoje aqui na agência a gente está dividido por gestores e executivos. Então o atendimento normalmente se direciona ou para os gestores ou para os executivos. Os assistentes pouco falam com os atendimentos justamente porque não têm essa liga, e não têm todo o conhecimento, todo o embasamento para conversar com o atendimento. Então assim, aqui na agência o atendimento, como todas as áreas, têm suas rixas, tem estas confusões, etc., têm horas que tem problema. O atendimento desconhece o processo de mídia, principalmente a operação. Então isso dificulta o trabalho. Mas de forma geral tem uma boa relação, o trabalho flui, e quando não flui se para, se senta e começa tudo de novo. Se explica: “Vamos lá de novo, vamos colocar como funciona”.

E qual é a importância do atendimento no processo publicitário?

O atendimento é a base, é o contato que ele tem com o cliente. Ele que tem que ser o gerenciador dos trabalhos aqui dentro, ele tem que fazer este processo, que normalmente isso acaba não acontecendo em alguns casos. Então assim, eu acho que hoje o atendimento já está multi-tarefado, eu acho que algumas áreas tem esse atendimento, principalmente a área de mídia tem esse atendimento, tem esse contato direto com o cliente, que acho que economiza uma etapa, porque o atendimento traz para dentro, e quando ele desconhece a questão, ele realmente tem que olhar e dizer: “*Pô* amiga, me ajuda! Tu que é mídia, quem sabe tu fala com o cliente”. Porque aí fica aquela coisa vai, vai, vai, vai... fica uma história sem fim. E acho que os próprios clientes percebem isso, que quando eles não têm as respostas de mídia eles preferem falar com a mídia. De forma geral acho que o atendimento é fundamental dentro da agência mas ele tem que dar uma reformulada. Porque em algumas coisas ele deixa de ser tão importante, em alguns trabalhos.

Vocês (mídia) têm contato direto com o cliente? Participam de reuniões?

Eu tenho sim, todo mundo participa de reunião, todo mundo tem entrada com o cliente. Claro, os que estão preparados. Não vai colocar uma assistente numa reunião com um cliente grande, importante. Então tem que ter este preparo.

Como tu enxerga hoje o profissional de atendimento?

Eu acho que o atendimento tem algumas características que são próprias da profissão dele que, quando ele traz o trabalho, principalmente para a criação, a criação precisa do atendimento. A criação necessita dessa base do atendimento para desenvolver o trabalho. Já a gente precisa até ali, porque a gente tem a questão... eu acho que o atendimento tem que fazer cada vez mais cursos, cada vez se dedicar mais a entender o processo como um todo e não entender só a parte: “Ah não, eu trago o briefing, cada um faz a sua parte”. O atendimento é a peça para juntar todas estas partes, para entregar o melhor para o cliente. E o quê que acontece? Normalmente o atendimento fica estrangulado, porque os atendimentos nas agências estão atendendo cada vez mais contas, e não têm tempo suficiente para montar as coisas. E o que o atendimento precisa fazer é saber cobrar do cliente os retornos, que isso para mim é o que mais me chateia, é o não retorno das coisas. As coisas vão, e ficam, ficam, ficam... ninguém sabe, ninguém viu.

Mas existe hoje aquele profissional que consegue conectar, que estão qualificados para isso...

Sim, mas têm profissionais que precisam ainda dessa batida, têm profissionais que estão, nesta questão da qualificação, que não se envolvem na operação. Então este profissional que não se envolve na operação não consegue dar este embasamento todo. Acho que este profissional tem que ser este multi-tarefado, que é entender da operação, saber onde entra cada coisa e fazer a amarração para entregar para o cliente da melhor forma.

E se tu tivesse que quantificar, eles estão mais para estes profissionais qualificados, que conseguem enxergar o processo como um todo?

Sim, sim. Mas é que aí têm níveis diferentes. Dentro de uma agência têm níveis diferentes, então têm aqueles que fazem, que são as assistentes, têm os júniores, e têm os preparados. Tanto que são os preparados que vão no cliente. São os preparados que mostram o trabalho para o cliente, que defendem e que argumentam. Porque o atendimento tem que ter este embasamento da defesa, que se ele não pode levar junto um profissional da criação, de mídia ou até mesmo de produção, ele tem que ter as respostas na ponta da língua. Por isso que eu digo, ele tem que ter tempo para se preparar, e as coisas normalmente saem daqui... (*gestos demonstrando rapidez*), e não se preparam.

E sobre o estereótipo do atendimento, de ser um boy de luxo, como se chama, ou de ser um leva e traz...

Acho que isso já acabou. Acho que isso já morreu faz tempo. Esse estereótipo talvez é do antigo, que a teoria ainda tem, tipo: “Ah, tem que levar, tem que trazer”. Não. Acho que o atendimento tem que participar do processo como um todo, inclusive ele tem que ser consultado pelo próprio cliente nas decisões do cliente.

Então os profissionais que tu trabalha hoje já estão muito longe de ter/ser este estereótipo?

Quando eles não estão preparados assim, a própria agência troca. Hoje os profissionais têm que saber argumentar. Por que este desconto é 45% e não é 50%? Tu tem que saber o que tu está colocando. E se tu não sabe, acho que não tem problema de dizer: “Olha, eu vou voltar para agência, vou conversar, vou ligar para o profissional de mídia para poder ter a resposta pra ti”. Não adianta tu inventar uma coisa lá, e que essa coisa não existe. Acho que isso já acabou faz tempo. E essa questão de leva e traz layout, e é bonitinha e coisa e tal, não é. Acho que o mundo da publicidade tem um glamour, que é o da beleza. A gente olha e tem um monte de gente bonita. E talvez estes sejam os estereótipos que se criaram. Mas nada impede de um profissional ser competente e não ter a beleza atribuída.

E tu acha que tem muita rotatividade neste departamento?

Estou há anos na agência, então vou te dizer que não sou a pessoa mais correta para te dizer isso. Mas assim, aqui na agência trocam poucos, não tem muita rotatividade. Tem gente de um ano, um ano e meio.

Mas isso não é pouco tempo?

Não. A rotatividade é de seis meses, três meses. Isso que é rotativo para mim. Acho que a pessoa que está há um ano e meio dentro da agência já muda. Aqui a troca normalmente é por que vai viajar, por que vai morar fora. Não é por que o profissional foi para outra agência. Só um ou outro, mas aí são os assistentes, eles que migram. Os executivos, os gestores, não fazem esta mudança. Porque aí tem um embasamento aqui, para quê tu vai começar todo um processo do outro lado...

A agência tem esta tendência, pelo menos no atendimento, dos profissionais ficarem mais tempo?

Teve bastante troca, mas as trocas são justamente por estas mudanças serem mais percebidas, por ter profissionais mais ativos. Porque não adianta tu ficar só recebendo, tu também tem que

ter iniciativa, tem que ser pró-ativo. Eu sei que em várias contas tem que ter aquele *follow* maldito, com tudo. Esse profissional que está abaixo do gestor, que faz o *follow*, tem que estar dentro da conta. Porque não adianta tu dar para uma pessoa fazer uma coisa que não sabe. Muitas coisas eu digo para assistente: “Faz aí, mas se não sabe o quê é não faz”. O que eu acho errado, mas no atropelo acaba acontecendo isso.

E como tu vê o futuro dessa profissão? Algumas discussões já falam que o profissional tende a desaparecer, porque a mídia, por exemplo, está tendo contato com o cliente, o planejamento e a criação também...

É que eu acho que não é uma categoria unida. Não é uma categoria que luta pelo mesmo objetivo. Então o atendimento de uma agência, é de uma agência, ele não troca ideia com um outro profissional de outra agência, ele não tem um grupo. Eu sei que agora estão tentando formar, mas ele não tem um grupo de encontro, como o Grupo de Mídia, que nem Grupo de Atendimento de Veículo. Eles não trocam. Então, na verdade eles acabam sendo concorrentes, que é o que acontece. Não sei se este profissional vai desaparecer. Eu acho que não, porque ele é peça importante. Tem alguns trabalhos que se o atendimento não lidera a coisa não sai, porque ele é a chave. Hoje as agências já não têm mais o papel de coordenação, então quem faz esta coordenação? É o atendimento.

Aqui vocês tem Coordenação?

Na criação. Aí depois cada um por si. No caso da mídia, que é sem pauta, cada um coordena a sua pauta. Mas na produção acho que tem pauta... não sei como funciona. Mudou tanta coisa. Mas assim, a Coordenação faz a ponte com a criação e o estúdio, que é necessário. Então como não vai ter o atendimento para encaminhar, quem é que vai encaminhar os trabalhos? Tu vai numa reunião, planejamento e mídia, e aí são áreas técnicas. A área técnica sai e vai fazendo. Porque o cliente me liga pedindo e tu sai fazendo. Tu não precisa de um PIT formalizado. Mas a criação não trabalha assim, a criação não trabalha sem PIT. Nem criação, nem planejamento, e muito menos produção gráfica trabalha assim. Então estas são as questões que diferem, que é o que a gente coloca. O atendimento não morre. O atendimento ainda é peça fundamental dentro de uma agência. Quem vai prospectar? Quem vai buscar o trabalho no cliente? Vai ser a criação? Ahã, claro... senta e chora, né?

Quando os profissionais não são qualificados, aqui na agência por exemplo, ela (*agência*) já percebe. E tchau. Tu não está aqui para ser mais um número, tu está aqui para contribuir. E se tu não contribuir... e quando falo em numero é de pessoa. Porque aqui a gente é numero de

salário, a gente é número de tudo. Mas tu tem metas, então tu não faz, tem reuniões de avaliação, e a gente tem várias reuniões, tipo “ah, esse profissional não é adequado”. É colocado dedo no olho? É colocado dedo no olho. Mas justamente para trazer a melhoria dos processos. Porque se a operação começa truncada, vai tudo truncado. O PIT veio assim, ele sai assim, ele nunca vai ser linear. Então eu acho que o atendimento é peça fundamental dentro da agência. Para mim ele não morre tão cedo, independente dos profissionais que vem entrando... a mídia pode ser mais atendimento, a criação vai no cliente... mas a criação não vai defender por exemplo o trabalho da produção. Quantos fechamentos de arquivo? Não sei, isso não é papel meu. Não que eu não deva aprender, mas para quê que eu vou pegar uma área que não vai me acrescentar em nada no meu trabalho? Uma coisa é tu fazer cursos de dicção, oratória, de atendimento... eu acho que isso o atendimento devia fazer. O atendimento devia ter curso de Excel, não tem. O atendimento pena nisso. Tem gente que me pede ajuda. E assim acontece. Mas assim como eu acho que na produção, por exemplo, também tem gente que não lidera 100% as ferramentas. E acho que atendimento tem esse papel principal de fazer toda esta aglutinação, de trazer as coisas, de unir as coisas, de saber os processos e o *time* de cada coisa.

Mas isso é mais operacional...

Mas ele tem que ser estratégico.

E onde fica o estratégico?

Ele tem que ser estratégico desde a hora que ele passa um PIT. Ele tem que colocar ali a estratégia. E quando ele junta as coisas dentro da apresentação para o cliente, é ali que ele tem que mostrar que ele é estratégico. Por isso que eu digo, essa coisa de amarrar, é ele que tem que fazer, ele que tem que fazer o texto, ele que tem que unir. Não é um pedaço para cada. O atendimento tem que aglutinar tudo isso e trazer o melhor para o cliente. É ele que tem que defender toda a parte que a agência cria de estratégia. E ele tem que ter argumentos suficientes para colocar as posições e não ser derrubado. Porque às vezes tu vai com uma coisa, o cliente mete o pau, e aí tu é derrubado. Ok, se o cliente realmente não quiser, não quis. Mas o atendimento tem que ter condições de argumentação. Por que eles levam a criação? Porque eles não tem argumento. Por que eles levam a mídia? Porque eles não sabem defender a mídia. Porquê eles levam o planejamento? Porque eles não são estratégicos. A minha visão é esta.

Tu acha que se ele fosse mais estratégico não precisaria levar os departamentos numa reunião?

Ele tem que estar preparado. Ele até pode levar para se sentir seguro, porque isso faz parte hoje, mostrar o volume para o cliente, tem todo este suporte para te atender... Isso ainda passa. Mas nas reuniões mais triviais... eu fui numa reunião para fazer número. O atendimento disse que o cliente ia com um monte de gente então resolveu me levar.

Mas eventualmente é bom os outros departamentos conhecerem o cliente...

Claro que sim, porque conhecem a parte do cliente, a vivência. Mas em pequenos trabalhos tu não precisa levar toda a agência, né? Porque aí tu tira *time-sheet*, tira da pauta, etc. Isso tudo compromete. Então para quem tu tira, tu tem que saber quem tu está tirando.

O atendimento daqui trabalha muito bem isso. Pelo menos os clientes que eu atendo.

Têm profissionais que são mais fracos... mas acho que em todo o lugar é assim, tem o alto e o baixo, justamente para ter este equilíbrio. Se não, não tinha porquê ter assistente. Os assistentes estão aqui para aprender.

Entrevista realizada em 24.10.2012 – Profissional de Planejamento

Qual a importância do atendimento no processo publicitário?

Eu acho que a importância é fundamental. Eu acho que o atendimento é, ou deveria ser, o grande gestor da conta como um todo. Acho que o atendimento tem duas funções: para fora da agência gerir o cliente, e para dentro da agência gerir o trabalho, gerir a vida do cliente dentro da agência. E têm diferentes níveis de aprofundamento. Se a gente for falar de um papel ideal, de um super-homem atendimento, um super atendimento, ou a equipe de atendimento, perante o cliente seria o gestor da visão da agência. Acho que a palavra gestor é melhor do que atendimento, ele faz a gestão, ele é o único que olha o todo dos projetos do cliente, da marca. Na prática, isso significa o acompanhamento estratégico, como a marca está se comunicando, o que está acontecendo no mercado, e conduzir o cliente neste diálogo, ou seja, dialogar com o marketing, fazer a condução deste assunto junto ao marketing, bem como do ponto de vista operacional (calendário, cronograma...), fazer com que a coisa ande. Então um papel bem amplo e bem complexo. Tem muitas pontas. Para dentro da agência, acho que é a mesma coisa: é fazer a gestão das demandas do cliente dentro do fluxo operacional e estratégico da agência, de inteligência de operação, e às vezes dos agregados, porque hoje têm bastante especialistas. Mas assim, estou falando de um cardápio bem amplo do *buffet*, porque a gente sabe que tem graus e extratos de atuação, depende.

E como a tua área se relaciona com o atendimento? Como é a comunicação de vocês?

Tem a comunicação formal, via pedidos de trabalhos, mas por ser um departamento menor que o de criação, por exemplo, a comunicação é mais informal. Vamos sentar, vamos conversar sobre determinado momento do cliente, o que a gente precisa, o que o planejamento contribui, o que o planejamento não contribui.

Mas vocês usam o PIT?

Sim, mas mais como registro de processos do que como propriamente uma ferramenta.

E existem problemas nesta comunicação? Algum ruído?

Não. Não porque no caso do planejamento é uma equipe pequena. No caso de criação deve ser mais complicado, são 30 pessoas trabalhando, é trabalho, trabalho, trabalho. Os trabalhos do planejamento são maiores, eles demoram mais tempo, então nós não temos grandes

problemas aqui, até porquê o dono aqui é do planejamento, então tem uma batida voltada para este lado.

E como tu enxerga hoje o profissional de atendimento, considerando o perfil, o relacionamento, tanto interno como com o cliente, as funções desse profissional?

Eu acho que os bons atendimentos são aqueles que, como falei, têm essa visão de gestão, que navegam em diversos mundos, porque eles têm que navegar na criação... eles têm que dialogar com o marketing, com a criação, com a produção, com a mídia, com o planejamento. São eles que costuram todas as pontas. Então eu vejo que este é o papel. Mas não a costura social, uma costura técnica. Fazer com que tudo faça sentido.

A gente percebe no mercado aqueles que conseguem um pouco mais de tempo para ir para o lado estratégico, mas a operação, o dia a dia, às vezes não possibilita...

É, eu vejo que tem uma cobrança dos donos de agência que os atendimentos sejam mais estratégicos, mas também tu vê atendimento com seis ou sete contas. Como ele vai ser estratégico? A única pessoa que eu conheci, que eu vi fazer realmente uma condução absolutamente estratégica de conta, foi a pessoa que trabalhava com uma conta. Mas aí é um outro universo.

E aí tem as assistentes que vão lidar com este operacional...

É, ou duas ou três, no máximo três conta. Passa disso, como é que tu acompanha o mercado? Como é que tu vai com o cliente no mercado? Não tem como. E daí é o dilema do mercado hoje: tem menos grana para contratar gente, mas precisa de mais estratégia.

E tu falou em bons profissionais. Tem os profissionais que são ruins?

Têm, acho que têm. Para mim o mau atendimento é aquele que quer passar o trabalho adiante, no automático. Que é da linha de montagem: eu recebi isso e passo isso adiante.

Tu já trabalhou com pessoas assim?

Já, já. Bastante.

E como o mercado dá espaço para esse tipo de profissional?

Porque eu acho que ele serve a um funcionamento de agência que quer tocar as coisas. São poucas as agências que têm essa visão estratégica. A maior parte das agências é organizada de

forma que a coisa tem que andar para gerar faturamento. Embora isso, no fim, comprometa o faturamento. Então eles permanecem porque o sistema é desenhado de forma que eles funcionam assim...

E sobre o estereótipo do atendimento? Me parece ser um pouco contraditório, ao mesmo tempo que se fala que ele é um profissional tão importante, as outras áreas reclamam dele, e ele tem este estereótipo... Como estas duas coisas se encaixam?

Porque eu acho assim, o mau profissional tem em todas as áreas, mas o atendimento ficou estigmatizado. Acho que tem muito criativo intolerante, por exemplo. E a solução para tudo isso é diálogo. Eu, quando era criativo, todos os problemas eu resolvia chamando e conversando. E não devolvendo PIT, respondendo *e-mail*. Então eu tinha um dupla que a gente tinha muito essa batida. Tipo assim: “Bah, que saco isso aqui, mas vamos lá e vamos conversar, não vamos brigar. Vem cá, o quê que tu quer fazer? O quê tu quer? Desse jeito não dá”. E aí falta treinamento. Acho que os atendimentos, e os publicitários, não treinam. As pessoas caem direto no fogo.

Mas então este estereótipo não é de graça?

Acho que não é de graça, mas também não é justo simplesmente estigmatizar o atendimento. Eu trabalhei com excelentes atendimentos. Trabalhei com poucos excelentes atendimentos, um número médio de atendimentos razoáveis, passáveis, e um número médio de atendimentos ruins. Só que eu acho que a responsabilidade de atendimentos ruins é da agência como um todo, do sistema, porque ele é útil de alguma forma. Ele serve a alguma coisa. Então, eu já vi diretor que contratava só atendimento que não pensava porque assim ele mandava e desmandava. Porque gente que pensa é mais difícil, as pessoas querem entender o seu estilo, buscam mais informações, não aceitam qualquer puxão de orelha.

E o que te chama atenção nesse profissional, seja positivo ou negativo?

Eu sempre respeitei os atendimentos por esta pluralidade, e pelas chatices do trabalho de atendimento... relacionamento com o cliente, toda essa parte de operação. São coisas que eu particularmente não tenho afinidades. Então sempre admirei os atendimentos por esta pluralidade de habilidades. Tem que dialogar com um monte de gente. Em termos de deficiências eu acho que, no caso dos maus atendimentos é isso, os atendimentos que botam no automático, os atendimentos que não dialogam, que colocam a culpa no sistema, é assim e tem que fazer assim, que não explicam. Acho que os bons atendimentos se envolvem. Os

atendimentos precisam envolver as equipes, inspirar as pessoas, para as pessoas se unirem em torno daquele cliente, daquela história. Claro que tudo têm variáveis, têm clientes e clientes, têm agências e agências. Mas eu acho que o atendimento é um microdono de agência, de certa forma.

E a tua opinião sobre a rotatividade desses profissionais? Tu enxerga isso?

Eu acho que tem rotatividade num estágio médio, mas a impressão que eu tenho é que quando chegam a diretores dá uma estabilizada. Mas de assistentes e executivos têm uma rotatividade maior.

E isso é uma característica do mercado? Por salário?

Têm vários aspectos. Acho que é uma característica do mercado, o mercado de publicidade tem um *turn over* maior. É uma característica que tem um pouco da geração, que navega mais também, se começa a encher o saco, não aceita qualquer coisa. Tem uma falta de gente no mercado também, acho que o mercado está perdendo gente para outras áreas, para outros mercados. E acho que é um mercado em crise de modelo, então a crise de modelos tem esses mexes constantes. Acho que são estes os aspectos.

Qual a tua opinião sobre o futuro da profissão e desses profissionais? Se fala muito hoje no planejamento e na criação, alguns chegam a falar do fim do atendimento, como tu enxerga isso?

Na verdade eu acho que o profissional de atendimento é fundamental, sempre foi e sempre vai ser. Eu já vi um cara de uma pequena agência digital que ele eliminou a figura do atendimento. E o que pode acontecer talvez é uma hibridização, o planejamento vai ser mais atendimento, tem que atender mais, a criação vai ter que atender mais, daqui a pouco o atendimento vai migrar para o planejamento talvez. Talvez tenha esse tipo.

Mas eu acho que sempre vai ter uma figura de atendimento, porque são processos muito complexos. Ou tu atende, tu gere a história toda, ou tu faz o trabalho técnico. É difícil de fazer as duas coisas.

Em função de tempo?

Em função de tempo. A menos que daqui a pouco surja um modelo que é o seguinte: eu sou planejador, eu trabalho com dois clientes e eu faço o atendimento e planejamento, com menos

clientes. Mas eu acho que não. Eu acho que tem espaço e futuro para o atendimento, com certeza.

E sobre o modelo tradicional de agência? Parece que os jovens já não têm mais interesse, isso significa que vai acabar?

Eu acho que o modelo de agência vai permanecer, mas é que talvez não é mais o foco da história. Antes o foco da propaganda estava nas agências, agora têm *n* possibilidades. Acho que cresceu muito a possibilidade de trabalho em publicidade e marketing. O marketing ficou um lugar interessante, tem todo o escopo digital. No digital, por exemplo, tu tem agências digitais, tem empresas digitais focadas em buscas, tem empresas focadas em desenvolvimento, tem empresas focadas em *e-commerce*, empresas focadas em mídias sociais, tu tem uma variedade, tem PDV (ponto-de-venda) digital. As produtoras começam a ficar interessantes porque produzem conteúdo e não só publicidade. Então acho que acabou a era da agência como único destino de trabalho. Aí tem empresas de *games*, empresas de apresentações, e as pessoas montam suas pequenas agências.

E os clientes, como ficam com essa variedade de serviços?

Acho que os grandes clientes ainda precisam de grandes agências porque têm coisas de estrutura. Porque o problema dessas pequenas empresas é que às vezes os caras não têm nem conhecimento de orçamento, de legislação. O cliente X, por exemplo, que investe milhões, não pode lidar com uns guris que daqui a pouco não pagaram impostos, estão com problemas na justiça, ou que montam uma empresa na emoção e um ano depois brigam porque um quer morar na Nova Zelândia. Então têm essas questões. Acho que os marketings deveriam se especializar e eles coordenarem o *buffet*. Não acho que é a agência que vai coordenar o *buffet*. Os marketings estão ficando mais especializados e eles definem quem vai fazer o quê. Tudo depende da mentalidade do marketing. O cliente X já faz suas coordenadas. Em São Paulo são os marketings que coordenam, ou mandam coordenar. Chamam uns seis fornecedores, e dificilmente uma agência coordena a outra.

Uma coisa que eu esqueci de falar, que é uma nova demanda do atendimento... Se o cliente não quer pagar por uma foto, por exemplo, o atendimento tem um histórico de saber quanto custa as coisas nessa área. Agora no digital, nas ações promocionais, em todas estas especializações ele não sabe. Então acho que esse é o *calcanhar de Aquiles* do atendimento hoje. Ele não sabe se virar na frente do cliente com as especialidades, só com a propaganda

clássica. É uma deficiência da agência, mas que ela fica flagrante na ponta, na figura do atendimento. Tanto para fora, para o cliente, como para dentro, para pedir. E aí complica tudo, a criação não sabe criar, o planejamento não sabe planejar, a mídia não sabe fazer mídia.

Sim, aquele argumento forte que a gente tinha: “Não faz jornal, faz rádio”, a segurança toda que tínhamos para dizer isto...

Não tem mais. Esse pra mim é o principal ponto. É como se ele (atendimento) regesse uma banda, e agora ele tem que reger uma *big band*, tem mais um naipe de metais, tem vários músicos, mas ele não conhece estes instrumentos.

Entrevista realizada em 29.10.2012 – Profissional de Criação

Qual a importância do atendimento no processo publicitário?

Olha, uma coisa que eu já falo há bastante tempo... Eu acho que a área de atendimento é uma das principais, senão a principal, área dentro da agência. Porque é quem está com o dedo no pulso do cliente, é na verdade a linha de frente, que está sempre do lado do cliente. Tem que entender do negócio do cliente, não pode simplesmente chegar lá e levar as peças sem entender o que o cliente está precisando, sem entender o negócio, entrar a fundo mesmo nos problemas do cliente. E tem também que ser um *p...* publicitário, e político, para conseguir organizar e balançar bem esta coisa entre o que o cliente está querendo e o que a agência quer. Então eu sempre fui muito de discutir com o atendimento, tu sabe, mas além de achar que é uma das principais, senão a principal função dentro de uma agência, é a mais difícil, porque ele, como eu sempre digo aqui, tem que colocar as calças do cliente, e depois quando chega na agência ele tem que colocar as calças da mídia, da produção gráfica, da produção eletrônica e da criação. E ao mesmo tempo eu vejo que esse atendimento não está conseguindo acompanhar o que está acontecendo atualmente, que os clientes estão cada vez mais exigindo que a gente entenda dos negócios dele. E eu vejo hoje, de uma maneira geral, os atendimentos muito, muito, muito atrás. O cliente hoje está sabendo mais de propaganda do que o atendimento está sabendo do negócio dele. Então está se criando hoje uma defasagem, que muito atendimento está virando guri de recado, por não entender do negócio do cliente, por não participar, por não estar ali em cima do cara para saber o que está acontecendo, para entender mesmo como é que funciona o mercado, os concorrentes. Eu acho que hoje em dia muito atendimento está correndo este risco de virar um guri de recados, vai lá (no cliente), anota o pedido e vem para a agência, traz, entrega... Aí quando vai apresentar, tem que ir sempre escorado com criação... A criação vai apresentar a campanha, a mídia vai apresentar os encaixes de mídia, a estratégia de mídia, o planejamento vai apresentar a estratégia. E a função do atendimento na agência é apresentar os participantes, recapitular o *briefing* e aí passar a palavra para os demais. E pronto, acabou a participação dele. Mas eu considero, mais uma vez falando, é a principal função, senão uma das, de uma agência.

Esta é uma das questões da minha pesquisa, e foi um dos motivos para que eu construísse esse trabalho: por um lado, ele (atendimento) é tão importante, todo mundo diz que ele é importante, os livros falam, o mercado fala, mas tem este outro lado que

todo mundo reclama e diz que ele não tem qualificação, talvez, para isso. Como fica isso?

É uma boa questão. Eu acho que a questão é toda em cima disso, falta capacitação, falta qualificação. Ele é importante, porque a função é importante, é o cara que dá a cara a bater no cliente, é o cara que depois volta para a agência e dá a cara a bater com todas as áreas. Na verdade ele é o elo entre todas as áreas, e mais o elo da agência com o cliente. Ele é fundamental. Agora se tu me perguntar porque que a gente bate tanto, é porque realmente não se qualifica, porque as pessoas não se deram conta da dimensão e da importância que ele tem. Talvez as próprias agências não incentivam a qualificação desse cara. Eu acho que a gente têm um modelo muito defasado de atendimentos. Os atendimentos que melhor se dão com a criação são aqueles que, como eu costumo dizer aqui dentro, eles entram nas calças de um criativo. Quando eles vão fazer um PIT, ele sabe exatamente... porque está na cabeça dele o que ele está querendo, mas ele não sabe se o criativo vai entender. Então ele é o cara que sabe fazer um PIT didático, explicar, é um cara que sabe tempo de produção, um cara que sabe que um plano de mídia não sai das duas às duas e meia da tarde. Só que está faltando isso. É importante, a gente bate justamente porque é importante, se fosse uma função que exigisse menos qualificação talvez ninguém cobrasse tanto. Mas ele é vital, ele é importante para o nosso trabalho. Uma outra coisa que eu falo quando dou aula: “Pau que nasce torto nunca se endireita”. Se o *briefing* entrar errado, *f...* Não tem campanha, tu não vai ter campanha direito, não vai ter um planejamento legal, não vai ter mídia, não vai ter nada. Então é por isso que a gente reclama tanto. Tem que se qualificar mais, tem que tentar entender mais o que o cliente está pedindo, tem que tentar entender mais do negócio do cliente, “Pô, mas vem cá, porque que ele não quer falar isso?”. Tem que entender as coisas. Às vezes eu acho que o atendimento é muito... preguiçoso é uma palavra forte, mas acho que ele é muito acomodado, de achar que aquela resposta do cliente, que às vezes a gente também tem que interpretar o que o outro está falando, porque nem todos conseguem se interpretar bem, às vezes falta isso mesmo, de ir mais a fundo, de entender mais, de saber o que o cara está querendo falar, de poder explicar melhor. Acho que é por isso que a gente bate tanto e por isso que ao mesmo tempo é uma função tão vital numa agência, no processo da agência.

E como a tua área se relaciona com o atendimento? Tem formalidades, informalidades, como é a comunicação entre vocês? Tem problemas?

Eu sempre procuro que a coisa seja, no trato, no *tête-à-tête*, seja bem informal. Agora, sim, acho que alguns processos precisam ser formalizados para a gente ter uma certa organização

dentro da agência. Eu exijo, eu não tolero o PIT bafo, que é o de boca. Não, não. Senta lá, escreve, manda. Depois de um tempo no mercado a gente já consegue ver o que é *control c control v*. Às vezes tem que fazer um folder e tu vê que deu um *control c control v*, pois está falando de um filme, de um outdoor. Então essas coisas me incomodam bastante, mas eu exijo sempre essa formalidade com relação a PIT, não aceito PIT de boca. Agora no dia a dia, eu prefiro ser muito sem rodeios. Apresentei uma peça, apresentei uma coisa, o atendimento não gostou por isso, por isso, por isso, vamos argumentar: “Ah, ele não gostou do vermelho porque o vermelho é a cor do concorrente e não dá para usar”. Ok. Agora eu também não suporto atendimento que senta na frente e diz: “Ai, não bateu!”. Não bateu nada! Porquê tu não gostou? Porque se não fica a minha palavra contra a dela. Ah, eu gostei, tu não gostou e eu gostei. E aí, como é que fica? Mas eu prefiro ter sempre uma informalidade na hora de apresentar um negócio, é uma hora que todo mundo tem que contribuir. Não gosto de ser aquele cara que diz “a peça é minha, não quero que ninguém mexa”. O cara que pensa assim tem que trabalhar num atelier, fazer a arte dele. Mas numa agência eu acho que tudo tem que ter uma contribuição, e acho que ajuda quando tem uma informalidade. Tu senta numa mesa e diz: “Tu não gostou porquê?”. E aí a gente vai trocando bola, acho que o trabalho só tem a ganhar quando acontece isso. Por isso, a formalidade encerra para mim na hora do PIT. Entra com o PIT, escreve direitinho o que deve escrever, formaliza, até para a gente poder ter uma organização dentro da unidade. Mas fora isso, eu prefiro que o trato seja bem mais informal, porque ajuda até no trabalho.

E é um volume grande de trabalho?

Eu estou trabalhando hoje na unidade que tem o maior volume de trabalho. São mais ou menos 10 clientes. Então é um volume bem grande. Uma média, entra de 10 a 12 trabalhos por dia, com prazo máximo de três dias. Então é uma unidade mais puxada, mais para o lado do varejo, apesar de ter todas as outras contas de varejo. Ela tem esse perfil de ser uma unidade com muito volume de trabalho. Mas a gente vai levando, né?

E volume de trabalho tanto para vocês, criação, como para o atendimento?

Sim, com certeza.

E essa quantidade de tarefas interfere, de certa forma, na qualidade do trabalho do atendimento?

É que assim, os atendimentos aqui, da minha unidade, por exemplo, tem atendimento que atende duas contas, tem atendimento que atende cinco contas. Mas não adianta, né, tem uma hora que, se tem muito trabalho, alguém vai sofrer. Vai ter alguma coisa que vai ficar de fora. Mas eu acho que, na medida do possível, os clientes aqui dentro estão bem amparados. São duas contas, no máximo, que eu vejo os atendimentos da minha unidade trabalharem, e não são contas gigantescas, dá para levar numa boa. Mas com certeza, quando tu tem muito trabalho... às vezes tem cliente que está num momento mais tenso, aí tu deixa outros dois mais quietinhos. Fica difícil trabalhar, pois aí tu não dá muita atenção para aqueles dois. Mas em algum momento entrou um pedido daqueles dois que estavam mais quietinhos, o cara não está dando atenção... Tu vai cobrar, tu vai exigir. Então é um eterno acomodar as melancias. “Como está esse aqui? Não, agora a gente têm que dar mais atenção para esta conta...” Isso é normal dentro de uma agência. Vai passar por isso, todo mundo passa. A questão é a gente ter um pouquinho de sorte também de não estar com todos os clientes enlouquecidos ao mesmo tempo. E ter um pouco de bom senso também, de saber dizer: “Ó, aquele cara está sobrecarregado, vou tentar ajudar”. Acho que também é um pouco do papel da criação, quando vê que está meio complicado, fora do controle, poder dar uma acalmada, uma segurada, tentar entender. Acho que faz parte. Mais isso a gente aprende depois de anos de propaganda!

Mas não tem muita gente que acaba confundindo o que é o cliente e o que é o atendimento? Tem um cliente que é mais *mala*, por exemplo, e a criação acaba transferindo essa imagem também para o atendimento?

Aqui na nossa unidade a gente têm bem definido. A gente não têm nenhum cliente mala! Não, estou brincando, a gente têm! Mas a gente sabe direitinho quando a coisa é do cliente, por fazer um trabalho, dois trabalhos... no quarto trabalho do cliente que entrou tu já sabe mais ou menos como é o perfil, como a banda toca. E tu não transfere isso para o atendimento, eu não vejo muito isso, eu não vejo na nossa unidade. Tem atendimento que atende contas fáceis, e a criação identifica como “esse atendimento é uma mala”. E tem atendimento que atende contas complicadíssimas, mas que pega junto, que está do lado, que a gente sabe que o problema não é dele, o problema é do cliente. Então a gente consegue fazer bem a separação, a gente não tende muito a misturar. O problema é quando tu pega um cliente mala e um atendimento

mala. Aí está feito o negócio! Mas a gente geralmente consegue identificar bem quando o problema é do cliente e o problema é do atendimento.

Como tu enxerga o profissional de atendimento hoje, considerando a função, as características, o relacionamento com a agência? E o que te chama atenção neste profissional, positivo ou negativo?

Bom, como eu já disse, eu acho que ele é uma peça fundamental, é uma área importantíssima da agência, vital, senão é a mais importante, e hoje em dia eu vejo ele muito atrás do que deveria ser. Ele é um cara que tem que entender de muita coisa e a gente não vê hoje muitos atendimentos qualificados que entendam do negócio do cliente, que entendam da criação, que entendam de produção, que entendam de mídia e que entendam de planejamento. Ele tem que ser quase 360, ele tem que ser um cara completo. E isso é uma coisa que me chama atenção, que eu valorizo num profissional de atendimento, é esse poder de ele poder entender. Eu não quero que ele saiba exatamente quantos quilos de aço a última exportação teve, mas ele tem que saber o básico do cliente, para poder debater com o cliente quando o cliente está discutindo alguma coisa. Eu não quero que ele saiba fazer título e saber tempo de edição de filme, mas eu quero que ele tenha uma noção de criação, no mínimo, para saber que aquele troço que ele está pedindo para ser feito em dois dias não dá para ser feito em dois dias, tem que ser feito em cinco. Mesma coisa vale para a produção, mesma coisa vale para a mídia. E o atendimento que tem isso, ou no mínimo, ele tem humildade e confiança nos seus parceiros de outras áreas para dizer assim: “Ó, não dá para entregar isso aqui agora, ó, não posso te entregar esse orçamento hoje por isso, por isso, por isso...”, esse cara que eu acho que é o cara que cresce na agência. Ele é um cara que acaba criando um residual de boa vontade com todas as áreas. Eu já trabalhei com atendimento, vou citar um atendimento aqui, a X. Ela é uma profissional que entende de tempo de criação. No começo ela era meio ansiosa, incomodava, mas agora os anos de trabalho deixaram ela mais calma. Agora, ela entende tempo de criação, tempo de produção, então ela sempre trabalha junto com a gente. A gente tem uma sensação de equipe quando estamos trabalhando com a X. Aí quando ela vem, num dia de manhã e diz: “Bah cara, eu tenho que fazer este anúncio, e esse anúncio tem que sair agora, daqui a uma hora”, tu cria sem problema nenhum, sem gritar, sem espernear, porque tu sabe que ela já segurou tanta barra. Ela tem o entendimento. Porque o problema é que às vezes tu pega um atendimento que gosta muito de antecipar as coisas, por exemplo, um trabalho que tu poderia entregar na segunda-feira e ele pede para ser entregue na quinta-feira anterior. Aí depois tu acaba descobrindo que é porque ele está saindo de férias. É a maior *m...* isso, tu perde a

confiança, tu perde a relação. Porque quando tu trabalha com um profissional assim, que entende, que joga limpo, que joga aberto e que entende das áreas, entende do produto do cliente, ele cria um residual de boa vontade contigo, que quando ele está com um perrengue e precisa resolver um negócio, tu vai e resolve. Então, acho que esse entendimento além de valorizar... eu valorizo isso que o profissional possa ter hoje, de conhecer as outras áreas, conhecer o negócio do cliente, porque isso acaba me dando também... me cria uma boa vontade com o cara, sabe? Na verdade isso é uma questão até de comportamento, não tem nem muito a ver com o profissional – esse cara entende, pega junto com a gente, vamos abrir esta exceção com ele. Claro, não pode ser uma coisa de todo dia tu ter um perrengue para resolver. Em resumo, o que eu valorizo nesse cara é isso, poder entender um pouco de cada área e poder trabalhar não para ver as prioridades de ansiedade dele, mas sim o que realmente tem que fazer e o que não tem que fazer. Às vezes a gente perde muito tempo aqui com coisas que o atendimento pede por pura ansiedade. Às vezes entra coisa sem *briefing* correto, às vezes tem que sair correndo para fazer um negócio e aí vai para o cliente, primeiro sem ter prazo, mas quando volta, e foi errado, brifou errado e a gente acabou criando errado, e quando volta, volta com prazo. Isso é uma coisa que às vezes incomoda bastante.

Qual tua opinião sobre a rotatividade destes profissionais nas agências? Existe?

Agora tu me pegou porque eu não vejo tanto aqui. Por exemplo, aqui na agência, desde que eu entrei, se bem que não faz muito tempo, mas na minha área, na unidade que eu atendo, mudou um atendimento. E via de regra, atendimento fica mais tempo, porque até ele conhecer o cliente, depois conhece o cliente e já sabe como a banda toca. Eu não vejo uma rotatividade tão grande. Na agência X eu também não via isso muito, pessoas que trabalharam na equipe do cliente X, eu não via muita gente trocando. Às vezes acontece de trocar de área, trocar de conta, mas eu vejo muito mais na criação essa rotatividade, gente saindo, essa geração nova... Essa geração que está chegando, ela não é muito apegada a emprego. Se não está bom eles saem fora. Mas eu vejo que o atendimento geralmente costuma ficar mais tempo, porque acaba criando uma relação, maior até do que a criação tem com as coisas, porque o atendimento começa a ter uma relação com o cliente, começa uma relação com as próprias marcas, mais intensa e maior do que a própria criação. Hoje eu estou criando para shopping, amanhã estou criando para o cliente X, depois estou criando para o cliente X. E o atendimento não. O atendimento tem as suas duas contas, X e X, então acaba criando um vínculo que eu acho que, se dá liga, acaba sendo mais difícil ter esta rotatividade. Claro que às vezes tem propostas para ir para um lugar melhor, um emprego melhor. Acontece. Mas eu não vejo

muito. E eu acho que isso é saudável nesta área, porque geralmente quando entra um atendimento novo, até pegar o pique da conta, se perde muito tempo, e que é um tempo que tem se perder mesmo, até o cara estar ambientado. Por isso que eu acho que é salutar até, não ter esta rotatividade tão grande nesta área, acho interessante.

Talvez esta característica seja não só do atendimento, mas do mercado publicitário. Se comparar com outras áreas, dois anos parece ser um tempo bom para permanecer em uma agência...

Tu sabe que eu não me acostumo, eu não acho dois anos bom. Eu fiquei muitos anos na agência X, eu sempre tenho esta mania de ficar muito tempo nos lugares.

Eu fiquei sete anos em uma e três anos em outra.

Tu já é bem acima da média. Eu acho que quando tu cria um vínculo, quando tu cria um jeito de trabalhar é complicado sair. Mas têm vários casos... a pessoa é incompetente, não chegou lá, troca. Tu vai passando, vai de agência em agência. Também não estou dizendo que as pessoas que ficam pouco tempo sejam incompetentes, às vezes elas entram não curtiram e saem fora, por escolha própria. Mas eu tendo a achar mais interessante as pessoas que já conhecem a filosofia da agência, já sabe como são os atalhos. Eu acho isso importante. Mas, claro, isso é diferente do cavalo cansado, que eu chamo. É o cara que ligou o automático, o *f...*, e vai. E acho que esse é o grande mérito do cara que consegue ficar um bom tempo em uma agência e sempre tendo desafios, ou sempre se sentindo desafiado, sempre tendo tesão para trabalhar. E às vezes algumas mudanças acontecem também por isso: “Ah, eu já estou acomodado aqui.” E eu acho que o acomodado é sempre culpa nossa, né? Quem trabalha em agência, que se diz acomodado, é culpa do cara. A agência tem um monte de coisas para fazer, tem um monte de cliente que tu pode trabalhar, na criação tem várias propostas, pegar outro cliente e fazer uma proposta... Vamos lá, vamos se mexer. Mas eu acho que está aumentando até esta mudança muito rápida, até por conta desta outra geração que está chegando. É uma geração muito mais imediatista, e não estou dizendo que isto está errado, talvez seja o certo. Não dá mais tempo de se sentir na zona de conforto, deu a primeira incomodaçozinha, no primeiro momento que sentiu que não está rolando, muda, vai para outro lugar. E o mercado hoje, por incrível que pareça pois a gente vê recessão, tu pena para arranjar um redator, um *free*, tu pena para arranjar um diretor de arte. Está todo mundo empregado, todo mundo trabalhando, e surgindo cada vez mais coisas, como agência digital. Esse tipo de coisa deu uma esquentada no mercado e acho, também, que por isso tem muita

rotatividade. Antigamente, na nossa época, tinham uma cinco agências. Hoje tu tem um monte de outras agências, outros caminhos.

E naquela época quem entrava na faculdade, entrava porque queria entrar em uma agência. Hoje não, querem abrir seu negócio, trabalhar com redes sociais...

Exatamente. Eu também digo uma outra coisa, é uma geração muito autoral. Esses dias eu fiquei impressionado aqui, com dois assistentes nossos. O cara que faz dupla comigo, o outro diretor de criação, perguntou para eles assim: “Ah, não sei o quê, o Nizan Guanaes. Tu conhece o Nizan Guanaes, né?”. A menina olhou para mim e disse que não. Ficou um silêncio. Aí ele olhou para o outro assistente: “Tu conhece o Marcelo Serpa?”. E ele disse: “Não, não conheço”. É claro que eles tinham a obrigação de saber quem é o Nizan Guanaes e o Marcelo Serpa. Mas é uma geração muito autoral, é abrir a sua empresa, é ter o seu blog, é ter a sua rede social, e assim eles não servem a mais ninguém, tem essa coisa muito autoral. Eu acho que é muito por isso. Essa geração é mais descompromissada com as coisas. Eu me lembro, logo que eu entrei em agência, meu sonho era trabalhar na agência X. [...] Então tu não vê hoje essa gurizada querendo trabalhar na agência X, porquê tem vários lugares, inclusive São Paulo, muita gente vai para São Paulo. E hoje já não vai mais para trabalhar em agência grande, vai trabalhar em agência digital. Então tem muita coisa que mudou, que eu acho que é saudável para o nosso mercado, é legal para o nosso mercado. E isso gera uma rotatividade grande. Tem gente que trabalha que quer ser atendimento de uma agência digital ou de um *bureau*. E hoje não tem mais aquele negócio: “Bah, vai sair da agência X para uma agência digital”. Vai abrir o horizonte.

Mas ao mesmo tempo que é saudável, também acaba faltando pessoal para trabalhar na agência...

Eu acho que aí está a chave da coisa, para as agências, vamos chamar assim, agências tradicionais. Num futuro a médio e longo prazo não vai mais ter a agência digital e a agência *offline*. Porque isso é um saco também para o cliente: “Ah, isso aqui eu vou passar a agência digital e isso aqui para a outra”. Eu acho que com o passar do tempo, no futuro, a gente vai ter agências que terão que ser completas. E eu vejo hoje que as agências digitais, por serem menores, por terem esse DNA de agilidade, elas podem encurtar mais rápido o caminho do que as agências normais. Acho que as agências normais precisam passar por um entendimento de como funciona o digital, para depois começar a atuar nesse campo e ver que é completamente diferente. Porque hoje, o quê que acontece: entrou um pedido para fazer um

anúncio, tu faz o anúncio, cria o anúncio, vai lá, aprova, vem, faz a foto e colocou no ar. Acabou o teu trabalho. O digital é completamente diferente. No digital começa o teu trabalho quando tu põem no ar. E aí tu começa: “Ah, isso aqui não funcionou, então muda”. E os tempo também que tu tem para criar as coisas. Na agência tradicional as pessoas não admitem que tu tenha este tempo para criar, que tem hoje o digital. Claro, não é um tempo muito maior, mas tem que mudar muito a cabeça. Para a agência digital começar a percorrer este caminho, fazer filme, anúncio, que é o que ainda dá mais dinheiro, é um caminho mais rápido para percorrer, mais curto, por serem ágeis. E o segredo é as agências (tradicional) não perderem mais tempo e tentarem chegar nessa condição de ser uma agência completa, para aí sim poder segurar os caras, para o cara que gosta de trabalhar com digital não precisar sair daqui e ir para a agência X (digital). E até para não perderem fatias de clientes. Porque às vezes acontece da agência digital propor filme, anúncio. Assim, querem tomar a outra fatia da agência. E se as agências não se aligeirarem, elas perdem. Quando tu vê tu perdeu o cliente inteiro. Tem que ter um cuidado. A relação é importante? Claro que a relação importante, mas já não é *tãããã* importante como era há anos atrás. Hoje, se chegar uma agência digital e falar: “Olha só, criei um conceito legal, criei um filme legal”. E o cliente: “Que bom que eu tenho uma relação legal com esta agência tradicional, mas eu quero o melhor para a minha marca”. E aí é brabo, mas as agências vão ter que percorrer este caminho o mais rápido possível, sob pena de perder profissional, perder conta, perder prestígio.

E falando na questão do futuro, já que falamos tanto das agências, como tu vê o futuro do atendimento, já que os outros departamentos (criação, planejamento e mídia) estão participando mais?

Eu acho que não vai acabar. Esse papo de dizer que o atendimento vai acabar é a mesma coisa quando se dizia que a TV ia acabar quando surgiu a internet, que o rádio ia acabar. E tu vê que uma acaba complementando a outra. Tu vê, o cara do Facebook, para comemorar a marca de 2 bilhões de usuários, fez um filme para a TV. Então as coisas não acabam, elas se complementam. O que eu acho que pode acontecer é o atendimento perder espaço. Eu lembro que há muito tempo atrás, não sei se tu lembra, a agência X implantou isso, o atendimento era o criativo. Não dá certo por uma série de coisas. Ou o criativo atende ou ele cria, porque não tem como fazer as duas coisas ao mesmo tempo. É importante a gente (criação) ir numa reunião de *briefing*? É importante. E eu até acho que ir numa reunião de *briefing* é mais importante do que ir numa reunião de apresentação de campanha, porque na de *briefing* tu já pode encaminhar uma solução ali, com o cliente. O cliente está trabalhando junto contigo. Ali

que é importante. E eu acho que se o atendimento continuar nesta toada que a gente está vendo, de ir numa reunião e levar um cara da mídia, um cara do planejamento, se bobear leva produção gráfica também, tende a perder espaço e vai virar uma função mais burocrática, de entrada de PIT, formalização de PIT, pegar pedido com o cliente. Por isso que eu acho que ele tem que se qualificar, ele tem que abrir os horizontes, ele tem que entender bastante das coisas, ele tem que encher o saco da criação. Eu nunca vi um atendimento com um anuário aberto, por exemplo, olhando peça. Nunca, nunca vi. Tem que entender mais! Tem que entender mais do seu negócio e do negócio do cliente. No momento em que o atendimento tiver isso, ele se torna uma figura imprescindível dentro de qualquer empresa. Mas enquanto ele ficar nessa dependência de várias outras áreas, para ir na frente do cliente apresentar coisas, e não tiver domínio dessa coisa, vai ficar com a parte burocrática, né? Entra pedido para a produção gráfica, entra pedido para a finalização, este tipo de coisa. Eu acho que não vai acabar, mas a tendência é que diminua bastante o espaço dele dentro da agência. E acaba virando uma questão meramente burocrática, em vez de ser alguém que poderia interferir, que poderia interferir no planejamento, que poderia dar ideias de estratégia de mídia, que poderia interferir na criação... acaba que ele apenas olha para a peça, vai lá todo mundo e apresenta por ele, e ele fica com a parte burocrática só, fazer depois o *check in* da reunião. O que é uma *m...*, né? Porque é o cartão de visita da agência, é com ele que o cliente se relaciona na maior parte das vezes, muito mais do que com o próprio dono da agência, ou com a criação, por exemplo. Aqui na agência a gente costuma ir bastante em reuniões para pegar *briefing*, e também por uma questão de relação, é uma agência em que a gente atua bastante no cliente, o que é saudável, importante. Mas estou falando até de uma maneira geral, a tendência é que se continuar assim vire uma função burocrática. E eu estou passando a conversa inteira falando que é uma função vital. É uma função vital se conseguir usar todas as ferramentas que tem que usar, se aprender a fazer e se qualificar. Se não, vai diminuir mesmo, e as outras áreas vão acabar suprimindo essas deficiências dele e indo para a linha de frente, mais do que já estão indo agora. E aí o atendimento vira uma função burocrática.

E tem o lance do senso de oportunidade. O cara que entrar e fizer um trabalho legal, ele vira rei. Tu vai perguntar em qualquer agência hoje, a maior deficiência que o cara aponta é o atendimento, é uma área carente. Claro que tem ótimos atendimentos, mas tu conta nos dedos. Então além de tudo ainda tem esse filão, que se tu percorrer direito, tu vira rei. E não é só o nosso mercado, tu vêm em São Paulo, a queixa é a mesma sempre. Só que é engraçado porque é uma área que apanha muito, todo mundo fala mal. É muito culpa da criação também, culpa

nossa aqui, que às vezes tem essa rixa anos 80 com o atendimento. Mas é uma área que se o cara fizer o trabalho bem feito, ele cresce muito.

Tem espaço, né?

Bah, tem um baita espaço. E tu não vê dono de agência criativo. Tem o X e o X, o resto é tudo atendimento. É a área que as pessoas melhor se dão bem quando fazem um trabalho bem feito. Mas é uma área meio estigmatizada, essa coisa de que atendimento é burro e isso e aquilo. Não. E às vezes falta incentivo da própria agência para se qualificar e poder fazer um trabalho legal. Falta uma condução da agência em relação a isso. E isso é uma grande bobagem, a generalização. O atendimento não é burro. Assim como a criação não é criativa, tem algumas pessoas que são criativas, mas tem outras que fracassam, e a vida é normal assim. Eu acho que o atendimento não é burro, às vezes ele é pouco qualificado, ele é mal ensinado, às vezes falta apoio. Não acho que é tão simplista assim a questão de que o atendimento é burro. Não. Se fosse por isso, tu ia no hipódromo pegar meia dúzia de cavalos e colocava no atendimento. Não é tão burro assim. Trabalhei já com gente brilhante em atendimento, que entendia bem do negócio, que sabia, que podia discutir, que discutia pau a pau com a criação com relação à peça. Não aquele atendimento que quando tu apresenta o anúncio diz que o logo está pequeno. Não!!! “Olha a peça, depois a gente aumenta o logo.” Esses cacoetes do atendimento. Então é uma grande bobagem hoje em dia falar que o atendimento é burro, a criação é criativa, a mídia só faz batalha naval. É muito anos 80 isso. Falta apoio, falta qualificação do atendimento, e que as próprias pessoas se dêem conta, falta uma visão, um pensamento de como a pessoa pode crescer: “Se eu me qualificar, olha como eu posso crescer aqui dentro”. Falta isso. E eu não sei se isso tem que ser puxado pela própria agência, ou pela pessoa, de olhar para o negócio.

Muitas vezes falta, assim, gostar de propaganda. É uma área, é um emprego específico, não é automático, porque num dia tu vai estar resolvendo o problema de um anúncio, outro dia tu vai resolver o problema de um cliente de tal marca que escorregou em frente à loja e tu tem que fazer alguma coisa para melhorar a imagem. É uma área dinâmica. E às vezes tu vê os atendimentos quererem dar a mesma dose de remédio para as mais variadas doenças, dar os mesmos remédios para problemas diferentes. Tu vai dar aspirina para um cara que está com câncer, aspirina é para dor de cabeça. E às vezes coloca no automático e falta um penso sobre o que está acontecendo, e isso vem da experiência, da falta de qualificação, eu acho que às vezes as agências jogam as pessoas na água, tipo vai e te vira! Tu vê muito atendimento que não foi ensinado desde o início, tem assistente querendo dar carteaço em criação. Tu vê de

tudo. E eu acho que os principais culpados hoje por esta falta de qualificação são os que estão acima, que não ensinam direito, que não ajudam a qualificar, não dão apoio, não dizem: “Ó, não entra assim na criação, não entra com este pé na porta na criação porque os caras vão começar a pegar no teu pé”. E aí quando marca, a criação é meio cruel, a criação é meio criança de colégio, quando marca, e aí para tirar a marca, é *f*... Então o que eu vejo hoje é da escola, falta uma escola para atendimento hoje, e eu digo escola no sentido de os mais experientes da agência não estão sabendo passar o que eles sabem para as pessoas, e aí falta, além da visão do próprio cara perceber que tem um espaço, uma oportunidade, falta também um ensinamento dos mais experientes.