

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCIANA IWASHITA DA SILVA

RECOMPENSAS PARA NÍVEIS NÃO-DIRETIVOS E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
DILEMAS E CONTRADIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA EFETIVA

São Paulo
2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCIANA IWASHITA DA SILVA

RECOMPENSAS PARA NÍVEIS NÃO-DIRETIVOS E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
DILEMAS E CONTRADIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA EFETIVA

Tese apresentada à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

Silva, Luciana Iwashita da.

Recompensas para níveis não-diretivos e justiça organizacional: dilemas e contradições para uma governança efetiva / Luciana Iwashita da Silva. - 2017. 243 f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Governança corporativa. 2. Administração de recompensas e incentivos. 3. Justiça organizacional. 4. Agências de propaganda. 5. Stakeholders. I. Bulgacov, Sergio. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.432

LUCIANA IWASHITA DA SILVA

RECOMPENSAS PARA NÍVEIS NÃO-DIRETIVOS E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
DILEMAS E CONTRADIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA EFETIVA

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sergio Bulgacov – Orientador
FGV – EAESP

Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga
FGV – EAESP

Prof. Dr. Germano Glufke Reis
UFPR – Faculdade de Administração

Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Mendes Teixeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Para Benedito

AGRADECIMENTOS

Diz-se que um curso de doutorado te muda. E muda, muito. Além da questão instrucional de formação como pesquisadora, esse percurso me proporcionou refletir muito, sobre a vida, sobre o mundo da administração e sobre mim mesma. Seja profissionalmente ou pessoalmente, foi uma das experiências mais transformadoras que pude vivenciar e pela qual sou muito grata.

A vida acontece “apesar do doutorado”, com surpresas e reveses. Um quadriênio marcado por desafios acadêmicos e pessoais de grande intensidade. Tudo-ao-mesmo-tempo-agora. Há poucos meses da conclusão – quando finalmente iria analisar os dados, pensar e escrever a tese (...) –, o processo de luto pelo falecimento do Benedito, meu companheiro, tornou a “missão tese” a mais desafiadora e exaustiva da vida.

Em meio a altos e baixos, agradeço aos professores e colegas que, por meio do convívio, apoio e amizade, tornaram essa jornada de aprendizado mais gratificante.

Muito obrigada ao Prof. Sergio Bulgacov, meu orientador, pelos seus ensinamentos, sua conduta, sua forma objetiva e leve de conduzir os trabalhos e de olhar a própria vida, seu humor elegante, sua paciência, sua generosidade e constante estímulo. Um grande apoiador da minha tese desde o início.

Muito obrigada aos professores da linha de pesquisa pelas aulas, pelas conversas e por todo incentivo, em especial ao Prof. Tales Andreassi, ao Prof. Rodrigo Bandeira de Mello, ao Prof. Paulo Arvate e à Prof. Maria Tereza Fleury, com os quais tive mais oportunidade de contato. Meus agradecimentos à Prof. Maria José Tonelli e ao Prof. Fábio Frezatti por suas contribuições na banca de qualificação.

Muito obrigada ao Prof. Ely Paiva por todo apoio despendido a mim e pela oportunidade de colaboração que foram bastante valiosos nesse período.

Muito obrigada a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para o desenvolvimento da pesquisa de tese: Ricardo Amaral, Bruno Hoera, Isabel Arias, Lucia Caldas, Luis Fernando Iwashita, Silvio Soledade, Prof. Francisco Saraiva, Prof. Belmiro Ribeiro, Prof. Jesus Cosenza, meu pai Prof. José Pereira, minha mãe Adnir e meu irmão Fernando. Agradeço também aos revisores e à audiência da *British Academy of Management Conference 2017* pelas suas contribuições e incentivo para continuar desenvolvendo o trabalho com vistas à publicação.

Um agradecimento especial aos 94 entrevistados que compartilharam suas experiências e às agências de propaganda que aceitaram abrir suas portas para que a pesquisa fosse realizada. Este trabalho só foi possível graças à generosidade de vocês.

E o que seria da gente sem os amigos? Cyntia, Érika, Marina, Renata e Shim: que alegria os ter como companheiros de jornada! Os serões, os trabalhos, as conversas, as risadas, as lágrimas, as conquistas, as angústias, os cafés, as comidinhas, as “pingas”, os cooorrrpos, as cangaxxx... Não necessariamente nessa ordem... Valeu (e continua valendo)!

Um abraço especial para a Re Oliveira, Malu, Van Scaciotta, Milene, Ricardo, Samir, Alana, Suzana, Jannsen e Celso. Muito obrigada à Maria Tereza, à Pamela, à Carla Campana, à Claudia Prisco, à Marta Andrade, à Cecília Noronha, à Prof. Beatriz Braga, ao Prof. Francisco Aranha, à Prof. Maria Ester de Freitas, ao Prof. Carlos Osmar Bertero e ao Prof. João Carlos Douat.

Agradeço também aos colegas do grupo de pesquisa de Estratégia como Prática, da linha de pesquisa de Estratégia Empresarial, da comissão das Reuniões de Pesquisa e demais colegas e professores “gevenianos” pelo convívio e pelas conversas.

Muito obrigada mãe, pai, Fê e Pi pelo apoio incondicional em mais essa etapa da minha vida. Muito obrigada também dona Lourdes, Gabriela, Vinícius e Manu que me acolhem com seu carinho e amizade. E claro, muito obrigada Benedito, por tudo, sempre. Amo todos vocês.

Por fim, obrigada a todos os amigos, que apoiaram e torceram para que este projeto se tornasse realidade.

“Vivemos pelas nossas recompensas”

Fala de uma entrevistada atribuindo a citação a
Sigmund Freud (1856-1939)

RESUMO

Embora a literatura sobre governança corporativa seja robusta e siga avançando em várias áreas do conhecimento, as abordagens tradicionais da academia, bem como sua efetividade na prática empresarial, têm sido muito questionadas, dentre outras razões, pelas lacunas de compreensão sobre os contextos organizacionais que a envolvem. Esta tese investiga como os processos de governança, as recompensas para os níveis não-diretivos – cuja investigação costuma ser negligenciada pela literatura –, e as percepções de justiça organizacional podem afetar sua efetividade. Sob a perspectiva da Teoria dos Stakeholders, ela contempla a pesquisa do *stakeholder* empregado a partir de abordagens qualitativas, ampliando as discussões de governança e contribuindo para sua melhor compreensão. Tendo como campo empírico o setor de agências de propaganda, o estudo buscou compreender como as pressões externas e internas influenciam suas decisões de negócios e de recompensas, e como elas afetam a percepção de justiça dos funcionários. Para tanto, foram realizados quatro estudos de casos, analisados em duas dimensões: dimensão institucional (níveis institucional e organizacional de análise) e intraorganizacional (níveis organizacional e individual de análise). Os resultados apontam que a percepção de justiça sobre as recompensas leva em conta quão justos são os demais *stakeholders* (organização, supervisor, controlador, pares, clientes etc.) e o grau de equidade das recompensas em relação às recompensas dos superiores, liderados e pares (dentro e fora da organização). Essas percepções de justiça organizacional impactam a efetividade da governança na medida em que estão diretamente relacionadas à confiança, ao comprometimento, aos comportamentos cooperativos e à produtividade. Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para melhor compreensão da temática de governança corporativa, à medida que avança no estudo das práticas de governança, contextualizando o tema no âmbito da organização e do ambiente onde está inserida. Empiricamente, contribui no avanço do uso de abordagens qualitativas de investigação do tema.

Palavras-chave: Governança. Recompensas. Justiça organizacional. Teoria dos *Stakeholders*. Agências de propaganda.

ABSTRACT

Although literature on corporate governance is robust and has been advancing continuously in several areas of knowledge, traditional academic approaches, as well as its effectiveness in the praxis, have been strongly questioned, among other reasons, by the lack of understanding about the organizational contexts. This work investigates how governance processes, rewards for non-directive levels – whose research is often neglected by literature – and how organizational justice perceptions may affect its effectiveness. In the light of Stakeholder Theory it researches the stakeholder employee using qualitative approaches, extending governance discussions and contributing to their better understanding. The study sought to understand how external and internal pressures influence their business decisions and rewards, and how they affect employees' perception of justice. The empirical field is the advertising agency sector. Four case studies were carried out, analyzed in two dimensions: institutional dimension (institutional and organizational levels of analysis) and intraorganizational (organizational and individual levels of analysis). The results show that the perception of fairness over rewards takes into account the fairness of other stakeholders (organization, supervisor, holding, co-workers, clients, etc.) and the degree of fairness of the rewards in relation to the rewards of superiors and peers (inside and outside the organization). The organizational justice perceptions impact the effectiveness of governance insofar as they are directly related to trust, commitment, cooperative behavior, and productivity. From the theoretical point of view, the work contributes to a better understanding of corporate governance, as it advances in the study of governance practices, contextualizing the theme within the organization and the environment where it is inserted. Empirically, it contributes to the advancement of the use of qualitative research approaches of the theme.

Keywords: Governance. Compensation. Organizational justice. Stakeholders theory. Advertising agency.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Perspectivas em governança corporativa | 39 |
| Figura 2 – Um contínuo da deliberação gerencial para as dimensões de justiça | 45 |
| Figura 3 – Propriedades narrativas e respectivos indicadores | 52 |
| Figura 4 – Estrutura organizacional da Agência-1 | 75 |
| Figura 5 – Estrutura organizacional da Agência-2 | 109 |
| Figura 6 – Estrutura organizacional da Agência-3 | 148 |
| Figura 7 – Macrofluxo de trabalho e exemplo de distribuição das contas por núcleos de trabalho na Agência-3 | 159 |
| Figura 8 – Estrutura organizacional da Agência-4 | 180 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Conjunto de recompensas | 42 |
| Quadro 2 – Fases da pesquisa e abordagens investigativas | 49 |
| Quadro 3 – Pesquisados da fase de aproximação do campo | 51 |
| Quadro 4 – Fontes de dados | 61 |
| Quadro 5 – Categorias de análise | 70 |
| Quadro 6 – Perspectivas de governança das agências de propaganda no Brasil | 226 |

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Modelo conceitual proposto

47

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Identificação dos informantes e duração das entrevistas – contexto institucional | 63 |
| Tabela 2 – Resumo do total de informantes e tempo de entrevistas do casos | 64 |
| Tabela 3 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista do GRUPO-A | 65 |
| Tabela 4 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-1 | 65 |
| Tabela 5 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-2 | 66 |
| Tabela 6 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista do GRUPO-B1 | 66 |
| Tabela 7 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-3 | 66 |
| Tabela 8 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-4 | 67 |
| Tabela 9 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-1 por nível de atuação | 72 |
| Tabela 10 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-2 por nível de atuação | 104 |
| Tabela 11 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-3 por nível de atuação | 142 |
| Tabela 12 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-4 por nível de atuação | 177 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introdução | 16 |
| 2 | Fundamentação Teórica | 22 |
| 2.1 | Necessidade de Abordagens Alternativas em Governança | 22 |
| 2.1.1 | <i>Gaps</i> teóricos: os fatores contextuais e organizacionais | 26 |
| 2.1.2 | <i>Gaps</i> empíricos: os níveis de análise e as abordagens qualitativas | 28 |
| 2.2 | Governança, Remuneração e Justiça Organizacional | 30 |
| 2.2.1 | Modelo conceitual proposto | 37 |
| 3 | Procedimentos Metodológicos | 48 |
| 3.1 | Delimitação e <i>Design</i> de Pesquisa | 48 |
| 3.1.1 | Sobre a escolha do campo empírico | 50 |
| 3.2 | Fases da Pesquisa | 51 |
| 3.2.1 | Aproximação do campo | 51 |
| 3.2.2 | Realização do campo | 60 |
| 3.2.3 | Análise dos dados | 68 |
| 4 | Resultados do Campo | 71 |
| 4.1 | Agência-1 Brasil | 71 |
| 4.1.1 | Governança | 72 |
| 4.1.2 | Estrutura de remuneração | 79 |
| 4.1.3 | Justiça organizacional | 84 |
| 4.1.4 | Dimensões de análise | 97 |
| 4.2 | Agência-2 Brasil | 103 |
| 4.2.1 | Governança | 104 |
| 4.2.2 | Estrutura de remuneração | 114 |
| 4.2.3 | Justiça organizacional | 117 |
| 4.2.4 | Dimensões de análise | 133 |
| 4.3 | Agência-3 Brasil | 141 |
| 4.3.1 | Governança | 142 |
| 4.3.2 | Estrutura de remuneração | 149 |
| 4.3.3 | Justiça organizacional | 153 |
| 4.3.4 | Dimensões de análise | 170 |
| 4.4 | Agência-4 | 176 |
| 4.4.1 | Governança | 178 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4.2 | Estrutura de remuneração | 183 |
| 4.4.3 | Justiça organizacional | 186 |
| 4.4.4 | Dimensões de análise | 196 |
| 5 | Discussão | 201 |
| 5.1 | O contexto brasileiro das agências de propaganda | 201 |
| 5.2 | A estrutura de governança das agências | 210 |
| 6 | Considerações Finais | 224 |
| | Referências Bibliográficas | 229 |
| | Glossário | 240 |
| | Anexos | 243 |
| | Anexo A – Fluxograma de uma campanha | 243 |

1 INTRODUÇÃO

Esta tese visa contribuir para o entendimento das relações entre governança, recompensas para níveis não-diretivos e a percepção de justiça organizacional consequentes, sob a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN, 1984; FREEMAN, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). Ela é motivada pelos poucos estudos relativos à governança corporativa na perspectiva interna à organização, mais especificamente no que diz respeito à investigação dessas relações.

O contexto da pesquisa refere-se à necessidade de abordagens alternativas no estudo da governança corporativa, sobretudo em relação à investigação de contextos organizacionais. Espera-se poder contribuir na busca de melhor compreensão do tema, por meio do estudo das práticas de recompensas para os níveis não-diretivos da organização – cuja investigação costuma ser negligenciada pela literatura –, da percepção de justiça organizacional e de suas relações com processos de governança, os quais geram implicações para o desempenho organizacional.

Trata-se de um estudo eminentemente qualitativo, valendo-se de abordagem indutiva de caráter exploratório, descritivo e explicativo. Tem como campo empírico o setor de agências de publicidade, analisado em duas dimensões: dimensão institucional (níveis institucional e organizacional de análise) e intraorganizacional (níveis organizacional e individual de análise).

O objetivo geral é compreender como a percepção de justiça organizacional acerca das recompensas para níveis não-diretivos governança se relaciona com a governança das organizações; e os objetivos específicos são: (1) compreender como a governança da organização é influenciada pelo contexto onde está inserida; (2) compreender como as recompensas para níveis não-diretivos são estabelecidas dentro da organização; (3) compreender qual a percepção de justiça dos funcionários sobre essas recompensas; (4) compreender se e como a justiça organizacional pode reverberar na efetividade da governança.

Embora a literatura sobre governança seja robusta e venha acumulando crescentes avanços, tanto em termos de volume de publicações¹ como de aprimoramento metodológico, a pesquisa acadêmica carece de “abordagens alternativas ao tradicional conflito de principal–agente” – como destacam, por exemplo, Laszlo Tihanyi, Scott Graffin e Gerard George,

¹ Segundo o levantamento bibliométrico de Huang e Ho (2011), por exemplo, em duas décadas a quantidade de *journals* que publicaram sobre o assunto cresceu mais de 10 vezes (de 13 em 1992 para 142 em 2008).

editores do *Academy of Management Journal*, na edição especial sobre governança de dezembro de 2014 (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014).

De modo geral, questiona-se a efetividade da governança corporativa e das formas tradicionais como costuma ser abordada (ex.: ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014; AGUILERA; FILATOTCHEV; GOSPEL; JACKSON, 2008; SHIN, 2014), haja vista às necessidades de melhor compreensão sobre suas práticas do ponto de vista da pesquisa e o ensino acadêmico (ex.: TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014; LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004; BULGACOV; SOUZA; PROHMANN; COSER; BARANIUK, 2007), e da práxis regulatória (ex.: SARRA, 2011).

As formas tradicionais de abordagem estão relacionadas à vertente econômica da Teoria da Agência, cujas limitações motivam muitas críticas (ex.: FREEMAN; REED, 1983; DAILY; DALTON; CANELLA, 2003; DAVIS, 2005; AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012; TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014).

A Teoria da Agência tem como um de seus pressupostos os conflitos de interesses entre principal (acionista) e agente (administrador), implicando em necessidades de controle para coibir o comportamento oportunista do agente, o que gera custos, e também de esquemas de incentivos (*compensation*) para alinhar os interesses entre as partes (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; EISENHARDT, 1985, 1988, 1989a), dentre outros.

Nas discussões sobre governança, os incentivos ou recompensas (*compensation*) constituem um dos principais pilares para se promover alinhamento de interesses (BLOOM; MILKOVICH, 1995; BARKEMA; GOMEZ-MEJIA, 1998). No entanto, nota-se a ausência de estudos sobre as relações entre as práticas de recompensas para os níveis não-diretivos (lideranças intermediárias e empregados) e a governança, ainda que tais pesquisas sejam necessárias (BARCLIFT, 2010; SHIN, 2014).

Por outro lado, considera-se inviável uma organização funcionar efetivamente sem alguma medida de honestidade, cooperação e confiança, de modo que não é possível delegar responsabilidades para os agentes sem contar com alguma lealdade, honestidade e boa vontade. Entende-se, portanto, que se as pessoas fossem vistas como representantes da organização e motivadas a agirem de forma responsável, poderia se alcançar resultados mais desejáveis para o principal e para o agente (CUEVAS-RODRÍGUES; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012).

É desejável que se comece a explorar novos processos de pesquisa considerando o alinhamento de incentivos com os aspectos internos (colaboração, arquitetura e coordenação) com os externos (processos sociais e políticas) (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014). Esses

são aspectos essenciais das práticas de governança, especialmente se forem considerados os muitos questionamentos sobre o descolamento dos pagamentos feitos a altos executivos dos demais níveis organizacionais e o enfraquecimento dos sindicatos nas últimas décadas (BARCLIFT, 2010; SHIN, 2014), de forma que se passe a contemplar também o *stakeholder* “empregado” nas discussões.

Nessa linha, uma questão fundamental para aprofundamento do estudo de governança diz respeito à relação entre aos critérios estabelecidos para recompensa dos empregados e qual sua percepção de justiça que acerca desses critérios. Pode-se argumentar, no entanto, enquanto justificativa principal deste trabalho que, após consulta às bases *Social Science Citation Index* (SSCI, *Web of Knowledge*, Thomson Scientific) e *Google Scholar*, não foram encontrados estudos que consideram essa questão, nos últimos 30 anos.

Em abordagem parcial deste estudo, Scott, Garza, Conlon e Kim (2014), investigando os motivos de gerentes para aderência a práticas justas, concluíram que em condições justas há maior alinhamento tanto entre produtividade e metas de desempenho, como entre conformidade (*compliance*) e comportamento. Além disso, o estudo sugere que nessas condições haveria menor necessidade de controle sobre o empregado, o que diminuiria os custos com estruturas de controle (SCOTT et al., 2014), um dos pressupostos da Teoria da Agência.

Sob essas observações, somam-se também as considerações dos trabalhos de Werner, Tosi e Gomez-Mejia (2005) e Scott, Colquitt e Padock (2009) de que a percepção de justiça do empregado afeta a forma como ele produz e se comporta. Ainda nesses termos, uma vasta literatura na área de Psicologia identificou relações causais positivas entre percepção de justiça pelo empregado com: sua satisfação o trabalho, sua confiança (no gestor e/ou na empresa), seu comprometimento, sua produtividade e um melhor desempenho na execução da tarefa, dentre outros comportamentos – referente às revisões e meta-análises de Cohen-Charash e Spector (2001, 2002), Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001), Viswesvaran e Ones (2002) e Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon e Wesson (2013).

De modo dicotômico, a percepção de injustiça pelo empregado está diretamente relacionada a comportamentos contraproducentes (SKARLICKI; FOLGER, 1997; SKARLICKI; FOLGER; TESLUK, 1999; SPECTOR, 1978; GREENBERG, 1990, COLQUITT, 2001). Trata-se de comportamentos que prejudicam o desempenho da organização, seja por afetarem diretamente seu funcionamento e propriedade (ex.: roubo, sabotagem, vandalismo, resistência, absenteísmo, dentre outros), ou por impelirem o empregado a ser menos efetivo no seu trabalho (ex.: não cumprir instruções adequadamente, fazer o trabalho de forma incorreta, etc.) (FOX; SPECTOR; MILES, 2001).

Esses estudos sugerem também que a percepção de justiça é condição, mas não garantia de comportamentos e atitudes de impacto positivo em relação ao trabalho. Entretanto, quando a organização é percebida como injusta, o impacto negativo causado seria proporcionalmente maior ao impacto positivo associado à percepção de justiça.

Dessa forma, no que tange à baixa efetividade da governança, ela pode ser comprometida pela injustiça organizacional percebida, à medida que sob essas condições haveria maiores possibilidades de ocorrência de comportamentos contraproducentes, dentre outras implicações.

A Teoria dos *Stakeholders* reconhece de algum tempo a importância que uma abordagem de justiça pode contribuir para o desempenho da organização (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES, 1995) e para a vantagem competitiva (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Uma das razões para ênfase no tratamento justo dos *stakeholders* reside no pressuposto, geralmente implícito e “emprestado” da pesquisa tradicional de justiça, que todos os *stakeholders* se importam com justiça per se (BRIDOUX; STOELHORST, 2013, p. 110).

Pode se esperar que a percepção positiva pelos empregados sobre os critérios que estabelecem a recompensa, ou seja, a recompensa sendo percebida como justa implicaria numa melhor governança. Sob a ótica do Direito, por exemplo, Barclift (2010) destaca a importância da percepção de justiça junto aos processos de governança corporativa a respeito de remuneração:

Sem procedimentos de governança que sejam de confiança para produzir um resultado justo para recompensas de executivos, *stakeholders* continuarão a ver as recompensas do *CEO* como muito altas e injustamente recompensadas. [...] Para se obter processos de governança que sejam confiáveis para se produzir resultados justos é requerida uma estrutura interna de governança desenhada sobre princípios de justiça [...] embasada em pesquisa de psicologia social sobre como participantes do processo percebem justiça (BARCLIFT, 2010 – tradução nossa).

Para tanto, faz-se necessário que a governança seja mais bem compreendida contemplando-se os aspectos sociais intraorganizacionais e como eles se relacionam com governança (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014; CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012; AGUILERA et al., 2008; SHIN, 2014).

Pode se considerar governança um tema multidisciplinar (DURIZIN; PUZONE, 2009) e de múltiplas cores (EZZAMEL; REED, 2008), onde a ideia não é se perder as contribuições virtuosas que as abordagens econômicas já trouxeram, mas valer-se também das contribuições de abordagens organizacionais (CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012). Adicionalmente não se pode ignorar o contexto onde a organização está inserida e como

ele afeta (ou é afetado) pelas práticas da organização (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS; GANAPATHI, 2007; FILATOTCHEV; NAKAJIMA, 2014).

Além disso, a percepção de justiça dos empregados é diretamente afetada pela percepção sobre as recompensas recebidas pelos pares e/ou níveis superiores (de dentro e de fora da organização), ou seja, o empregado julga o tratamento que recebe da organização como (in)justo comparando-o às práticas em relação aos demais de dentro da organização e do mercado (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007; SCARPELO; VIDA, 2008).

Assim, este estudo investigou as inter-relações entre os conceitos de governança, remuneração e justiça organizacional, bem como a forma que elas ocorrem e podem afetar a governança da organização, revelando uma relação recursiva entre os conceitos.

Valeu-se de análise multinível (nível institucional, organizacional e individual), como forma de contemplar tanto a dimensão intraorganizacional (para dentro da organização; pouco estudada) como a institucional (para fora da organização) (HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008), valendo-se do “modelo de perspectivas de governança” de Hambrick, v. Werner e Jazac (2008).

Os resultados evidenciaram que a compreensão da percepção de justiça que o empregado tem acerca dos demais *stakeholders* (organização, supervisor, pares, clientes etc.) contribui para a efetividade da governança. Isso porque a avaliação positiva dos empregados sobre a justiça afeta seu comprometimento, sua confiança e seu comportamento colaborativo com cada uma das partes, além de impactar sua produtividade e sua disposição em permanecer na organização.

Não obstante, as condições de rentabilidade impostas pelas estruturas normativas e de controle que regem as práticas de recompensas para os níveis não-diretivos, levam ao paradoxo de se comprometer o desempenho financeiro quando as práticas de recompensas não são “justas”.

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a (ainda escassa) literatura que contempla o *stakeholder* “empregado” como um ator relevante para a efetividade da governança corporativa (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN et al., 2010), bem como para a ampliação do conhecimento sobre a relação dos aspectos organizacionais com as práticas de governança (AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014), na forma de novas proposições teóricas e da ampliação do modelo de Hambrick, v. Werner e Jazac (2008).

Do ponto de vista empírico, contribui para o avanço da aplicação de abordagens qualitativas de investigação da governança, como forma de contribuir na ampliação dos entendimentos na perspectiva dos processos organizacionais, de forma a possibilitar novas

proposições teóricas acerca do tema (McNULTY; ZATTONI; DOUGLAS, 2013; ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram apreciados os principais comentários e sugestões obtidos no “*British Academy of Management Conference 2017*” provenientes dos revisores, do *chair* de sessão e da audiência do evento na apresentação da pesquisa.

Este trabalho é composto, além desta parte introdutória, pelas seguintes seções: Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Resultados do Campo, Discussão, Considerações Finais e Referências Bibliográficas, além de um glossário e um anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os pressupostos da literatura de governança corporativa, recompensas e justiça organizacional que constituem a fundamentação teórica desta tese.

2.1 NECESSIDADE DE ABORDAGENS ALTERNATIVAS EM GOVERNANÇA

‘Governança’ tem emergido como o principal foco para os debates em andamento sobre as formas e práticas organizacionais por meio das quais nós vivemos e ‘ordenamos’ nossas vidas no Século XXI.

Mahmoud Ezzamel & Mike Reed²

Décadas após a publicação das obras seminais como as de Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983a, 1983b, 1985) e Eisenhardt (1985, 1988, 1989a), o tema governança corporativa permanece relevante e atual. Os sucessivos escândalos, bem como as decorrentes crises econômicas que têm acometido o mundo nas últimas décadas, contribuíram para tornar premente a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre as práticas de governança corporativa. O interesse acadêmico é crescente, sendo alvo de atenção das áreas de Administração (Estratégia, Finanças, Comportamento Organizacional e Ética), Economia, Contabilidade, Sociologia, Psicologia e Direito (HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; HUANG; HO, 2011).

O estudo de governança se abre em duas grandes vertentes: perspectiva dos *shareholders* (ou *stockholders*) e perspectiva dos *stakeholders*.

A perspectiva dos *shareholders* deu início às discussões de governança na primeira metade do Séc. XX nos EUA e constitui o *mainstream* acadêmico e factual. Tem como fundamento a Teoria da Agência, que tem como um dos seus principais pressupostos o conflito de interesses entre o principal (acionista) e o agente (administrador). Segundo esse pressuposto, principal e agente são orientados para o seu próprio interesse, de forma que o principal buscaria a maximização da riqueza, e o agente a maximização da sua função-utilidade associada à remuneração, ao poder, à segurança e ao reconhecimento profissional. Portanto, o agente pode não perseguir os objetivos dispostos pelo principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio, levando à necessidade de adoção de sistemas de controles e de

² Ezzamel e Reed (2008, p. 597 – tradução nossa).

incentivos para alinhamento dos interesses entre agente aos do principal (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; EISENHARDT, 1985, 1988, 1989a).

Nas últimas décadas o estudo da governança corporativa tem sido dominado pela visão de que o conselho de administração precisa assegurar que os administradores atuem exclusivamente nos interesses dos acionistas (ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014). Em linhas gerais a pesquisa costuma contemplar: avaliações da efetividade gerencial pela perspectiva do investidor (*governance structure*) (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014); estrutura de propriedade (*ownership structure*) e composição do conselho de administração (*board of directors*) (HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; HUANG; HO, 2011); e remuneração da alta administração (*executive compensation*) (CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012; HUANG; HO, 2011).

A perspectiva dos *shareholders*, eminentemente norte-americana, costuma sofrer fortes críticas, sobretudo na Europa, Ásia e América Latina (HUANG; HO, 2011), dadas as particularidades dos ambientes institucionais nos diversos países. Isso tem feito com que a perspectiva dos *stakeholders* venha ganhando propulsão nos últimos anos.

A perspectiva dos *stakeholders* amplia a discussão de governança ao considerar que, além dos investidores, há outras partes interessadas que afetam e/ou são afetadas pela atuação da firma, como empregados, fornecedores, clientes, governo, associações comerciais, grupos políticos e comunidades (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Tanto numa perspectiva como na outra, a literatura vem apresentando crescente avanço em termos de rigor (aprimoramento metodológico) e de complexidade. Além disso, hoje o tema é considerado multidisciplinar (DURIZIN; PUZONE, 2009).

Embora tenham pressupostos distintos, pode-se dizer que as duas perspectivas possuem alguns pontos comuns: (i) ambas são bastante robustas; (ii) em termos teóricos, o conflito de agência permanece central; (iii) empiricamente, vê-se o domínio de métodos quantitativos (estudos de relações causais ou séries temporais, por exemplo); e (iv) o trato do agente está circunscrito ao nível da alta administração – *Chief Executive Officer (CEO)* e/ou *Top Management Team (TMT)*.

Entretanto, há muitos questionamentos sobre a efetividade da governança corporativa na *práxis* empresarial e das contribuições da literatura para sua melhor compreensão.

Há a necessidade de teorias complementares ou alternativas à teoria da agência (AGUILERA et al., 2008; DAILY, DALTON; CANELLA, 2003; ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; SARRA, 2011; SHIM, 2014); e também de alternativas em relação às abordagens metodológicas ou dimensões de análise

(AGUILERA et al., 2008; BULGACOV et al., 2007; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; SARRA, 2011; ZATONNI; DOUGLAS; JUDGE, 2013; SHIM, 2014; ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014).

Embora a perspectiva dos *stakeholders* tenha um espectro mais amplo, comparativamente à dos *shareholders*, sofre várias críticas em função da sua aplicação limitada na compreensão da governança corporativa.

Um dos principais críticos é R. Edward Freeman (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN, 1984; FREEMAN, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; FREEMAN et al. 2010), cujos questionamentos começam pela própria alcunha de *stakeholders*.

Freeman e Reed (1983) defendem que em estudos de governança corporativa à luz de estratégia empresarial, a definição de *stakeholders* poderia ser ampliada para:

Qualquer grupo ou indivíduo identificável que pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou que é afetado pelo o alcance dos objetivos de uma organização (grupos de interesses públicos, grupos de protesto, agências de governo, associações comerciais, competidores, sindicatos, bem como empregados, segmentos de clientes, proprietários e outros *stakeholders* neste sentido) (FREEMAN; REED, 1983, p. 91 – tradução nossa).

Trata-se de uma proposta para se resgatar a definição inicialmente dada pelo *Stanford Research Institute (SRI)*, a quem os autores creditam a origem do conceito:

A palavra *stakeholders*, cunhada no memorando interno do *Stanford Research Institute* em 1963, refere-se a “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização deixaria de existir”. [...] originalmente inclui proprietários, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade (FREEMAN; REED, 1983, p. 89 – tradução nossa).

Ocorre que nos anos seguintes à conceituação do *SRI*, sucederam-se muitas discussões sobre o papel e a influência dos *stakeholders* no planejamento estratégico das firmas. Dessas discussões, firmaram-se duas visões. A primeira, trata da separação do objetivo “econômico” do objetivo “social” da firma, onde o social foi reduzido a uma influência secundária (Igor Ansoff em “*Corporate Strategy*” de 1965). A segunda, delimita os *stakeholders* às “pessoas de fora” da firma (William Dill em “*Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's world*” de 1975) (FREEMAN; REED, 1983).

Desde então, as duas visões têm postulado a abordagem de *stakeholders* na pesquisa sobre governança corporativa em estratégia, onde o foco dado nos estudos é majoritariamente econômico e os conflitos de agência contemplados são, quase exclusivamente, aqueles que permeiam as relações da organização com seus públicos externos.

Sagrou-se, então, como nível de análise o chamado nível institucional (da organização para fora), pesquisado sobremaneira sob o arcabouço teórico da economia institucional – autores seminais North (1981), Williamson (1985) e Coase (1998).

Nos paradigmas atuais, a literatura de governança corporativa tende a se aprofundar em tópicos e teorias existentes, apenas ampliando o que já se sabe, ao invés de engajar discussões sobre teorias alternativas de estudos e assim obter melhor reflexão sobre os tópicos, (DURIZIN; PUZONE, 2009). Desse modo há pouco questionamento sobre seus velhos conceitos e pressupostos (LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004; TIHANYI, L.; GRAFFIN, S.; GEORGE).

Outra crítica refere-se à obsessão das pesquisas de estratégia em perseguir, quase exclusivamente, medidas puramente econômicas de desempenho, ignorando outras dimensões, *trade-offs* e implicações da implantação de estratégias, tornando restritas as alternativas de análise e de compreensão do tema (FREEMAN et al., 2010).

Assim, faz-se necessário conhecer as práticas e as formas de envolvimento dos *stakeholders* na governança corporativa, bem como suas consequências para a governança e para a organização (BULGACOV et al., 2007; AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; SARRA, 2011; SHIM, 2014; ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014), onde deve-se “buscar aplicações alternativas dos tradicionais processos de gestão, bem como novos conceitos e técnicas são necessários para entender mudanças que aconteceram e para se gerenciar em novos ambientes” (FREEMAN; REED, 1983, p. 94–95 – tradução nossa).

Com vistas às necessidades associadas à competitividade, como inovação em produtos e serviços ou adaptações decorrentes de mudanças tecnológicas, é importante o estudo de processos de governança que resultem em benefícios no que concernem a equidade, os interesses econômicos ou políticos e as bases de poder para todas as partes que dizem respeito à organização (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN et al., 2010).

Além das limitações das abordagens tradicionais, muito pouco se sabe sobre “contexto”, ou seja, de fatores contextuais e organizacionais. Nesse sentido são identificados tanto *gaps teóricos* referentes ao contexto (AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013; TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014), quanto *empíricos* referentes à multiplicidade de níveis de análise (BULGACOV et al., 2007; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008) e ao uso de abordagens qualitativas (ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013; McNULTY; ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013).

2.1.1 *Gaps* teóricos: os fatores contextuais e organizacionais

Como consequência das críticas à literatura *mainstream*, a abordagem sociológica tornou-se presente na pesquisa da esfera institucional, ou seja, o estudo do ambiente onde a organização está inserida, incluindo questões que relacionam a organização e o meio (ex.: AGUILERA et al., 2008). Com essa abordagem surgiram diferentes frentes de pesquisa, como: o estudo sobre a influência da cultura e de sistemas nacionais sobre a governança (ex.: MEEKS; ROBERTS; GRAY, 1995; O’SULLIVAN, 2000; AGUILERA; JACKSON, 2003); a investigação sobre como as práticas de governança da organização são afetadas pelas pressões do meio institucional (ex.: WESTPHAL; ZAJAC, 1994, 2001; AGUILERA et al., 2008); ou sobre a dependência de recursos e as relação entre os *stakeholders* (ex.: PFEFFER; SALANCIK, 1978, HILLMAN; DALZIEL, 2003); dentre outras.

Hambrick, v. Werner e Zajac (2008) defendem que, além das questões institucionais usuais, há também outros fatores organizacionais que afetam a governança, de modo que não seria possível presumir que governança se trata apenas de estruturas formais refletidas no desenho ótimo de sistemas de recompensas e de controle ou no atendimento às exigências regulatórias, por exemplo.

A necessidade de se considerar os aspectos organizacionais para a compreensão da efetividade da governança, não obstante ao meio institucional, é corroborada por Aguilera et al. (2008):

[...] estudos deveriam explorar os padrões de variação das práticas de governança, suas combinações e sua efetividade em termos de alinhamento das organizações com uma visão mais contextualizada dos ambientes organizacionais (AGUILERA et al., 2008, p. 489 – tradução nossa).

Embora a literatura costume debater a questão de equidade entre os *stakeholders*, é necessário se levar em conta também a diversidade dos *stakeholders*, suas preferências, sua capacidade de influência e busca por legitimidade (HAMBRICK; v. WERNER; ZAJAC, 2008).

Considera-se que a criação de valor no longo prazo para a organização está diretamente relacionada à forma como os vários *stakeholders* são envolvidos nas decisões (ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014). Além disso, é importante compreender “como a governança corporativa afeta aspectos diferentes de efetividade, para diferentes *stakeholders* e em diferentes contextos” (AGUILERA et al., 2008, p. 488 – tradução nossa). Assim, reconhece-se a importância dos fatores contextuais e organizacionais, baseados nos diferentes ambientes organizacionais e suas nuances.

Em termos teóricos, deveria haver mais atenção à diversidade de resultados empíricos, onde as diferenças precisariam ser mais explicitamente construídas dentro dos modelos teóricos, uma vez que muito da pesquisa em governança corporativa é limitada a contextos homogêneos, cujos resultados não podem ser generalizados para diferentes amostras de organizações ou de sistemas nacionais (AGUILERA et al., 2008).

Nessa linha, começaram a surgir estudos que contemplam os aspectos organizacionais envolvidos na temática, a exemplo da edição especial do “*Corporate Governance: An International Review*” de março de 2013, sobre desenvolvimento de teorias de governança corporativa por meio de pesquisa qualitativa.

Os editores dessa edição Alessandro Zattoni, Thomas Douglas e William Judge destacam, por exemplo, o trabalho de Bernard Bailey e Simon Peck, que compõe a edição, explorando os antecedentes que levam conselheiros a desenvolverem estilos particulares de tomada de decisão estratégica. Por meio de entrevistas junto a 29 profissionais de oito companhias de capital aberto, os resultados obtidos demonstram que os estilos estão associados a: modelos mentais compartilhados; relações balanceadas de poder e habilidades de liderança do presidente do conselho. “Esse artigo é interessante no avanço desses três constructos para entender decisões estratégicas do conselho e dar luz ao incompreendido papel do presidente do conselho para criar um ambiente condutor de qualidade no processo de tomada de decisão” (ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013, p. 120 – tradução nossa).

Para um acurado entendimento da governança corporativa é preciso reconhecer também que ela decorre de arranjos situados em contextos históricos, sociais e organizacionais particulares (AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v.WERNER; JAZAC, 2008), os quais precisam ser estudados, ainda que os resultados não sejam passíveis de generalização (AGUILERA et al., 2008), de forma que a “pesquisa a variados contextos pode constituir alternativa às tradicionais conceituações do conflito de agência” (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014, p. 1537 – tradução nossa).

Dentre os *gaps* apontados pela literatura, destacam-se os convites para pesquisas futuras explorarem: (i) a relação entre os atores e os *settings* que envolvem o fenômeno da governança; (ii) a diversidade dos *stakeholders* e suas dinâmicas de comportamento; (iii) e um sortimento mais eclético de modelos teóricos (McNULTY; ZATTONI; DOUGLAS, 2013, p. 184).

Assim, optou-se pelo uso de abordagens contextualizadas que contemplem tanto aspectos organizacionais (dimensão intraorganizacional), quanto institucionais (dimensão institucional), bem como a forma como se dão as interações entre essas duas dimensões em diferentes

contextos e o uso de modelos teóricos alternativos, que propiciem a melhor compreensão da governança.

2.1.2 *Gaps* empíricos: os níveis de análise e as abordagens qualitativas

Dalton e Dalton (2011) no “*Special Issue: Bridging Micro and Macro Domains*” do “*Journal of Management*” de março de 2011, examinaram a integração de estudos micro e macro em governança corporativa. Nessa revisão, pontuaram que a administração em geral explora pouco os múltiplos níveis de análise (níveis individual, grupal, subgrupal, divisões estratégicas de negócios e empresa), ao contrário das pesquisas em estudos organizacionais (DALTON; DALTON, 2011, p. 409).

Especificamente em relação aos estudos de governança, Dalton e Dalton (2011) entendem que, embora a literatura dedique-se a estudar o impacto da composição do conselho no desempenho da empresa, não haveria evidências substantivas e sistemáticas da relação entre o desempenho financeiro corporativo e a estrutura de liderança do conselho, como as pesquisas usualmente buscam demonstrar. Entendem ainda que, dada a importância da composição do conselho para o estudo da governança, ela poderia ser mais bem estudada por meio de múltiplos níveis de análise, considerando indivíduos (ex.: CEO), subgrupos (ex.: comitê de auditoria) e grupos (ex.: divisões de negócios).

Hambrick, v. Werner e Zajac (2008) também defendem que, a despeito do contexto corporativo, os temas de governança poderiam expandir seus níveis de análise em direção micro (de dentro da organização) e em direção macro (da organização para fora):

Nós vemos governança corporativa como referente a estruturas formais, estruturas informais e processos que existem em papéis e responsabilidades no contexto corporativo. Dado esse foco, a unidade central de análise na pesquisa de governança é tipicamente a corporação, ou organização, mas temas de governança, e a pesquisa desses temas, podem abranger níveis de análise, tanto em direção micro (dentro da organização) e em sentido macro (a partir da organização para fora) (HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008, p. 381 – tradução nossa).

Com relação ao nível micro, ou individual, as questões relativas às decisões são relevantes para o estudo da governança. Hambrick, v. Werner e Zajac (2008), por exemplo, destacam as decisões do conselho e as ações da administração da empresa que impactam a implantação das decisões, criticando quanto os processos de tomada de decisão levam em consideração os

pontos de vista da administração, ou se ficam restritas às preferências dos conselheiros, dentre outras considerações sobre as interações entre conselho e administração.

Apesar dos avanços nas discussões para se contemplar aspectos organizacionais e diferentes níveis de análise, historicamente a investigação empírica desses elementos fica majoritariamente circunscrita ao conselho de administração e à direção da organização. De modo geral, a literatura tende a reduzir o “agente” ao nível diretivo da organização (*CEO* e/ou *TMT*), ou seja, à “cabeça” da organização, de forma a desconsiderar que existe o “corpo” (demais níveis) como se esse fosse simplesmente conduzido, reagindo de forma linear e passiva às visões ou planejamentos da “cabeça” – à semelhança da metáfora de Clegg, Carter e Kornberger (2004). Pressupõe-se uma lógica cartesiana de que os níveis tático e operacional respondem de modo homogêneo e linear às deliberações da direção, não tendo motivações próprias que possam ser conflitantes com interesses do “principal” e do nível diretivo.

Freeman et al. (2010) destacam a relevância de também se contemplar os níveis não diretivos (gerentes e empregados):

Inclusão de múltiplas dimensões de *stakeholder* pode ser construída com base na solução de problemas de criação de valor e do negócio. De uma perspectiva realista, gerentes se deparam com simultâneas pressões de múltiplos *stakeholders*. Isso também é a melhor maneira para entender implicações das ações da firma no longo-prazo, uma vez que se ignore ou prejudique qualquer um dos *stakeholders* chave da firma pode se levar a implicações negativas para a firma no futuro. Por exemplo, uma reestruturação corporativa pode ferir a confiança entre empregados e a gerência, o que levaria à redução de custos no curto-prazo, mas a sérios problemas com rotatividade dos empregados e produtividade no futuro (FREEMAN et al., 2010, p. 199 – tradução nossa).

Outro ponto relevante diz respeito ao uso de abordagens qualitativas na pesquisa em governança corporativa. Zattoni, Douglas e Judge (2013) citam as contribuições de Pratima Bansal para a referida edição especial sobre pesquisa qualitativa do “*Corporate Governance: An International Review*”:

Pratima Bansal argumenta que a dominância da teoria da agência levou os pesquisadores de governança a teorizações dedutivas. [...] Bansal convida os pesquisadores a considerarem teorizações indutivas e dedutivas como métodos complementares para o avanço do nosso conhecimento nos temas de governança. [...] Ela salienta que dados qualitativos podem contribuir para os estudos de governança de três formas: (1) pela exposição de novas questões, (2) pelo desafio às premissas existentes e (3) pela identificação de novos constructos. [...] Clama que pesquisa qualitativa é também conveniente para explorar temas onde existe forte teoria, mas inconsistências nos resultados empíricos (ZATONNI; DOUGLAS; JUDGE, 2013, p. 120 – tradução nossa).

Zattoni, Douglas e Judge (2013) ponderam que as abordagens qualitativas e quantitativas não são concorrentes, mas sim, complementares; convidam os pesquisadores a explorar os

mesmos temas usualmente estudados quantitativamente com uma perspectiva qualitativa de investigação. Essa perspectiva pode ser aplicada separadamente ou em conjunto com métodos quantitativos (ZATONNI; DOUGLAS; JUDGE, 2013).

Da forma análoga aos *gaps* teóricos aqui discutidos, do ponto de vista empírico, entende-se que, embora haja avanços nas discussões, estudos alternativos sobre a importância e oportunidades em se estudar vários níveis de análise (níveis diretivo, gerencial e operacional), bem como a aplicação de métodos qualitativos, ainda são pouco explorados.

O estudo bibliométrico de McNulty, Zatonni e Douglas (2013), por exemplo, identifica que apenas 78 de 1210 artigos analisados sobre governança corporativa se valem de abordagens qualitativas, sem nenhum apontamento a estudos que contemplem níveis organizacionais não-executivos.

Nota-se que há limitação de escopo das pesquisas seja pela restrição dos níveis de análise (FREEMAN et al., 2010); ou ausência de métodos qualitativos (McNULTY; ZATTONI; DOUGLAS, 2013; ZATTONI; DOUGLAS; JUDGE, 2013); ou falta de alternativas às clássicas métricas de desempenho econômico (ex.: inovação) (AGUILERA et al., 2008; FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN et al., 2010; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008).

Nesse sentido, para estudo de governança corporativa pode se valer mais das contribuições das abordagens de estudos organizacionais, com suas abordagens multiníveis e qualitativas (DALTON; DALTON, 2011, p.409).

2.2 GOVERNANÇA, REMUNERAÇÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Governança corporativa pode ser associada a diferentes resultados distributivos entre os *stakeholders*, os quais mostram como riscos e recompensas para suas [...] contribuições, refletem a governança.

Ruth Aguilera, Igor Filatotchev, Howard Gospel & Gregory Jackson³

Reconhece-se que o estudo da governança na perspectiva dos *stakeholders* poderia ser mais bem explorado se a dimensão intraorganizacional fosse considerada tanto quanto costuma ser a interorganizacional (ou institucional) (ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014; AGUILERA et al., 2008; HAMBRICK; v. WERNER; JAZAC, 2008; SARRA, 2011; SHIM, 2014; BULGACOV et al., 2007).

³ Aguilera et al. (2008, p. 488 – tradução nossa).

Embora a pesquisa recente de governança tenha começado a explorar diferentes níveis de análise – considerando, por exemplo, gestores, seus times e seu papel de liderança (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2014) –, o estudo da dimensão intraorganizacional ainda é raro (SHAW; GUPTA; DELERY, 2000).

Isso está evidente quando se trata de discutir recompensas (*compensation*) para toda a organização em governança corporativa. Ainda que nas abordagens sociológicas, a produção acadêmica seja bastante extensa, ela se dedica preponderantemente a estudar recompensas e seus efeitos no nível diretivo (*executive compensation*) (ex.: HAMBRICK; MASON, 1984; FINKELSTEIN, 1992; WESTPHAL; ZAJAC, 1994; CARPENTER, 2000; DEVERS; CANNELLA; REILLY; YODER, 2007; DIPRETE; EIRICH; PITTINSKY, 2010; CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012; GELETKANYCZ; SANDERS, 2012).

O uso de incentivos para alinhamento de interesses entre principal e agente é considerado “um dos principais (se não o principal) modelo teórico para gestão de recompensas (particularmente no nível da alta administração)” (CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012, p. 526 – tradução nossa).

Mas, se por um lado sistemas de incentivos para alinhar expectativas entre principal e agente (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; EISENHARDT; 1985, 1988, 1989a), por outro, começaram a se fazer questionamentos sobre o pagamento e altas remunerações aos presidentes de empresas e as decorrentes inequidades de salários dos empregados (CONNELLY; HAYNES; TIHANYI; GAMACHE; DEVERS, 2013; SHIN, 2014).

Nos EUA, por exemplo, a razão do pagamento entre *CEO*-empregado em grandes companhias de capital aberto cresceu de 40:1 em 1982 para 354:1 em 2012 (AFL-CIO, 2013 apud CONNELLY; TIHANYI; CROOK; GANGLOFF, 2014, p. 17). Esse expressivo aumento levou os reguladores a aumentar a pressão por transparência (*disclosure*) sobre os salários como forma de promoção de equidade⁴.

Além disso, as demais relações ou aspectos sociais intraorganizacionais que permeiam as práticas de governança não costumam ser consideradas. As possibilidades de análise e de compreensão do tema ficam restritas (BULGACOV et al., 2007), uma vez que para maior compreensão da temática é necessária a expansão das análises de recompensas para além do corpo diretivo da organização, contemplando-se também os demais níveis.

⁴ Referente a *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, Pub. L. No. 111-203 de 2010, dos EUA que obriga a divulgação pelas empresas da média dos salários pagos aos empregados frente os salários e bonificações pagos aos *CEOs* (BARCLIFT, 2010).

Numa abordagem próxima, a literatura de Recursos Humanos estuda essas disparidades por meio do conceito de variação salarial (*pay variation*) que se refere à extensão na qual as pessoas na organização são pagas com diferentes montantes de dinheiro, onde pode haver estruturas mais elitistas de pagamento (estruturas dispersas, ou seja, com grandes variações salariais) ou mais igualitárias (estruturas comprimidas, ou seja, com pequenas variações salariais) (CONROY; GUPTA; SHAW; PARK, 2014).

Embora existam muitos estudos sobre variação salarial, os efeitos da variação ainda não claros (CONNELLY et al., 2013, p. 2). Com relação às variações de pagamento entre *CEOs* e empregados, por exemplo, Shin (2014) pondera que, a despeito do embate ideológico daqueles que defendem a maior transparência sobre os salários e os que se opõe, não haveria uma sólida evidência de pesquisa para suportá-las, de forma que mais pesquisas nesse sentido são desejáveis (SHIN, 2014, p. 1368).

Em governança surgiram alguns estudos contemplando recompensas dos níveis não-diretivos motivados, sobretudo, pelo debate sobre inequidade dos salários (ex.: TOSI; GRECKHAMER, 2004; CONNELLY et al., 2013; SHIN, 2014); e/ou sobre a efetividade das estruturas de governança (ex.: SHAW; GUPTA; DELERY, 2000; WERNER, TOSI; GOMEZ-MEJIA, 2005; CARRASCO-HERNANDEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2007).

Tosi e Greckhamer (2004) exploraram os determinantes culturais na variação do pagamento entre CEO e empregados não executivos. Com base no *Towers Perrin Worldwide Total Remuneration Reports* dos anos de 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001, compararam os dados de remuneração de CEO, diretores de RH, contadores e empregados de produção de 23 países, incluindo o Brasil, e analisaram os dados à luz das dimensões culturais de Hofstede (HOFSTEDE et al., 1990 apud TOSI; GRECKHAMER, 2004). Os resultados sugerem que as práticas de remuneração refletem as estruturas sociais dos países; em países com grande distância do poder, encontram-se as maiores variações de pagamento e nos países com maior individualismo, há maior proporção da remuneração variável no *mix* de recompensas.

Connelly et al. (2013) analisaram a relação entre dispersão salarial (*pay dispersion*), isto é, a lacuna entre remuneração da alta administração (*TMT*) e empregados, e o desempenho, contemplando dados da listagem da Standard & Poor's de 445 firmas de capital aberto de 41 indústrias diferentes, no período de 1996 a 2006. Os resultados do estudo apontaram que propriedade é um antecedente “chave” da variação de pagamento. Identificaram que investidores transitórios (*transient institutional investors*), ou seja, aqueles que têm horizonte de investimento de curto prazo e poder de influência em várias empresas influenciam positivamente a dispersão salarial. Já os investidores dedicados (*dedicated institutional*

investors), aqueles que têm horizonte de investimento de longo prazo e poder de influência em poucas empresas, influenciam negativamente a dispersão salarial.

Shin (2014) analisou o poder de barganha dos empregados em relação às inequidades de pagamentos entre executivos e empregados, por meio de análise de dados em painel de 185 firmas no período de 1996 a 2005. Aferiu que as organizações que têm maior proporção de empregados sindicalizados têm maior poder de barganha, na medida em que apresentam menores distâncias de recompensas entre os níveis, exceto nos casos onde o *CEO* é um *outsider* (foi contratado no mercado para assumir a função) e/ou tem orientação financeira (possui *background* profissional em finanças). Nessas condições, o *CEO* tende a privilegiar decisões sobre remuneração executiva.

Shaw, Gupta e Delery (2000) estudaram os efeitos do monitoramento do trabalho, do pagamento por desempenho e da colaboração em função da ocupação, a partir de duas pesquisas quantitativas: uma junto a caminhoneiros, dado que o setor de atividade apresenta elevado *turnover* e tem dificuldades de gerir políticas de remuneração; e a outra consiste num estudo entre indústrias via a *American Compensation Association*, visando coletar informações de empregados do nível operacional com atividades mais “tradicionais de produção” (produção industrial). Analisando isoladamente os caminhoneiros, concluíram que os instrumentos de controle individual da produtividade inibiam a cooperação entre os trabalhadores ao mesmo tempo em que estavam associados à ideia de mais remuneração por quilômetro rodado. Olhando os resultados da *survey* com os demais trabalhadores, perceberam que aos instrumentos de controle (especialmente a atuação do supervisor no local de trabalho), estimulavam a cooperação. Os autores alertaram para o risco de se generalizar resultados (ou seja, se estabelecer pressupostos teóricos) a partir de análises isoladas de um setor ou de resultados “médios” obtidos por agrupamentos.

Werner, Tosi e Gomez-Mejia (2005) investigaram como a estrutura de propriedade está relacionada às estratégias de recompensas como um todo da firma, a partir da análise de 407 empresas de 19 setores com dados de 1997 a 1998. Os resultados sugerem que nas empresas controladas ou gerenciadas pelos proprietários (aqueles que detêm pelo menos 5% de ações com direito a voto), executivos e empregados são mais sensíveis a remunerações decorrentes de desempenho, em detrimento daquelas controladas por gestores (acionistas com menos de 5% de ações com direito a voto). Esses resultados reforçam o argumento de estudos anteriores de que em empresas onde existe a figura do proprietário, os gerentes têm menos autonomia para deliberar sobre metas associadas à remuneração. Isso faz com que os proprietários, aqueles que decidem sobre as metas de desempenho, compartilhem com toda organização o risco, que é

maior do que em situações onde os gerentes podem deliberar sobre as metas (organizações controladas por gestores). Em situação de maior risco, dado maior grau de incerteza, a satisfação dos empregados diminui, mesmo com a perspectiva de maior remuneração, afetando negativamente seu comportamento e seu desempenho. Isso se agrava em situações onde as metas não são alcançadas e o recebimento da remuneração variável não acontece. Os empregados tendem a canalizar sua insatisfação na relação junto aos gestores diretos. Assim, “os gestores podem preferir menos remuneração baseada em desempenho” por causa dos problemas dessa natureza, de modo a “criar um ambiente de trabalho harmonioso, mesmo se essa forma não estiver no melhor interesse dos proprietários” (WERNER; TOSI; GOMEZ-MEJIA, 2005, p. 379 – tradução nossa).

Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marín (2007) buscaram caracterizar as recompensas de empregados em empresas familiares comparativamente às não-familiares e às familiares de administração profissional, por meio de *survey* junto a CEOs de 836 firmas espanholas. Os resultados sugerem que empresas de propriedade e administração familiares possuem os menores níveis de remuneração dos três tipos; não havendo diferenças significativas de remuneração entre as não-familiares e as familiares de administração profissional. Com relação à proporção de remuneração variável, as empresas de administração profissional apresentam maior uso dessa modalidade de remuneração; não havendo diferenças significativas dessa prática entre as de propriedade e administração familiares e as não-familiares. Com relação às orientações de curto, médio ou longo prazo dos incentivos, as empresas de propriedade e administração familiares possuem orientação mais para o curto prazo, não havendo diferenças significativas de orientação entre as não-familiares e as familiares de administração profissional.

Por meio dessa pequena amostra de estudos, torna-se patente a importância das questões organizacionais referentes à estrutura de propriedade, variação salarial e justiça organizacional para compreensão da governança.

Sob a ótica do Direito, Barclift (2010) defende que os procedimentos de governança referentes às recompensas de executivos sejam confiáveis e justos, devendo ser definidos sobre princípios de justiça processual. Entende-se que há um elo geral de confiança entre líderes corporativos, instituições e governança, de forma que se os processos de governança forem considerados transparentes e justos, maior confiança haveria entre os *stakeholders* (BARCLIFT, 2010).

Justiça organizacional refere-se à avaliação pessoal que os membros da organização fazem sobre os padrões de conduta ética e moral da gerência, definindo a essência das relações entre indivíduos e empregadores (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Barclif (2010) argumenta que o próprio fato de se discutir abertamente os critérios de recompensas, por si, denotaria que processos de tomada de decisão são (mais) éticos e confiáveis, onde questões como vieses, consistências e informações acuradas estariam patentes. Nessa linha, por exemplo, os resultados da simulação em laboratório de Belogolovsky e Bamberger (2014) sugerem que políticas de tratamento de remuneração como segredo (*pay secrecy*) afetam negativamente o desempenho individual e a intenção de continuidade do participante.

Porém, é preciso ponderar que os critérios de estabelecimentos de recompensas, como aquelas dependentes de desempenho, ainda que transparentes, podem afetar negativamente o comportamento e a relação de confiança dos empregados, de modo a comprometer sua produtividade, uma vez que há fatores que impactam o desempenho que estão fora de seu controle, como analisado por Werner, Tosi e Gomez-Mejia (2005).

Tem-se justiça como um conceito subjetivo, por meio do qual se captura o que indivíduos acreditam ser certo, não se tratando de uma realidade objetiva ou um código moral prescritivo (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). Mesmo assim, destaca-se a importância da promoção da justiça organizacional e a necessidade de gerenciá-la:

Justiça organizacional — senso de propriedade moral dos membros sobre como são tratados — é a “cola” que permite que as pessoas trabalhem juntas efetivamente. Justiça define muito da essência do relacionamento das pessoas com os empregadores. Ao contrário, *injustiça* é como um solvente corrosivo que dissolve vínculos dentro da comunidade. Injustiça é danosa para indivíduos e daninha para organizações (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007, p. 34 – grifo original – tradução nossa).

Cabe esclarecer ainda que justiça organizacional é um conceito amplo constituído por quatro dimensões: processual – como na citação de Barclift (2010, p.45) –; distributiva; interpessoal e informacional⁵. A Psicologia Industrial vem demonstrando ao longo de décadas que a aderência (ou violação) a essas dimensões está associada a atitudes críticas de empregados (ex.: ADAMS, 1965; LEVENTHAL, 1976; THIBAUT; WALKER, 1975; GREENBERG, 1993; CROPANZANO; GREENBERG, 1997; KONOVSKY, 2000; COLQUITT, 2001; SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009).

⁵ Cada uma dessas dimensões é tratada mais adiante.

Em linhas gerais se pode afirmar que a justiça organizacional impacta positivamente a satisfação com o trabalho; constrói confiança e comprometimento, melhorando o desempenho no trabalho (*task performance*) e fomenta comportamentos de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior*) (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001, 2002; COLQUITT et al., 2001, 2013; VISWESVARAN; ONES, 2002; CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007), o que incorre na satisfação e lealdade dos clientes, impactando positivamente o desempenho (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Já a injustiça percebida está relacionada a comportamentos contraproducentes (*counterproductive work behavior*) ou comportamentos de desvio no trabalho (*deviant workplace behaviors*) (SKARLICKI; FOLGER, 1997; SKARLICKI; FOLGER; TESLUK, 1999; AMBROSE, SEABRIGHT, SCHMINKE, 2002; BERRY; ONES; SACKETT, 2007; ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA; SUÁREZ-ACOSTA, 2014), isto é, comportamentos que prejudicam o desempenho da organização, afetando diretamente seu funcionamento e propriedade (ex.: roubo, sabotagem, vandalismo, resistência a implantações, absenteísmo, *turnover*, dentre outros), ou impelindo o empregado a ser menos efetivo no seu trabalho (ex.: não cumprir instruções adequadamente, fazer o trabalho de forma incorreta, etc.) (FOX; SPECTOR; MILES, 2001).

Em um estudo recente Scott et al. (2014) investigaram as razões que levam as lideranças agirem de forma justa como os empregados, analisando cada uma das dimensões de justiça (distributiva, processual, interpessoal e informativa). Os resultados sugerem que as motivações por controle são mais presentes para que pareçam justos, do que por promoção de equidade em todas as dimensões. Os autores entendem que na medida em que os sistemas de controle e as percepções de justiça estejam alinhados os empregados agiriam em maior conformidade com as diretrizes dos líderes e, por consequência, da organização. Havendo maior alinhamento principal-agente e diminuiria os custos de controle. No entanto, alertam que “quando um empregado percebe que o ato de justiça do gestor está associado a questões de imagem, irá reagir menos positivamente do que quando ele percebe que a ação foi motivada pelo desejo de estabelecer ou promover justiça” (SCOTT et al., 2014, p. 1588 – tradução nossa).

2.2.1 Modelo conceitual proposto

Embora abrangendo contribuições de muitas disciplinas, incluindo economia, administração, finanças, direito e contabilidade há dúvidas sobre se pesquisa em governança corporativa na verdade é uma disciplina em si mesma.

Boris Durisin & Fulvio Puzone⁶

Como discutido anteriormente, entende-se que a efetividade da governança não depende apenas da proteção da riqueza dos acionistas (principal), mas também da criação de novas riquezas e da sua distribuição entre os demais *stakeholders* (AGUILERA et al., 2008; ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2014; SHIM, 2014), das percepções de justiça que os indivíduos da organização têm sobre esses processos (WERNER; TOSI; GOMEZ-MEJIA, 2005; SHIM, 2014), e do entendimento do contexto institucional onde está inserida a organização (TOSI; GRECKHAMER, 2004; AGUILERA et al. 2007; FILATOTCHEV; NAKAJIMA, 2014).

A partir da revisão da literatura, propõe-se um modelo conceitual com vistas a se articular os conceitos de governança, recompensas para níveis não-diretivos e justiça organizacional, identificar as categorias de análise para orientação do desenvolvimento do campo empírico, bem como para subsidiar as análises e discussões decorrentes.

Para tanto, cada um dos construtos será discutido a seguir.

Governança

Do ponto de vista de estratégia empresarial “governança corporativa lida com as forças que influenciam como as firmas e os seus gestores se comportam na execução de suas responsabilidades” (FREEMAN et al., 2010, p. 110 – tradução nossa). Suas atividades incluem formulação de objetivos estratégicos, análises de ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico (FREEMAN et al., 2010, p. 89 – tradução nossa). A Teoria dos *Stakeholders* postula que essas forças advêm de *stakeholders* internos e externos.

Freeman e Reed (1983) defendem que quanto mais *stakeholders* forem considerados nessas decisões, melhor desempenho é obtido. Com vistas à competitividade, apontam, por

⁶ Durisin e Puzone (2009, p.267 – tradução nossa).

exemplo, diretrizes que possam contemplar a influência ou participação de um ou mais *stakeholders* na formulação de estratégia (FREEMAN; REED, 1983, p. 92):

- Generalização da abordagem de mercado: entender as necessidades de cada *stakeholders*, de forma similar ao entendimento de necessidades de clientes, e desenhar produtos, serviços e programas para essas preencher necessidades.
- Estabelecimento de processos de negociação: entender a natureza política de um número de *stakeholders* e aplicabilidade de conceitos e técnicas [...], como análise de coalisões, conflitos gerenciais e o uso e abuso da ação unilateral.
- Estabelecimento de uma filosofia de decisão orientada com o propósito de se tomar iniciativas, ao invés de se reagir aos eventos conforme eles ocorrem.
- Alocação de recursos organizacionais baseada no grau de importância da turbulência ambiental (reivindicações dos *stakeholders*).

Dada à complexidade e às nuances que envolvem governança, sua importância e amplitude, a literatura não apresenta uma definição que abarque sua complexidade (RESE; BULGACOV; FERREIRA, 2015), a exemplo de Ezzamel e Reed (2008) que definem governança como um “código de múltiplas cores”:

[...] ‘governança’ é uma arena altamente complexa que suscitam questões morais, políticas e científicas acerca da ‘direção de viagem’ que as sociedades do Séc. XXI, ao redor do mundo, estão seguindo. Essas questões e debates que elas têm gerado, também suscitam a possibilidade distinta de que mais ‘modernas’ e putativamente ‘progressivas’ formas de governança estão imbricadas em lógicas institucionais baseadas em contestáveis e contestadas premissas de valor sobre ‘boa governança’ e a arquitetura organizacional que ela requer (EZZAMEL; REED, 2008, p. 599 – tradução nossa).

Em “*New Directions in Corporate Governance Research*” para o “*Special Issue on Corporate Governance*” da *Organization Science* de Maio-Junho de 2008, Donald C. Hambrick, Alex v. Werner e Edward J. Jazac analisaram a contribuição dada pelos pesquisadores de estratégia e de organizações, bem como as possibilidades de aprimoramento, na compreensão da governança corporativa. Destacaram a necessidade de expansão do escopo para dimensões internas à organização, além da dimensão institucional (HAMBRICK; v. WERNER; ZAJAC, 2008):

A literatura existente tipicamente tem visto governança como um problema de principal-agente entre *shareholders* e administração. Mas, *insights* úteis sobre governança devem inevitavelmente ter um escopo mais amplo, abrangendo assuntos bastante complexos, tais como várias partes interessadas, dinâmica da sala de reuniões, processos gerenciais, valores e motivações gerenciais, e os sistemas nacionais (incluindo a cultura, legados legais, e assim por diante) (HAMBRICK; v. WERNER; ZAJAC, 2008, p.385 – tradução nossa).

Nessa linha, levando-se em conta a importância de se considerar as pressões externas e internas à organização que impactam o seu comportamento, tomar-se-á a definição de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008). Esses autores veem governança corporativa como “estruturas formais, estruturas informais e processos que existem em funções e responsabilidades de supervisão no contexto corporativo” (HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008, p. 381 – tradução nossa), situando o conceito num modelo chamado “perspectivas da governança corporativa” (Figura 1).

Esse modelo engloba três temas: estrutura formal (“*formal structure*”), estrutura comportamental (“*behavioral structure*”) e processo comportamental (“*behavioral process*”); os quais são estudados numa dimensão “para fora” (“*organization → outward*”) e outra “para dentro” (“*organization → inward*”) de análise, compondo, dessa forma, seis perspectivas.

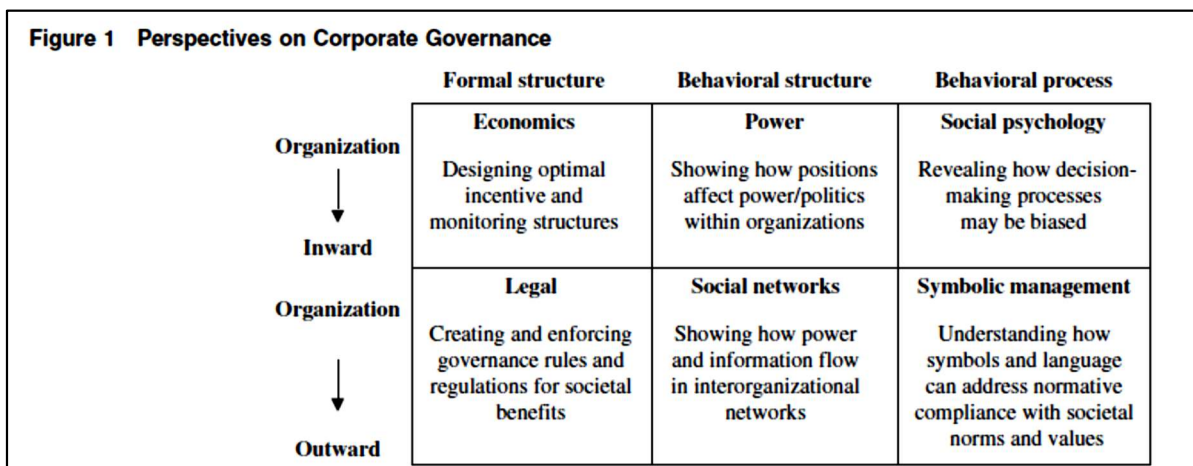


Figura 1 – Perspectivas em governança corporativa

Fonte: Hambrick, v. Werder, Zajac (2008, p. 382)

A estrutura formal se refere ao foco *mainstream* no estudo da governança. Em uma dimensão interna de análise, refere-se às abordagens que costumam focar nos desenhos ótimos de incentivos que mitiguem os riscos de agência (“*economics*”); e numa dimensão externa, às abordagens que focam o ambiente legal discorrendo sobre arranjos ótimos de governança para empresas de capital aberto (“*legal*”).

A estrutura comportamental contempla questões de poder entre diferentes categorias de *stakeholders* que afetam a governança. Na dimensão interna, “poder” refere-se à heterogeneidade de poder dentro dos níveis de controle (no conselho de administração) e/ou de decisão (na alta administração) que podem interferir no desempenho da organização – por

exemplo, o estudo de Finkelstein (1992) que revela a inequidade de poderes entre executivos da alta administração interferindo nos resultados da organização.

Já numa dimensão macro, “redes sociais” se referem ao papel de influência dos atores institucionais, ou *stakeholders* externos, sobre as práticas de governança das organizações.

Esse tema ajudaria a responder, por exemplo, quais *stakeholders* têm maior potencial de agirem de forma oportunista de modo a prejudicar os demais *stakeholders*.

O processo comportamental na perspectiva interna “psicologia social” revela como os processos de tomadas de decisão sobre o futuro da organização podem estar enviesados por preferências do conselho e/ou da alta administração. Já a perspectiva “gerenciamento simbólico” compreende como o simbolismo e a linguagem endereçam conformidade normativa (ref. normas e valores sociais), de modo que a organização também passe a seguir esses códigos normativos.

Esse modelo expõe a importância de se considerar tanto as perspectivas externas, quanto internas de análise.

Recompensas

Considerando recompensas para o todo da organização (e não só para a alta administração), pode-se recorrer ao conceito de estrutura de remuneração. Esse conceito tem sido alvo de estudo em diversas áreas e para diversos fins, apresentando-se em múltiplas nomenclaturas como “*salary structure*” em estudos de Finanças do Esporte (ex.: JANE; SAN; OU, 2009); “*pay structure*” em Educação (ex.: GRISSOM; STRUNK, 2012); “*wage structure*” em Economia (ex.: BUCHINSKY, 1994) e “*compensation structure*” em Estratégia Empresarial (ex.: SANDERS; CARPENTER, 1998); para citar apenas algumas denominações e aplicações.

Observa-se, entretanto, que além das terminologias utilizadas serem bastante diversas, os estudos geralmente não apontam as definições que constituem esses construtos.

Então, alternativamente, optou-se por pesquisar a estrutura de remuneração por meio dos conceitos de “recompensas” e “variação salarial”. Pois, a partir de estudos mais próximos e pertinentes ao problema de pesquisa da tese, inferiu-se que se tratam de conceitos bastante relevantes na discussão de recompensas para os níveis não-diretivos.

As **recompensas**, na ótica da governança, *compensation* ou incentivos (*incentives*) são consideradas um dos principais instrumentos para alinhar interesses entre principal-agente e para garantir maiores níveis de desempenho (BARKEMA; GOMEZ-MEJIA, 1998; BLOOM;

MILKOVICH, 1998). A conceituação de *compensation* é tradicionalmente tratada em termos de remuneração financeira, sendo relacionada: (i) ao *mix* de incentivos pagos ao *CEO* e/ou ao *TMT* (por exemplo, salário fixo e variável e benefícios como opções de ações); e (ii) ao condicionamento do cumprimento de metas acordadas com o conselho de administração (BLOOM; MILKOVICH, 1998).

Em um âmbito geral de pesquisa acadêmica, o tema é alvo de interesse de gestão de pessoas, estudos organizacionais, gestão internacional, psicologia organizacional, sociologia, economia, economia do trabalho, direito e estratégia. Entretanto, nota-se que as definições dos construtos muitas vezes não são claras ou sequer explícitas, a começar pela própria definição de remuneração (STEIL; GARCIA; FARSEN; BONILLA, 2014).

Possivelmente em função da sua multidisciplinaridade, não há um corpo teórico unificado sobre recompensas e tão pouco consenso sobre sua conceituação, de modo que termos como “remuneração”, “recompensa”, “pagamento”, “compensação”, “incentivo” e “retorno” podem: ter definições próximas, mas não idênticas; ser concorrentes; ou ser intercambiáveis (STEIL et al., 2014).

Considerando que, para o problema de pesquisa, a justiça organizacional envolve questões subjetivas, como percepções de equidade (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007), neste estudo as recompensas são abordadas num conceito mais amplo como quaisquer retornos que o funcionário valoriza ou deseja e que o empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição à organização (O’NEAL, 1998).

Nesse sentido, recompensas podem ser tanto as financeiras (diretas e indiretas) como não-financeiras (DUTRA; HIPÓLITO, 2012), como ilustrado pelo (Quadro 1).

É importante destacar que as recompensas não-financeiras têm caráter subjetivo. Dentre várias possibilidades de recompensar o empregado não-financeiramente, Dutra e Hipólito (2012) destacam:

- Oportunidade de encontrar desafios, desenvolver trabalhos melhores de forma contínua ou experimentar variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades.
- Oportunidade de promoção e desenvolvimento.
- Possibilidade de ter autonomia para desenvolver o trabalho.
- Percepção dos resultados decorrentes do trabalho e da sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados.
- *Status* provenientes do cargo ou da organização.

- Obtenção de *feedback* decorrente do próprio trabalho.
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve.

| Composição | Caracterização | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Recompensas financeiras | Fixas | Diretas | Salários |
| | | Indiretas | Benefícios: Assistenciais (ex.: plano de saúde) Recreativos (ex.: clube de férias) Serviços (ex.: estacionamento) Diferidos (ex.: planos de previdência) |
| | Variáveis | Recompensas em função de produtividade ou metas de desempenho | |
| Recompensas não-financeiras | Transação entre homem e organização decorrentes de um contrato de trabalho, que pode envolver troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética. | | |

Quadro 1 – Conjunto de recompensas

Fonte: elaborado pela autora com base em Dutra e Hipólito (2012).

A **variação salarial** (*pay variation*) “refere-se à extensão de quanto são pago às pessoas na organização diferentes montantes de dinheiro, [...] não constitui uma política de remuneração em si, ao invés disso reflete a política de remuneração que a organização adota” (CONROY et al., 2014, p. 2 – tradução nossa).

Nesses termos, há dois tipos dicotômicos de estrutura de pagamento: (i) a igualitária ou comprimida (*compressed pay structure*), que apresenta poucas diferenças salariais e (ii) a hierárquica ou dispersa (*dispersed pay structure*) que apresenta amplas diferenças salariais entre os níveis (BEAUMONT; HARRIS, 2003; CONROY et al., 2014).

Com base nas contribuições de Gupta, Conroy e Delery (2012) e Conroy et al. (2014)⁷, pode-se identificar três tipos de variação salarial:

- Variação salarial horizontal (*horizontal pay variation*): refere-se à variação no pagamento de indivíduos da mesma categoria de trabalho ou cargo. Pode decorrer dos resultados de medidas objetivas de desempenho individual dentro de um dado grupo de trabalho, de diferenças de qualificação, de senioridade, das conexões políticas do indivíduo, dentre outros fatores.
- Variação salarial vertical (*vertical pay variation*): refere-se à diferença de pagamento entre cargos e/ou níveis hierárquicos na organização. Pode ser decorrente tanto de fatores internos (estratégia, políticas de recursos humanos,

⁷ Estudo com base no levantamento de estudos sobre *pay variation* de 1982 a 2013, onde foram analisados 125 papers.

estrutura de cargos e salários da empresa etc.) como externos (práticas salariais de mercado, pisos salariais definidos por convenções de trabalho, cultura etc.).

- Variação salarial total (*overall pay variation*): trata-se de uma combinação das variações horizontal e vertical, podendo ser verificada por medidas de dispersão entre o nível mais bem pago e menos pago ou pela comparação da média de pagamento da organização e o menor pagamento.

A literatura sugere que qualquer uma dessas variações tem importantes implicações para organizações e indivíduos, em função de como as desigualdades afetam as atitudes e comportamentos dos empregados (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012; CONNELLY et al., 2013; CONROY et al., 2014).

Dessa forma, constituem fatores importantes no tema em questão: a avaliação do empregado sobre o modo como é recompensado pelo seu trabalho (o conjunto de recompensas financeiras e não-financeiras) e a percepção de (des)igualdade em relação aos pares, aos superiores, aos subordinados ou em relação a posições equivalentes em outras organizações.

Justiça organizacional

Justiça organizacional é alvo de interesse de muitas disciplinas, especialmente na Psicologia, onde “literalmente centenas de estudos têm demonstrado a importância da justiça para o ambiente de trabalho” (SCOTT et al., 2014, p. 1571 – tradução nossa). Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) a definem como:

Justiça organizacional é uma avaliação pessoal sobre o padrão moral e ético da conduta gerencial. Isso implica, partindo dessa abordagem, que promoção de justiça requer que a gestão tome a perspectiva do empregado. Isto é, eles precisam entender que sorte de eventos gera este sentimento subjetivo de justiça organizacional (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007 – p. 35 – tradução nossa).

Em linhas gerais há duas perspectivas para o estudo da justiça organizacional: a perspectiva do empregado e suas reações, que é a perspectiva preponderante; e a do gestor sobre seus motivos para agirem (ou não) no sentido da promoção de justiça e as consequências dessas ações (SCOTT et al., 2014).

Seu estudo geralmente se dá por meio da investigação das chamadas “dimensões de justiça organizacional”, onde prevalecem o uso de métodos quantitativos para identificação dos antecedentes e dependentes, como demonstram várias meta-análises (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001, 2002; COLQUITT et al., 2001, 2013; VISWESVARAN; ONES, 2002).

Por meio dessas revisões, nota-se que não há consenso sobre quais dimensões devem ser estudadas separadamente, nem quais são os antecedentes ou dependentes da variável justiça organizacional.

As dimensões usualmente estudadas são: distributiva, processual, informacional e interpessoal (COLQUITT et al., 2013). No entanto, há uma corrente de autores que entendem que há três dimensões: distributiva, processual e interacional. O entendimento aqui é de que as dimensões informacional e interpessoal não são distintas (possuem elevada relação positiva entre si), mas juntas constituiriam a dimensão interacional. O trabalho de Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) ilustra esse entendimento.

O estudo de Brent A. de Scott (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009), que possui a temática mais próxima deste trabalho – seu estudo contempla a ação dos gestores para promoção (ou violação) da justiça organizacional numa perspectiva de governança –, considerou as dimensões distributiva, processual, informacional e interpessoal.

Assim, de forma análoga ao estudo, essas quatro dimensões de justiça estão contempladas nesta pesquisa.

Scott, Colquitt e Paddock (2009) conceberam a relação entre as dimensões como um contínuo, embora tradicionalmente as quatro dimensões de justiça organizacional sejam tratadas de forma interdependente (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001, 2002; COLQUITT et al., 2001, 2013; VISWESVARAN; ONES, 2002). Os autores veem as deliberações gerenciais (associadas às respectivas dimensões de justiça) como um contínuo (Figura 2):

Nesse contínuo, quanto mais condicionantes de ambiente (ex.: políticas claras, instrumentos de avaliação objetiva etc.) que tornem as decisões mais objetivas e transparentes, menos a deliberação gerencial se faria presente. Isso contribuiria com a promoção de tratamento equitativo, melhorando a percepção de justiça do empregado, ou seja, quanto menor a deliberação, maiores as chances de promoção de justiça.

Os autores entendem que há um *trade-off* entre condicionantes de ambiente e deliberações gerenciais, ou ainda, entre uma condição mais objetiva e uma mais subjetiva de gestão. Esse contínuo relaciona as dimensões de justiça, respectivamente (da condição mais objetiva para a mais subjetiva): justiça distributiva → justiça processual → justiça informacional → justiça interpessoal.

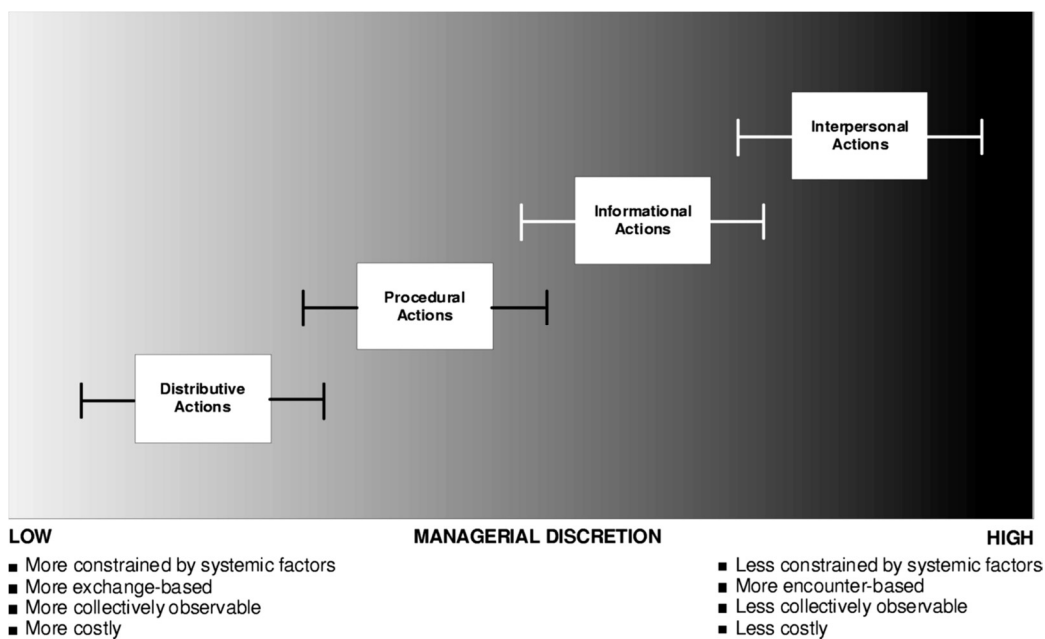


Figura 2 – Um contínuo da deliberação gerencial para as dimensões de justiça
 Fonte: Scott, Colquitt e Paddock (2009, p. 762).

O conceito de **justiça distributiva** é análogo ao princípio Aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). Seu alcance depende do balanceamento do *trade-off* entre igualdade e equidade. Isso é obtido com a adoção de recompensas fixas iguais para trabalhadores na mesma posição (igualdade) e recompensas financeiras variáveis em função da contribuição (equidade), sendo a parte fixa proporcionalmente menor que a variável (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Ela captura a justiça percebida dos resultados das decisões e é fomentada quando gestores aderem a regras aceitas (pactuadas) de alocação (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009).

A **justiça processual** estabelece os princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão. Afeta as crenças dos empregados acerca da organização como um todo. Se ela for percebida como justa, o empregado tende a ser mais leal aos seus líderes a agir no melhor interesse da organização. Já se for percebida como injusta, a desconfiança e o ressentimento consequentes podem comprometer a cooperação voluntária do empregado, além de implicar na possibilidade de traírem as lideranças (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Para que ocorra a justiça processual, é necessário que se atenda às seguintes condições: seja aplicada de forma consistente a todos, livre de viés de tratamento; embasada em

informações acuradas; guiada por processos corretos; representativa dos *stakeholders* relevantes; condizente com normas éticas (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

A **justiça informacional** refere-se à adequação das explicações da liderança, sendo fomentada pela honestidade e detalhamento dos eventos relevantes. É avaliada com base na percepção do quanto alguém é verdadeiro e provê justificativas adequadas quando as coisas vão mal (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007; SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009). Por enfatizar a relação um-a-um, confere expectativa dos empregados com relação ao tratamento recebido dos líderes, de forma que quanto mais justo for o tratamento, melhor o comportamento observado (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

A **justiça interpessoal** diz respeito à sensibilidade de comunicação interpessoal da liderança e é fomentada pelo tratamento respeitoso e pela abstenção de comentários impróprios (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009). É avaliada pela percepção de respeito e dignidade de tratamento que um despende ao outro.

Isso posto considera-se que “governança” é constituída por decisões estratégicas e respectivos comportamentos (FREEMAN; REED, 1983) (ou “processos de governança”), os quais:

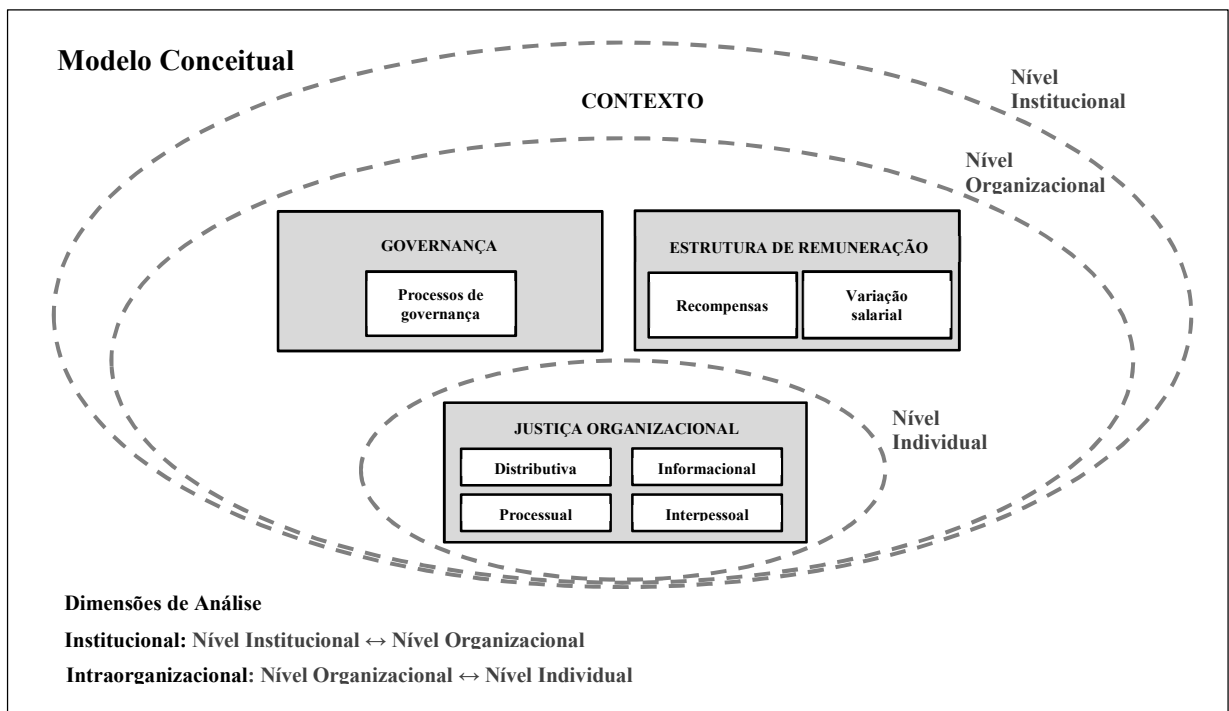
- Olhando-se para dentro (“*organization → inward*”) são influenciados pelo poder (perspectiva “*power*” de Hambrick, v. Werder e Zajac), pelas preferências (perspectiva “*social psycology*” de Hambrick, v. Werder e Zajac) do conselho de administração e da alta administração, e pelas recompensas da alta administração (perspectiva “*economics*” de Hambrick, v. Werder e Zajac). Esses elementos constituiriam o nível organizacional.
- Olhando-se para fora (“*organization → outward*”) são influenciados pelo poder de *stakeholders* externos (perspectiva “*social networks*” de Hambrick, v. Werder e Zajac); pelas pressões normativas do ambiente (perspectiva “*symbolic management*” de Hambrick, v. Werder e Zajac) e pelo ambiente legal (perspectiva “*legal*” de Hambrick, v. Werder e Zajac). Esses elementos constituiriam o nível institucional (ou contexto onde a organização está inserida).

O mesmo raciocínio se aplicaria à “estrutura de remuneração” dos níveis não-diretivos, ou seja, os mesmos elementos que afetam os processos de governança, também afetariam os critérios para definição das recompensas e também o tipo de variação salarial presente.

Esses construtos (“governança” e “estrutura de remuneração”) afetariam a percepção de “justiça organizacional” dos empregados (nível individual), onde essa percepção pode afetar positivamente ou negativamente a efetividade da governança da organização.

A análise dos construtos pode ser feita em duas dimensões: uma institucional, que articula a influência do contexto sobre a governança e sobre a estrutura de remuneração; e uma intraorganizacional, que articula a justiça organizacional em função da governança e da estrutura de remuneração.

Assim, propõe-se um modelo conceitual para articulação dos elementos fundamentais no estudo das relações entre governança, recompensas para níveis não-diretivos e justiça organizacional (Esquema 1):



Esquema 1 – Modelo conceitual proposto

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o *design* da pesquisa, o desenvolvimento do campo empírico e a análise de dados.

3.1 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DE PESQUISA

Trata-se de um estudo eminentemente qualitativo, tendo em vista os *gaps* teóricos (Seção 2.1.1, p.26) e empíricos (Seção 2.1.2, p.28) decorrentes das abordagens do *mainstream* – os quais motivam este estudo –, bem como dos objetivos de pesquisa:

- Principal: compreender como a percepção de justiça organizacional acerca das recompensas para níveis não-diretivos governança se relaciona com a governança das organizações; e
- Específicos: (1) compreender como a governança da organização é influenciada pelo contexto onde está inserida; (2) compreender como as recompensas para níveis não-diretivos são estabelecidas dentro da organização; (3) compreender qual a percepção de justiça dos funcionários sobre essas recompensas; (4) compreender se e como a justiça organizacional pode reverberar na efetividade da governança.

Assim, se utiliza do mundo das organizações como fonte de conhecimento e enriquecimento da teoria, na busca de maior compreensão da complexidade das estruturas sociais nos processos, objetos da investigação (DENZIN; LINCOLN, 2000).

A abordagem investigativa desta pesquisa tem uma concepção pós-positivista (GUBA; LINCOLN, 1994):

Fazendo pesquisa em cenários mais naturais, coletando mais informações situacionais e reintroduzindo descoberta como um elemento de investigação, e em ciências sociais particularmente, solicitando pontos de vistaêmicos para assistir a determinação de significado e propósito que as pessoas atribuem às suas ações (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 116 – tradução nossa).

Adotou-se o método do estudo de caso, considerando que estudos de caso são apropriados quando as perspectivas correntes de pesquisa parecem inadequadas (EISENHARDT, 1989b), situação que se aplica ao problema de pesquisa em questão, com vistas a “produzir teoria que seja precisa, interessante e testável, [sendo] um complemento natural à pesquisa *mainstream*

dedutiva” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 26 – tradução nossa). Sobre os benefícios dessa metodologia, pode-se fazer as seguintes colocações:

A aplicação desse método pode ser útil para transcender as fronteiras locais dos casos investigados, capturando novas camadas e desenvolvendo novos insights teóricos e práticos testáveis e válidos empiricamente. [...] Estudos de caso são especialmente úteis para descoberta, descrição, mapeamento e construção de relacionamentos, mas também podem ser usados para teste, rejeição e refinamento teórico [...], ilustração [...], classificação, desenvolvimento de hipóteses [...], predição e identificação de necessidades de pesquisa adicional (VISSAK, 2010, p.371 – tradução nossa).

Optou-se pela realização de estudos de caso múltiplos como “forma de se reconhecer padrões de relacionamentos entre os construtos dentro e entre os casos, e seus argumentos lógicos subjacentes” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 25 – tradução nossa), tendo sido utilizado o protocolo de Eisenhardt (EISENHARDT, 1989b; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) e Yin (YIN, 2005).

O campo empírico escolhido foi o das agências de propaganda atuantes no Brasil e contempla o estudo de quatro casos, aqui designados como AGÊNCIA-1, AGÊNCIA-2, AGÊNCIA-3 e AGÊNCIA-4, por questões de confidencialidade.

Como estratégia de pesquisa, buscou-se uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal, de forma que também permita a captura da perspectiva passada, embora a coleta de dados se situe num período específico de tempo (presente). Essa estratégia foi definida em função dos níveis de análise propostos e também dos resultados da aproximação do campo (Seção 3.2.1, p.51), conforme já mencionado.

Como estratégia de pesquisa, segmentou-se o estudo em três fases (Quadro 2):

| Fases da pesquisa | Abordagens investigativas |
|-------------------------|--|
| i. Aproximação do campo | Levantamento inicial com <i>practioners</i> |
| ii. Realização do campo | Planejamento e coleta de dados |
| iii. Análise dos dados | Análise dos dados (caso a caso e entre os casos) |

Quadro 2 – Fases da pesquisa e abordagens investigativas

Cada uma das fases está caracterizada na seção “Fases da pesquisa” (p.51).

3.1.1 Sobre a escolha do campo empírico

Em congruência ao modelo teórico modelo conceitual proposto (Esquema 1, p.47), bem como com os objetivos da pesquisa, optou-se por se concentrar em um único segmento de atividade.

Para a seleção do segmento de agências de propaganda foram consideradas evidências empíricas de aderência do campo ao problema de pesquisa.

Inicialmente se notavam indícios de que o setor seria um potencial “candidato” para se realizar o campo empírico. Sobretudo vários relatos informais de profissionais da área davam notícia sobre movimentos que vinham acontecendo em todo mundo e que têm levado os profissionais a questionamentos sobre o próprio papel das agências – exemplo: aquisições de agências por grupos estrangeiros que submeteram as empresas a um novo modelo de governança; sobre mudanças que afetaram práticas históricas de grandes distâncias salariais entre as “estrelas da propaganda” e demais profissionais da área; os altos índices de *turnover*; e rotina de trabalho estressante, dentre outros. Muitos desses indícios também evidenciados pela imprensa⁸.

Numa etapa seguinte, foi realizada uma primeira investigação exploratória, aqui tratada como “Fase de aproximação do campo” (Seção 3.2.1, p.51), a fim de se verificar a aderência desse campo com os objetivos de pesquisa do estudo.

Os resultados dessa investigação – apresentados à página 53 –, demonstraram que as agências vêm enfrentando grandes desafios frente às mudanças no ambiente, tanto na dimensão institucional (níveis institucional e organizacional) como na dimensão intraorganizacional (níveis organizacional e individual), as quais vêm afetando sua governança, suas práticas de recompensas e a percepção de justiça organizacional dos empregados.

Assim, fez-se a escolha do segmento como campo empírico. Os resultados dessa aproximação também subsidiaram o *design* e a definição das estratégias de pesquisa.

A avaliação do campo como adequada para o estudo foi corroborada pelos revisores do *British Academy of Management Conference 2017*⁹, na ocasião da aprovação do trabalho.

⁸ Por exemplo, o caso noticiado pelo “Financial Times” em que o CEO da Dentsu (pertencente ao maior grupo de agências de propaganda do mundo, a Dentsu Aegis) pediu demissão após uma funcionária recém-contratada ter se suicidado por excesso de trabalho em Tóquio (LEWIS, 2016).

⁹ O artigo correspondente a esta pesquisa de tese foi aprovado para publicação nos anais do “British Academy of Management Conference 2017” e apresentado pela autora em setembro de 2017 em Coventry (Reino Unido).

3.2 FASES DA PESQUISA

A seguir estão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados em cada uma das fases de investigação.

3.2.1 Aproximação do campo

Esta fase se constituiu de uma investigação exploratória do segmento de agências de propaganda com os objetivos de: (i) avaliar seu potencial como campo empírico para o problema de pesquisa; e (ii) subsidiar o *design* de pesquisa.

Para tanto, foram realizadas entrevistas não estruturadas com *practioners* (vide perfil dos pesquisados no Quadro 3) e levantamentos iniciais de dados secundários do setor.

| Pesquisado | Perfil |
|------------|---|
| A | Homem, 40-45 anos, bacharel em administração de empresas (FGV) e mestre em administração de empresas (estratégia empresarial) (FGV). Atua em áreas de planejamento de agências de propaganda, área responsável por desenhar as estratégias de comunicação e de campanha para os clientes ¹⁰ . |
| B | Homem, 30-35 anos, bacharel em propaganda e publicidade. Atua em áreas de planejamento e criação de agências, área responsável pela redação publicitária e arte gráfica/ visual das campanhas e ações promocionais ¹¹ . Palestrante no meio sobre publicidade <i>on-line</i> . Atua em projetos profissionais paralelos pela impossibilidade de viabiliza-los via agência onde está empregado. |
| C | Homem, 35-40 anos, bacharel em administração de empresas (FGV), mestre e doutor em administração de empresas (marketing) (FGV). Professor universitário. Possui experiência como gerente de mídia em emissora de TV de grande porte. |
| D | Mulher, 60-65 anos, bacharel em psicologia, pós-graduada por Harvard e pelo MIT. Professora universitária e <i>coach</i> de carreira. Possui experiência como diretora de recursos humanos de agências de publicidade nacionais de grande porte. |

Quadro 3 – Pesquisados da fase de aproximação do campo

Fonte: elaborado pela autora.

Para seleção dos entrevistados buscou-se contato com diferentes profissionais que tenham conhecimento das *práxis* de publicidade e do segmento, bem como alguma *expertise* e/ou sensibilidade acadêmica para aprofundamento das reflexões iniciais.

¹⁰ Lupetti (2010).

¹¹ *idem*.

Foram realizadas cinco entrevistas (quatro presenciais e uma via Skype) entre outubro e dezembro de 2015, totalizando 10 horas de gravação. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de narrativas (PENTLAND, 1999).

Do ponto de vista instrumental “estórias ajudam a explicar as relações entre eventos em processo ou em uma narrativa” (PENTLAND, 1999, p. 711 – tradução nossa).

A análise de narrativas se fundamentou em cinco pontos (sintetizados na Figura 3): (i) a sequência temporal específica, localizada em um tempo e espaço – a narrativa tem um começo, um meio e um fim que lhe conferem uma sequência temporal –; (ii) a narrativa é sempre sobre alguém (um ou mais atores focais) ou sobre algo, e nesse caso podem ser identificados protagonistas (e antagonistas) na sequência da história; (iii) a voz narrativa é identificável, ou seja, aquele que narra o faz sob seu ponto de vista e a sua fala o personifica; (iv) os padrões de referência para avaliação, referentes aos valores e significados do narrador que conferem uma “moral” ou um juízo que permeia sua avaliação; (v) outros indicadores de conteúdo e contexto, que extrapolam um conjunto de eventos e possuem uma série de instrumentos capazes de indicar tempo, lugar, atributos dos atores, atributos do contexto etc., os quais são fundamentais para a interpretação dos eventos (PENTLAND, 1999).

| TABLE 1 Relationship of Narrative Properties to Organization Theory | |
|--|--|
| Narrative Property | Indicator for |
| Sequence | Patterns of events |
| Focal actor(s) | Role, social network, and demographics |
| Voice | Point of view, social relationships, and power |
| Moral context | Cultural values and assumptions |
| Other indicators | Other aspects of context |

Figura 3 – Propriedades narrativas e respectivos indicadores
 Fonte: Pentland (1999, p. 713).

Os resultados dessa fase (apresentados a seguir) corroboraram a escolha do segmento como campo empírico, além de subsidiarem o *design* e o planejamento do campo.

3.2.1.1 Resultados da aproximação do campo

Os resultados obtidos demonstraram que as agências de publicidade vêm enfrentando grandes desafios frente às mudanças no ambiente, tanto na dimensão institucional (níveis institucional e organizacional) como na dimensão intraorganizacional (níveis organizacional e individual), e que elas vêm afetando sua governança, suas práticas de recompensas e a percepção de justiça organizacional dos empregados.

Referente à **dimensão institucional** de análise, revelaram-se evidências de turbulência e incertezas – “as agências estão vivendo uma crise de propósito sem precedentes” (pesquisado A); “fala-se hoje que as agências vivem uma crise de propósito” (pesquisado C); “as agências [nos moldes atuais] vão desaparecer” (pesquisado D).

Os relatos indicaram que o próprio meio questiona a utilidade das agências – “agência hoje vende anúncio, não vende criação” (pesquisado A). Alguns relatos sugeriram que o trabalho das agências estaria precarizado a ponto do próprio cliente não perceber valor agregado – “os clientes só não vão direto para o anunciante, porque no Brasil é obrigado a fazer anúncio via agência” (pesquisado A).

Dentre as mudanças que podem ter contribuído para esse quadro, destacaram-se algumas.

Na relação entre agência e veículo, o crescimento do *e-commerce* e do entretenimento *on-line* (redes sociais e *streaming*, por exemplo), mudou a forma como o público “consome” propaganda, impactando fortemente a forma como peças publicitárias (ou ações de campanhas) são desenvolvidas e veiculadas.

A nova era trouxe ameaça às fontes de receita com anúncios dos veículos *off-line* (TV aberta, TV paga, rádio, revistas, jornais, *outdoors*, etc.). Relatos sugeriram que uma grande emissora de TV aberta, instituiu o chamado “BV” (“bônus veicular”), como forma de atrair receita para o veículo. Ao final do ano as agências informariam quanto de verba de publicidade se veiculará na emissora no próximo ano para, em contrapartida, receberem antecipadamente no início do ano 10% do total informado como bônus veicular.

A remuneração das agências pelo veículo seria calculada em função de um percentual da verba do anunciante, que hoje estariam entre 7-8% – “[por lei] deveria ser 20[%], na prática é entre 7-8 [%], [...] porque é assim [...] os caras falam vamos te pagar 8 e a agência fala tá bom...” (pesquisado A). Assim, a oferta de “BV” a uma taxa maior da usualmente praticada tem constituído um forte atrativo para as agências.

Os relatos sugeriram também que para captação de “BV” as decisões sobre o comprometimento da verba muitas vezes são unilaterais, ou seja, sem conhecimento ou

anuência do cliente. Isso constituiria um problema ético, conhecido e reconhecido tanto pelas agências como pelos próprios clientes.

Além do cliente, muitas vezes, não tomar parte na decisão – “a agência decide sobre um dinheiro que não é dela” (pesquisado C) –, esse comprometimento prévio junto a determinado veículo não implicaria necessariamente na solução que melhor atende a estratégia mercadológica do anunciante. Falar da prática pode ser um tabu – “ninguém vai falar de ‘BV’ com você” (pesquisado D).

Simultaneamente, as mídias *on-line* ou *digital* (via Internet) vêm ampliando sua relevância e trazendo novos desafios para a governança das agências de publicidade. Por exemplo, as agências com alto grau de dependência de BV, pressionariam esses veículos para praticarem o “BV”, como forma de antecipação de receita, “mas, o Google e o Facebook não querem pagar ‘bv’, já falaram que não vão pagar...” (pesquisado A), o que poderia comprometer seu modelo de gestão.

Outro evento desafiante se refere ao crescimento do entretenimento *streaming* sem anúncio (ex.: Netflix), onde “nunca ninguém imaginou que isso [o consumidor pagar para não ver propaganda] fosse acontecer” (pesquisado C).

Os avanços tecnológicos disseminaram também soluções pessoais de impressão e arte gráfica, tornando obsoleta parte da oferta de produtos das agências. Materiais promocionais, como blocos, livretos, *folders*, que antes eram precificados a “preços de ouro” (pesquisado D), agora não têm mais demanda (ou ela é muito reduzida) – “ninguém quer pagar por isso”, diz o pesquisado D, enquanto, mostra um bloco de notas personalizado com seu nome.

Haveria também o agravante dos orçamentos de propaganda e publicidade dos clientes virem sendo reduzidos cada vez mais ao longo do tempo. “Grandes contas” – contratos de clientes de grande porte, os quais dão visibilidade e credibilidade às agências para captura e manutenção de outros clientes –, são disputadas acirradamente nas chamadas “concorrências”. Trata-se de reuniões de apresentação onde algumas agências são convidadas pelo cliente para apresentarem peças de campanha, no formato de leilão, ou seja, vence o melhor trabalho ao menor preço.

No entanto, nem sempre seriam os melhores trabalhos a vencerem a concorrência. Na percepção do pesquisado A, impera uma situação de “[...] mediocridade, [...] como todo mundo faz a mesma coisa, todas as agências produzem no mesmo nível, vence o preço”. Segundo esse pesquisado, ainda que o discurso dos clientes seja de desejo pelo melhor trabalho, não seria incomum encontrar interlocutores não qualificados para avaliar adequadamente o serviço ou, tão pouco, valoriza-lo em termos monetários – “o menino lá [cliente] tá falando dos quatro P’s

[de marketing do Phillip Kotler], enquanto, o mundo, lá fora [no exterior], tá discutindo consumo na sociedade líquida do [Zygmund] Bauman”; “ele [cliente] chega e fala, meu público-alvo é 15 a 70 anos, homem e mulher, de todas as classes sociais... eu respondo, não, não é isso...” (pesquisado A).

Além da questão de credibilidade para atrair ou reter clientes, ter grandes contas pode implicar também em chances de obter maiores “BV’s”, dado que se tratam dos anunciantes com maiores verbas para gastar.

Ainda em relação ao faturamento, além do “faturamento de mídia” (porcentagem sobre verba de veiculação), já mencionado, há outras modalidades como: “*fee*” (valor contínuo pago pelo cliente que custeia as pessoas da agência designadas para cuidar da conta); “pagamento por *job*” (valor referente a um projeto específico); e “pagamento por custos de produção” (taxa sobre o custo do fornecedor, referente à supervisão e à organização do trabalho que foi terceirizado). Entretanto, a principal fonte de receita seria o faturamento de mídia, ao menos na mídia *off-line*, onde o entendimento é de que as demais modalidades são “para empatar, e o BV é pra ganhar dinheiro” (pesquisado A).

Na gestão da imagem da agência, a criação conta significativamente, onde uma medida de competência nesse sentido são os prêmios conquistados – “os clientes querem ir à agência e ver que ela ganhou troféu em Cannes...” (pesquisado A) –, e/ou quem é o diretor de criação, seja para escolher entre a que tem troféu e que a não tem, seja para se sentir valorizado por ser atendido por uma entidade renomada – “criação é o xodó da agência. A maioria das agências grandes é comandada por criativos” (pesquisado A).

Mas, aparentemente os clientes “nem sempre aceitam arriscar campanhas muito criativas e, por incompetência ou medo, acabam fazendo o ‘feijão com arroz’, ou seja, campanhas *cliché* ou simplesmente ruins” (pesquisado A). Campanhas que no entendimento da agência seriam mais efetivas, muitas vezes seriam avaliadas como “ousadas” pelos clientes, e, portanto, caras e desnecessárias. Não seria raro que o nível decisório do cliente (diretoria) determine que uma campanha englobe “vários objetivos numa única peça” (pesquisado A), como forma de obtenção de eficiência na aplicação do recurso. Mas, essa decisão pode implicar em campanhas sem foco (ou qualidade), inviabilizando o alcance dos resultados pretendidos pelo investimento.

Ao mesmo tempo, há relatos de que os mesmos clientes também se acostuariam julgar a competência das agências pela audiência dos anúncios e pelo impacto que geram nas suas vendas. Caso os resultados para o cliente não lhes sejam favoráveis, a responsabilidade poderá recair sobre a agência.

Uma estratégia adotada pelo segmento seria o desenvolvimento de “campanhas fantasmas”. As campanhas fantasmas são peças publicitárias criadas com o objetivo de disputar prêmios de propaganda. Não seriam contratadas. Muitas vezes, a agência, para desenvolver a peça, apenas pediria autorização do cliente para usar seu nome no anúncio, e sua produção costuma ser custeada pela própria agência. É comum se utilizarem de clientes pequenos, que sequer teriam porte para anunciar na TV, veiculando a peça “uma única vez de madrugada, num canal que ninguém vê, [...] fizeram isso com a [churrascaria] Fogo de Chão...”, de forma a tornar a campanha elegível para inscrição nos concursos (pesquisado A).

Essa prática também envolve dilemas éticos que o mercado parece reconhecer, mas que entende como necessária, pois os prêmios ajudam a captar clientes e criativos.

Ao mesmo tempo, para o profissional de criação, obter prêmios em Cannes valorizaria muito seu “passo” no pleito por maiores salários. Além disso, os profissionais parecem valorizar o ambiente de *glamour* do festival e a oportunidade de ser ovacionado, tendo seu trabalho reconhecido – “eles gostam do oba-oba do festival” (pesquisado A); “pessoal de agência meio que se acha” (pesquisado B).

Alguns relatos sugeriram que, dada a “baixa qualidade [percebida] dos serviços [das agências]” (pesquisado C) algumas empresas clientes estão voltando a montar estruturas de publicidade internamente ou na contramão do segmento, uma “*big five*” (grande consultoria internacional do grupo das cinco maiores) teria anunciado a criação de uma agência de publicidade para suprir a “deficiência dos serviços [das agências]” (pesquisado C).

Outro movimento observado no nível institucional diz respeito ao aumento de fusões e aquisições no Brasil de agências por grupos estrangeiros.

Na **dimensão intraorganizacional** apareceram evidências de fatores que podem estar associados à percepção de injustiça organizacional como grandes distâncias salariais, elevado *turnover*, questões de desmotivação e desconfiança, os quais impactam e são impactados pela governança.

Um dos contextos evidenciados é o da precarização do trabalho que tem impacto direto no desempenho organizacional e na motivação. Os relatos sugeriram que fazer um trabalho de maior qualidade e valor agregado, muitas vezes se restringe a alguns momentos, como preparações para as concorrências e confecção de campanhas fantasmas – “planejamento [na agência] é custo, tá fora! Agência não quer saber de planejamento...” (pesquisado A).

No caso das concorrências, muitos esforços e recursos são dispendidos pelas equipes que trabalham “varando a noite” (pesquisado B) sem qualquer garantia de reconhecimento seja pela agência ou pelo cliente. O reconhecimento pela agência parece ocorrer em algumas ocasiões

específicas, como quando se ganha uma concorrência – “tocam o sino para avisar que ganhamos a concorrência, fica todo mundo feliz... às vezes, fazem brinde com champanhe para motivar...” (pesquisado B).

Ao menos dois fatores foram indicados como motivadores para empenho das equipes na disputa pelas concorrências. Um diz respeito às possibilidades de se ter trabalho “por mais dois anos” (pesquisado B, exemplificando aleatoriamente o tempo de um contrato). O outro diz respeito à possibilidade de se fazer trabalhos de maior valor agregado – “eu amo o que eu faço! Adoro criar!” (pesquisado B) – comparativamente às tarefas cotidianas.

Entretanto, entende-se que estar num ambiente “glamourizado”, caso das agências, pode constituir um forte motivador para os profissionais.

As grandes estrelas do meio desfrutam do privilégio de discutir (e interferir) nas tendências de moda e consumo da sociedade em geral, além do acesso a informações em primeira mão, lugares e personalidades privilegiadas – “é o ambiente... tem os jantares, os restaurantes, as grifes...” (pesquisado D).

Para os profissionais em geral, há possibilidade de encontrar pessoalmente pessoas públicas – “de repente, a recepcionista vê o Jô Soares chegando... Olha! Você viu quem tá aí?! Jô, posso tirar uma foto?!” (pesquisado D) – ou poder dizer que trabalha num lugar que fez a propaganda tal – “o ‘motoboy’ queria ter o nome da agência na sua jaqueta” (pesquisado D).

A cultura nas grandes agências seria de ostentação – “o cara vai trabalhar de bermuda, mas a bermuda é Prada. [...] A secretária gasta todo salário para poder pagar a bolsa Louis Vuitton” (pesquisado D) –, mas não aparenta ser sustentável.

Ao mesmo tempo em que poderia se encontrar diretores que ganham salários mensais na casa dos seis dígitos, haveria profissionais subordinados a eles que ganham cerca de “dois mil reais”.

Mostrou-se claro que a distribuição dos salários varia de agência para agência – “tamanho da agência faz diferença” (pesquisado B). Houve relatos de que num determinado momento, ao menos em algumas das agências maiores, ocorreram tentativas de se promover tratamento equitativo. Foi no momento em que elas começaram a trabalhar com equipes de projeto, onde as estrelas da criação passaram a constituir equipes de projeto e buscaram estender para os demais profissionais das equipes os benefícios salariais de que desfrutavam.

Do ponto de vista econômico, parte dos pesquisados mencionaram que o faturamento das agências vem caindo significativamente ao longo dos anos, pelas razões descritas anteriormente, e entendem que o modelo de negócios atual não é mais compatível para manter

os salários de grandes estrelas. Embora seja importante lembrar que ter grandes estrelas no time legitimaria o trabalho e conferiria prestígio à organização.

Com o modelo de negócios em crise, manter esse padrão de pagamentos ficou insustentável – “as agências não se prepararam para este momento [faturamento menor e elevados desembolsos]” (pesquisado D).

Com relação ao *turnover* haveria uma crença disseminada no segmento de que a única forma de subir na carreira ou se obter aumento de salário é mudando de agência. A alta rotatividade seria bem vista pelo segmento, que tenderia a interpretar uma estadia mais longa na mesma agência como falta de ambição ou comodismo.

Com relação à remuneração, apareceram evidências de que falta transparência em relação às práticas salariais em geral – “as agências nunca participam de pesquisas salariais” (pesquisado D); “os diretores tinham vagas de garagem escondidas de forma que os clientes, quando chegassem não vissem o carro que eles tinham” (pesquisado D) – e de que isso é percebido pelo empregado – “sabe, o contrato é de 20 milhões, me pagam tanto e o resto do dinheiro tá aonde?! [...] vem falar que não tem dinheiro para me dar um aumento, depois contratam não sei quem ganhando mais do que eu...” (pesquisado B).

Outro aspecto que pareceu relevante é o fato de que do mercado nem sempre teria uma referência adequada para “precificar” as atividades de *digital*, isto é, avaliar quanto vale para fins de remuneração o trabalho desenvolvido. Trata-se de atividades novas que exigem habilidades muitas vezes desconhecidas pelos decisores de salários. Como muitos deles nunca executaram essas atividades ao longo da carreira, teriam menos referências sobre o grau de habilidade e/ou nível de complexidade exigido – “tem que ficar testando a fotinho para ver qual dá mais *click*, em que veículo... às vezes uma foto diferente do mesmo produto dá diferença... É um ‘p’ trabalho, é tudo na mão... [...] Algumas coisas dá para automatizar, mas não é tudo... [...] Às vezes, pro dono da agência é só ‘o menino que fica no computador’, ele não sabe nem qual é o trabalho que é feito...” (pesquisado B).

Hoje haveria duas grandes especializações em *mídia on-line (digital)* e em *mídia off-line*. Algumas agências têm unidades (firmas ou departamentos) específicas para cada uma delas.

Com relação à estrutura de cargos e salários, alguns relatos sugeriram que “não há um padrão” (pesquisado B), ou seja, a nomenclatura e a distribuição hierárquica de cargos seriam muito peculiares a cada uma das agências. A falta de padrão tornaria os critérios de alocação e pagamento dos profissionais menos transparente, dadas as dificuldades de obtenção de referências sobre a compatibilidade entre os níveis de complexidade das tarefas do cargo e a respectiva remuneração.

Embora a presença de áreas (ou equipes) dedicadas de recursos humanos (RH's) venha se disseminando nas agências com o passar dos anos, não haveria indícios claros sobre seu o grau de estruturação. Os relatos sugerem que os RH's podem ser mais ou menos estruturados (de acordo com o tamanho da agência, por exemplo), mas no geral seu papel e nível de atuação seriam questionáveis – “têm as meninas do RH, que não saem da salinha para nada, nunca aparecem” (pesquisado B); “hoje é mais comum ter áreas de RH. [...] Mas, aí vem o pessoal que era de RH de banco, de terninho. Não funciona...” (pesquisado D).

Ainda em relação às práticas de recompensas, os relatos sugeriram que “[os RH's] tentam fazer alguma coisa para motivar, mas ainda é muito diferente de empresa” (pesquisado B) e nem sempre acertam – “ano passado encheram um avião e levaram todo mundo pra Búzios pra passar o fim de semana. Legal. Gastaram uma ‘p’ grana... Mas, eu não quero ir pra praia com o pessoal do trabalho...” (pesquisado B).

Com relação ao oferecimento de capacitação pelas agências, os relatos sugeriram que não são práticas usuais no segmento – “isso de treinamento [em agência], esquece. Não tem.” (pesquisado A); “não tem isso de alguém te ensinar [na agência]” (pesquisado B). O mais comum seria os profissionais buscarem capacitação fora em cursos promovidos por instituições especializadas ou por meio de palestras e cursos livres. É comum que os cursos sejam promovidos por profissionais de agências ou por “gente de agência que saiu desiludida [com o trabalho nas agências]” (pesquisado A).

O pesquisado B, por exemplo, relata que nas palestras que promove os profissionais geralmente apresentam dúvidas bastante elementares em sua opinião – “são coisas que pra mim é tão óbvio, tão básico, mas tem gente que adora... que fala, nossa, aprendi muito com você hoje...”. Ele entende que isso pode se dar por falta de supervisão no trabalho.

Além desses fatores, outros aspectos que poderiam interferir no desempenho organizacional são o clima e a cultura – “não suporto que grite comigo. [...] Sabe, dar *show*...” (pesquisado B); “a cultura é de assédio [moral]” (pesquisado D). A cultura no segmento é de jornadas estendidas de trabalho e muita pressão por prazos e resultados – “até 10 horas [da noite] é normal... [...] tenho que cumprir meu *timesheet* [do dia] no dia, porque amanhã tem outras coisas me esperando...” (pesquisado B).

Apareceram indícios de que parte da postura de arrocho que alguns clientes têm com as agências pode decorrer de revanchismo. O profissional sai da agência para trabalhar como empregado no cliente. Tornando-se “cliente” alguns teriam comportamento de revanche em relação aos antigos líderes e/ou colegas de equipe.

Surgiram também evidências de que as relações de confiança podem ser frágeis dentro da organização. Alguns relatos sugeriram que com certa frequência pessoas saem da agência para montar sua própria: por vislumbrarem oportunidade de negócios (como ofertas de produtos e serviços inovadores) que não seriam considerados pelas agências; pela baixa colaboração interna; e/ou por falta de perspectiva de crescimento profissional.

Com base nesses resultados, conclui-se que o segmento se constitui como campo empírico adequado para realização da pesquisa.

Além das evidências coletadas, os próprios pesquisados entenderam haver “aderência do problema de pesquisa” ao segmento e que se trata de um tema importante – “a aderência [do tema] em agências é total” (pesquisado A); “essa pesquisa poderia ser institucional [via FGV]” (pesquisado C); “o tema tem a ver sim” (pesquisado B); “esses profissionais [publicitários] precisam desse olhar. [...] Se [você] se decidir em pesquisar agências, sugiro que leia ‘A corrosão do caráter’ de Richard Sennet” (pesquisado D).

3.2.2 Realização do campo

Esta fase se constitui do planejamento e da coleta de dados do campo empírico, os quais foram pautados no protocolo de estudo de caso de Eisenhardt (EISENHARDT, 1989b; EISENHARDT; GROEBNER, 2007).

O estudo de caso não se trata de uma escolha metodológica propriamente, mas sim de uma escolha do que se estudar (STAKE, 2000). Com relação à **seleção dos casos**, Eisenhardt e Groebner (2007) defendem que “o propósito da pesquisa é desenvolver teoria, não testá-la, então amostragem teórica (e não randômica ou estratificada) é apropriada” (EISENHARDT; GROEBNER, 2007, p. 27 – tradução nossa). Nesse sentido, os casos não precisam ser representativos de alguma população, como são os dados em pesquisas de teste de hipótese em larga escala (EISENHARDT; GROEBNER, 2007, p. 27).

Com base na revisão de literatura de governança, uma das questões mais relevantes a serem consideradas na seleção dos casos é a estrutura de propriedade, a qual pode afetar a dispersão salarial (CONNELLY et al., 2013) ou o grau de autonomia dos gerentes em definir metas de desempenho dos empregados (WERNER; TOSI; GOMEZ-MEJIA, 2005).

Essa questão foi evidenciada na fase de aproximação, especialmente pelo fato de grande parte das agências nacionais estarem ligadas a um grupo estrangeiro, que aparentemente

impõem condições injustas de trabalho e o crescente movimento de jovens publicitários buscando abrir sua própria agência, como alternativa a essa realidade.

Outro fator evidenciado na aproximação do campo é a especialização da agência (*digital* ou *off-line*), que poderia implicar, por exemplo, em diferentes processos de governança.

Assim, definiu-se a busca de agências nacionais e estrangeiras para pesquisa com especialização *digital* e *off-line*. A **amostra de casos** estudados foi constituída por:

- AGÊNCIA-1 Brasil: agência de médio porte com especialização *off-line* pertencente a um grande grupo estrangeiro (GRUPO-A);
- AGÊNCIA-2 Brasil: agência de médio porte com especialização *digital* pertencente ao mesmo GRUPO-A do caso 1;
- AGÊNCIA-3 Brasil: agência de médio porte com especialização *off-line* pertencente a um grande grupo estrangeiro (GRUPO-B1);
- AGÊNCIA-4: agência de pequeno porte com especialização *digital* aberta por uma publicitária que pediu demissão do GRUPO-A pelas más condições de trabalho vivenciadas.

Seguindo o protocolo, foram utilizadas **fontes de dados** primários e secundários (Quadro 4), visando à triangulação de evidências.

| Tipos de dados | Fontes/ Métodos |
|----------------|--|
| Primário | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestruturadas com: decisor(es) de negócio(s), decisor(es) de recompensas, gestor(es) e funcionário(s). • Anotações de campo. |
| Secundário | <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios e documentos internos das agências. • Websites e páginas das agências (e de seus profissionais) em redes sociais. • Vídeos de eventos e entrevistas de profissionais proeminentes do segmento disponíveis no YouTube. • Imprensa especializada (ex.: Revista Meio & Mensagem). • Relatórios de mercado (ex.: anuários Mídia Brasil, Ibope). • Literatura especializada (ex.: livros técnicos do segmento). |

Quadro 4 – Fontes de dados

As entrevistas constituem a principal fonte de dados desta pesquisa. Eisenhardt e Groebner (2007, p. 28) alertam que o desafio desse tipo de dado é o viés das impressões e do *sensemaking* retrospectivo dos informantes, onde a abordagem-chave para mitigar esse tipo de risco é:

Uso de numerosos e altamente qualificados informantes que vejam o fenômeno focal de diferentes perspectivas. Esses informantes podem incluir atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e geografias, bem como atores de outras relevantes organizações e observadores externos tais como analistas de mercado (EISENHARDT; GROEBNER, 2007, p. 28 – tradução nossa).

Então, primou-se pela quantidade e variedade de respondentes. Foram entrevistados 94 profissionais, de todos os níveis hierárquicos e de diversas áreas funcionais das agências, totalizando mais de 100 horas de entrevistas (registradas em gravações de áudio).

Com relação aos dados secundários, as fontes foram indicadas pelos pesquisados da fase de aproximação do campo, sendo apontadas “fontes de referência” do setor, como a Revista Meio & Mensagem, os anuários Mídia Brasil e Ibope, dentre outros, além dos websites e páginas das agências em redes sociais.

As entrevistas ocorreram no período de outubro de 2015 e dezembro de 2016 na cidade de São Paulo. Quase todas foram realizadas *in loco* (no local de trabalho do entrevistado), exceto nos casos onde o entrevistado se encontrava em outra cidade ou foi solicitado por ele(a) que fosse feito remotamente. Assim, oito entrevistas foram feitas por Skype.

Destaca-se que todas as entrevistas foram individuais e todos os entrevistados consentiram a gravação do áudio. Houve a utilização de espaços reservados, exceto em seis casos onde os entrevistados, enquanto estavam *on-line* via Skype, compartilhavam seu espaço físico com outras pessoas.

Como **instrumento de coleta de dados**, foi utilizado questionário semiestruturado. Entrevistas semiestruturadas são consideradas apropriadas para investigar atitudes, intenções e motivações envolvendo interpretações e ambiguidades, tendo como principal vantagem, o fato de permitirem o levantamento de questões relevantes e profundas junto aos respondentes (FONTANA; FREY, 2000).

Devida à ausência de padronização das estruturas e nomenclaturas de cargos nas agências – que já havia sido relatada na fase de aproximação e ficou evidenciada durante a realização do campo –, optou-se por associar à identificação dos respondentes, seu nível de atuação em caráter mais geral: “estratégico”, “tático” e “operacional”.

O intuito dessa associação é facilitar a compreensão sobre a atuação do respondente, seus graus de autonomia e de influência dentro da organização, facilitando as análises posteriormente. Além disso, serviu como baliza no “balanceamento” da quantidade de respondentes por nível de atuação, visando à diversidade de respondentes.

Essa “classificação” pode ser inferida a partir dos relatos dos respondentes sobre as atribuições do seu cargo e sua posição hierárquica.

Como estratégia de investigação, foram realizados dois tipos de coleta de dados: (i) uma coleta para melhor apreensão do “contexto institucional” onde estão inseridas as agências de propaganda brasileiras; e (ii) a coleta pertinente aos estudos de caso.

A coleta sobre “contexto institucional” foi constituída por entrevistas junto a 16 pesquisados de diferentes origens (profissionais de agências, acadêmicos e consultores especializados), totalizando 20 horas e 1 minuto de áudio gravadas.

O perfil desses informantes pode ser visto na Tabela 1. Esclarece-se que os nomes utilizados para identificação dos informantes são fictícios para preservação de suas identidades.

Tabela 1 – Identificação dos informantes e duração das entrevistas – contexto institucional
(continua)

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|------------|------------------|---|------------------------|---------|---------|
| Empresa 1 | Estratégico | Fundador e <i>CEO</i> de agência de relações públicas | <i>CEO</i> Ricardo | 01:05 | 65 |
| Empresa 2 | Estratégico | Fundador e <i>CEO</i> de agência de propaganda | <i>CEO</i> Rogério | 00:51 | 51 |
| Empresa 3 | Estratégico | <i>CEO</i> de agência de propaganda | <i>CEO</i> Rubens | 00:54 | 54 |
| Empresa 4 | Estratégico | Consultor para agência de propaganda | Consultor Roberto | 01:00 | 60 |
| Empresa 5 | Estratégico | Sócio e Criação de agência de propaganda | Diretor Robson | 01:00 | 60 |
| Empresa 6 | Estratégico | Fundador e Diretor de agência de propaganda | Diretor Ronaldo | 01:01 | 61 |
| Empresa 7 | Estratégico | Diretora de RH em agência de propaganda | Diretora Raquel | 03:00 | 180 |
| Empresa 8 | Estratégico | Planejamento para agência de propaganda | <i>Planner</i> Ricardo | 01:13 | 73 |
| Empresa 9 | Estratégico | Sócio e Vice-Presidente de Operações de agência de propaganda | VP Reinaldo | 00:49 | 49 |
| Empresa 10 | Tático | Gerente de Mídia em agência de propaganda | Gerente Rita | 01:02 | 62 |
| Empresa 11 | Tático | Gerente de Relações Públicas em empresa de eventos | Gerente Roberta | 00:58 | 58 |
| Empresa 12 | Tático | Planejamento e Criação em agência de propaganda | <i>Planner</i> Ravi | 03:00 | 180 |
| Empresa 13 | Operacional | Coordenadora de Social Media em agência de propaganda | Coordenador Richard | 01:17 | 77 |

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|--------------|------------------|---|------------------|---------|-------------|
| Empresa 14 | Operacional | Gerente de Atendimento em agência de propaganda | Gerente Rômulo | 00:51 | 51 |
| Universidade | n.a. | Acadêmico de Marketing com experiência em mídia | Acadêmico Renan | 01:00 | 60 |
| Universidade | n.a. | Acadêmico de Marketing com experiência como cliente de agências | Acadêmico Renato | 01:00 | 60 |
| Total | | | | | 1201 |

Nota: n.a. – não se aplica.

Na coleta dos estudos de caso propriamente ditos, foram pesquisados 78 respondentes, sendo coletadas 82 horas e 6 minutos de gravações de áudio. A Tabela 2 sumariza a quantidade de respondentes e horas de entrevistas por empresa.

Tabela 2 – Resumo do total de informantes e tempo de entrevistas do casos

| Empresa | Quantidade de informantes | Tempo total das entrevistas |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|
| GRUPO-A | 3 | 2h e 47min |
| GRUPO-B1 | 2 | 2h e 13min |
| AGÊNCIA-1 | 27 | 26h e 26min |
| AGÊNCIA-2 | 12 | 11h e 22min |
| AGÊNCIA-3 | 25 | 29h e 11min |
| AGÊNCIA-4 | 9 | 10h e 07min |
| Total | 78 | 82h e 06min |

Esclarece-se que o GRUPO-A e o GRUPO-B1 correspondem às *holdings* das agências estudadas, sendo que o GRUPO-A possui as AGÊNCIA-1 e AGÊNCIA-2 e o GRUPO-B1 possui a AGÊNCIA-3. A AGÊNCIA-4 não pertence a nenhum grupo.

A seleção dos entrevistados se pautou pelos seguintes critérios:

- Decisores e/ou gestores responsáveis pelos processos de governança (níveis de atuação estratégico e tático).
- Decisores e/ou gestores de recompensas (níveis de atuação estratégico e tático).
- Gestores intermediários (nível de atuação tático).
- Gestores e funcionários (nível de atuação operacional).

Os resultados da fase de aproximação sugeriram que as diferentes áreas funcionais das agências desfrutariam de *status* organizacionais diferentes, implicando em estruturas de

remuneração diferentes. Assim, buscaram-se respondentes provenientes das diversas áreas de cada uma das agências.

As tabelas seguintes detalham o perfil dos informantes e sua identificação, por empresa. Os nomes utilizados são fictícios para preservação de suas identidades.

Tabela 3 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista do GRUPO-A

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| GRUPO-A | Estratégico | Diretora de Recursos Humanos | Diretora Dulce | 00:47 | 47 |
| GRUPO-A | Estratégico | Gerente de Recursos Humanos | Gerente Guilherme | 00:52 | 52 |
| GRUPO-A | Operacional | Analista Financeiro | Financeiro Aluísio | 01:08 | 68 |
| Total | | | | | 167 |

Tabela 4 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-1

(continua)

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-1 | Estratégico | <i>Chief Executive Officer</i> | CEO Arnaldo | 01:00 | 60 |
| AGÊNCIA-1 | Estratégico | <i>Chief Operation Officer</i> | VP Alexandre | 00:42 | 42 |
| AGÊNCIA-1 | Estratégico | Vice-Presidente de Mídia | VP Bianca | 01:00 | 60 |
| AGÊNCIA-1 | Estratégico | Vice-Presidente de Criação | VP Carolina | 00:46 | 46 |
| AGÊNCIA-1 | Estratégico | Vice-Presidente de Planejamento | VP Diva | 01:14 | 74 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretor Breno | 01:02 | 62 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretor Dênis | 01:01 | 61 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Mídia | Diretor Fabiano | 00:41 | 41 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor Regional | Diretor Genésio | 00:43 | 43 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretora Ana | 01:33 | 93 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretora Clarice | 01:06 | 66 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretor de Planejamento | Diretora Érica | 01:05 | 65 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretora de RTVC | Diretora Hortência | 01:07 | 67 |
| AGÊNCIA-1 | Tático | Diretora de Produção | Diretora Iara | 01:02 | 62 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Assistente de Produção | Assistente Alícia | 00:54 | 54 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Assistente Planejamento | Assistente Binho | 00:33 | 33 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Gerente de Atendimento | Gerente Andréia | 00:56 | 56 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Gerente de Mídia | Gerente Basílio | 00:56 | 56 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Gerente de Atendimento | Gerente Cecília | 01:01 | 61 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Produtor Gráfico | Produtor Américo | 00:47 | 47 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Produtora RTVC | Produtor Berenice | 00:54 | 54 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Revisor de Texto | Produtor Carlos | 01:18 | 78 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Redator de Criação | Redator Anderson | 00:52 | 52 |

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Supervisora de contas | Supervisor Alice | 00:57 | 57 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Supervisora de Contas | Supervisora Bárbara | 01:05 | 65 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Supervisora de Contas | Supervisora Celina | 01:06 | 66 |
| AGÊNCIA-1 | Operacional | Supervisora de Contas | Supervisora Dinorá | 01:05 | 65 |
| Total | | | | | 1586 |

Tabela 5 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-2

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|---|----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-2 | Estratégico | <i>Chief Executive Officer</i> | CEO Armando | 01:01 | 61 |
| AGÊNCIA-2 | Estratégico | <i>Strategy and Audiences Director</i> | Diretor Marcos | 00:43 | 43 |
| AGÊNCIA-2 | Estratégico | <i>Client Service Director</i> | Diretora Juliana | 00:49 | 49 |
| AGÊNCIA-2 | Estratégico | <i>Performance Strategy Director</i> | Diretor Luan | 00:37 | 37 |
| AGÊNCIA-2 | Estratégico | <i>Business Director</i> | Diretora Karina | 00:36 | 36 |
| AGÊNCIA-2 | Tático | <i>Performance Strategy Coordinator</i> | Coordenador Bento | 01:07 | 67 |
| AGÊNCIA-2 | Tático | Diretor de Mídia | Diretor Nelson | 01:43 | 103 |
| AGÊNCIA-2 | Tático | Project Manager | Gerente Davi | 01:08 | 68 |
| AGÊNCIA-2 | Operacional | <i>Analista de Search Engine Optimization</i> | Analista Amanda | 00:50 | 50 |
| AGÊNCIA-2 | Operacional | Assistente Administrativo | Analista Bruna | 01:04 | 64 |
| AGÊNCIA-2 | Operacional | <i>Search Engine Optimization Coordinator</i> | Coordenadora Aline | 00:46 | 46 |
| AGÊNCIA-2 | Operacional | <i>Search Engine Optimization Coordinator</i> | Coordenadora Cibele | 00:58 | 58 |
| Total | | | | | 682 |

Tabela 6 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista do GRUPO-B1

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|--|----------------------|----------------|----------------|
| GRUPO-B1 | Estratégico | <i>Chief Financial Officer</i> e Sócia | VP Graziela | 00:49 | 49 |
| GRUPO-B1 | Tático | Diretor de Recursos Humanos | Diretor Ugo | 01:24 | 84 |
| Total | | | | | 133 |

Tabela 7 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-3

(continua)

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|--|----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | <i>Chief Executive Officer</i> e Sócio | CEO Arlindo | 00:42 | 42 |
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | Diretor de Atendimento | Diretor Túlio | 02:35 | 155 |

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | Diretor Regional | Diretora Paula | 01:28 | 88 |
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | Vice-Presidente de Planejamento | VP Eva | 01:00 | 60 |
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | Vice-Presidente de Mídia | VP Frederico | 00:52 | 52 |
| AGÊNCIA-3 | Estratégico | Vice-Presidente de Criação e Sócio | VP Gabriel | 00:51 | 51 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Mídia | Diretor Artur | 01:03 | 63 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Produção Gráfica | Diretor Osmar | 01:03 | 63 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Planejamento | Diretor Quirino | 00:55 | 55 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Mídia | Diretor Vicente | 01:40 | 100 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretor Wanderlei | 01:01 | 61 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Atendimento | Diretor Xavier | 01:10 | 70 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretora de RTV | Diretora Rute | 00:59 | 59 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretor de Planejamento | Diretora Silvia | 00:56 | 56 |
| AGÊNCIA-3 | Tático | Diretora de Atendimento | Diretora Yolanda | 00:40 | 40 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Diretor de Arte | Diretor Tadeu | 01:48 | 108 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Assistente de Mídia | Assistente Célia | 01:10 | 70 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Assistente de Atendimento | Assistente Célio | 01:10 | 70 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Assistente de Atendimento | Assistente Daniela | 01:10 | 70 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Gerente de Planejamento | Gerente Eliane | 00:47 | 47 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Gerente de Planejamento | Gerente Fabiana | 01:18 | 78 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Produtor Gráfico | Produtor Daniel | 01:21 | 81 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Supervisora de Planejamento | Supervisor Felipe | 01:14 | 74 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Supervisor de Mídia | Supervisora Eduarda | 01:20 | 80 |
| AGÊNCIA-3 | Operacional | Supevisora de Conta | Supervisora Gabriela | 00:58 | 58 |
| Total | | | | | 1751 |

Tabela 8 – Identificação dos informantes e tempo de entrevista e AGÊNCIA-4

| Empresa | Nível de Atuação | Cargo | Identificação | Duração | Minutos |
|----------------|-------------------------|---|-----------------------|----------------|----------------|
| AGÊNCIA-4 | Estratégico | Diretora de Operações | Diretora Beatriz | 00:51 | 51 |
| AGÊNCIA-4 | Estratégico | Diretora de Criação | Diretora Catarina | 00:51 | 51 |
| AGÊNCIA-4 | Tático | Coordenadora de Criação | Coordenadora Denise | 01:09 | 69 |
| AGÊNCIA-4 | Tático | <i>Designer</i> (criação) | <i>Designer</i> André | 01:24 | 84 |
| AGÊNCIA-4 | Operacional | Analista de CRM | Analista Carina | 00:58 | 58 |
| AGÊNCIA-4 | Operacional | Analista de Inteligência e <i>Performance</i> | Analista Décio | 01:00 | 60 |
| AGÊNCIA-4 | Operacional | Analista de Operações | Analista Emília | 01:20 | 80 |
| AGÊNCIA-4 | Operacional | Assistente de Criação | Assistente Érico | 01:08 | 68 |
| AGÊNCIA-4 | Operacional | Assistente de CRM | Assistente Fábio | 01:26 | 86 |
| Total | | | | | 607 |

3.2.3 Análise dos dados

Esta fase caracteriza-se pela **etapa de análise dos dados** coletados na fase anterior.

A análise de dados foi orientada por categorias ancoradas no modelo conceitual proposto deste estudo, visando essa investigação a comparação sistemática dos dados com a teoria existente (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Seguindo o protocolo de pesquisa (EISENHARDT, 1989b; YIN, 2005), primeiro se realizou uma análise dentro do próprio caso e depois entre os casos, visando a identificação de padrões que os perpassassem. Nas seções de “Resultados do Campo” (p. 71) e “Discussão” (p.201), estão apresentados os resultados das respectivas análises. As categorias de análise derivadas do modelo teórico proposto (Esquema 1, p.47), e estão sintetizadas no Quadro 5.

Para articular as análises nas dimensões institucional, organizacional e individual, utiliza-se o modelo de perspectivas de governança de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) (Figura 1, p.39). A partir desse modelo, analisa-se as pressões de contexto institucional e as oriundas da própria organização que influenciam as práticas de recompensas para níveis não-diretivos e como isso repercute na percepção de justiça.

De forma análoga ao modelo Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) norteia-se a dimensão institucional de análise (níveis institucional e organizacional) às perspectivas legal (*legal*), redes sociais (*social networks*) e gerenciamento simbólico (*symbolic management*), ou seja, às perspectivas “para fora” da organização (*organization → outward*); e a dimensão intraorganizacional de análise (níveis organizacional e individual) às perspectivas de economia (*economics*), de poder (*power*) e de psicologia social (*social psychology*), referentes às perspectivas “para dentro” (*organization → inward*).

| Construtos | Categorias de análise | Definição constitutiva | Definição operacional |
|--------------------------|-------------------------|--|--|
| Governança | Processos de governança | Processos decisórios decorrentes das forças que influenciam como as firmas e os seus gestores se comportam na execução de suas responsabilidades, incluindo formulação de objetivos estratégicos, análises de ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico (FREEMAN et al., 2010) | Categoria investigada a partir a partir dos relatos dos pesquisados e da análise documental (interna e externa) para identificar as forças que afetam o comportamento da organização e dos seus decisores e como isso se reflete nas estratégias de negócios, no estabelecimento e aferição de metas, nas estruturas organizacionais (unidades funcionais e/ou de negócios), na distribuição de tarefas, nas políticas de gestão de pessoas em geral e quais são práticas e ferramentas de controle e avaliação de desempenho. |
| Estrutura de remuneração | Recompensas | Recompensas financeiras e não-financeiras, bem como critérios formais e informais utilizados na definição (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). | Categoria investigada preponderantemente a partir dos relatos dos pesquisados a respeito de quais são e como estão estabelecidas as estruturas de recompensas, quais os critérios influenciam suas definições, que políticas regem suas práticas, a percepção de adequação dos critérios e da transparência com a qual são definidos e comunicados. |
| | Variação salarial | Extensão de quanto são pago às pessoas na organização diferentes montantes de dinheiro, onde dicotomicamente há dois tipos de estrutura de pagamento: (i) a igualitária ou comprimida (<i>compressed pay structure</i>), que apresenta poucas diferenças salariais e (ii) a hierárquica ou dispersa (<i>dispersed pay structure</i>) que apresenta amplas diferenças salariais entre os níveis (HARRIS, 2003; CONROY et al., 2014) | Categoria investigada preponderantemente a partir dos relatos dos pesquisados sobre sua percepção de dispersão salarial em relação aos pares, aos superiores, aos subordinados e ao mercado. |

| Construtos | Categorias de análise | Definição constitutiva | Definição operacional |
|------------------------|-----------------------|---|--|
| Justiça organizacional | Justiça distributiva | Análoga ao princípio aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007) | Categoria investigada a partir dos relatos dos pesquisados a respeito da sua percepção de justiça sobre os critérios de distribuição de tarefas, atribuições e recompensas em geral. |
| | Justiça processual | Estabelece os princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão. Atende às seguintes condições: aplicada de forma consistente a todos, livre de vies de tratamento, embasada em informações acuradas, guiada por processos corretos, representativa dos <i>stakeholders</i> relevantes, condizente com normas éticas (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). | Categoria investigada a partir dos relatos dos pesquisados a respeito da sua percepção de justiça sobre procedimentos de tomada de decisão em geral. |
| | Justiça informacional | Adequação das explicações da liderança e fomentada pela honestidade e detalhamento dos eventos relevantes. É avaliada com base na percepção do quanto alguém é verdadeiro e provê justificativas adequadas quando as coisas vão mal (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007; SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009). Por enfatizar a relação um-a-um, confere expectativa dos empregados com relação ao tratamento recebido dos líderes (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). | Categoria investigada a partir dos relatos dos pesquisados a respeito da sua percepção de justiça sobre a adequação da comunicação dos gestores para com os liderados. |
| | Justiça interpessoal | A justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade de comunicação interpessoal da liderança e é fomentada pelo tratamento respeitoso e pela abstenção de comentários impróprios (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009). É avaliada pela percepção de respeito e dignidade de tratamento que um despende ao outro. | Categoria será investigada a partir dos relatos dos pesquisados a respeito da sua percepção de justiça sobre a adequação do tratamento desferido pelos gestores para com os liderados. |

Quadro 5 – Categorias de análise

4 RESULTADOS DO CAMPO

Nesta seção estão apresentadas a descrição e análise dos dados, para cada um dos quatro casos estudados, a saber: AGÊNCIA-1 BRASIL, AGÊNCIA-2 BRASIL, AGÊNCIA-3 BRASIL e AGÊNCIA-4.

Os estudos de caso estão organizados da seguinte forma: caracterização da agência, resultados das análises dos construtos (governança, estrutura de remuneração e justiça organizacional) e das dimensões (institucional e intraorganizacional).

4.1 AGÊNCIA-1 BRASIL

A AGÊNCIA-1 *Brasil* foi fundada em 2000, fica em São Paulo, tem origem brasileira e atua, sobretudo, com mídia *off-line*. Em 2008 foi adquirida por um grupo internacional de comunicação digital sediado em Londres (hoje o GRUPO-A *Américas, Europa, África e Oriente Médio*), mudando de nome pela primeira vez.

Sobre essa venda, assim foi relatado pelo VP Alexandre:

“O Brasil estava passando por um momento... principalmente nosso mercado, passando por um momento de transformação... Meio que a lei da selva, onde só os fortes sobreviviam... E dificilmente você estaria vivo, se você não fizesse nenhuma aliança internacional” (VP Alexandre).

Posteriormente esse grupo adquiriu uma agência internacional de grande porte, a AGÊNCIA-1 *Global*, com sede em Nova Iorque e filiais em: São Francisco, Chicago, Cidade do México, Amsterdã, Londres, Paris, Hong Kong, Shangai e Bangalore.

Em 2014 a agência brasileira foi incorporada à AGÊNCIA-1 *Global*, tornando-se sua filial no Brasil. Nesse momento ela passou a se chamar AGÊNCIA-1 *Brasil*.

O GRUPO-A *Global* está presente em mais de 100 países e possui mais de 37 mil funcionários, somando-se todas as 10 empresas de comunicação, ou “marcas globais” como são chamadas (a AGÊNCIA-1 *Global* é uma delas), que possui.

No Brasil o grupo possui 11 marcas (cinco delas globais) e possui cerca de 1200 funcionários, operando nas cidades de São Paulo (sede), Rio de Janeiro, Curitiba e Brasília.

Na época da investigação, de maio a dezembro de 2016, A AGÊNCIA-1 *Brasil* possuía aproximadamente 100 funcionários, com escritórios em São Paulo e em Brasília.

Para este caso foram entrevistados 28 profissionais da agência (Tabela 9), além de três profissionais da *holding* nível Brasil (dois de Recursos Humanos e um do Financeiro).

Tabela 9 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-1 por nível de atuação

| Nível de Atuação | Total de informantes | Total de horas |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Estratégico | 05 | 04h e 42 min |
| Tático | 09 | 09h e 20 min |
| Operacional | 14 | 13h e 32 min |
| Total | 28 | 27h e 34 min |

Observa-se, como explanado na seção 3.2.2, que os níveis de atuação têm a função de situar a atuação dos profissionais e melhor compreender seus papéis dentro da estrutura organizacional.

4.1.1 Governança

Inicialmente contextualiza-se a AGÊNCIA-1 *Brasil*, ou Agência-1, dentro do GRUPO-A *Brasil*, ou Grupo-A – lembrando que o Grupo-A também contém a Agência-2 (p. 103), de forma que estas informações também se aplicam ao segundo caso.

O Grupo-A é o responsável pelos reportes e interfaces com as instâncias de decisão estrangeiras e por aplicar as diretrizes globais.

Os *CEOs* das 14 agências¹² no Brasil fazem reportes periódicos de desempenho ao *CEO* do grupo no Brasil em uma espécie de comitê.

Os reportes das empresas do grupo brasileiro, por sua vez, são repassados sucessivamente por esta hierarquia: agências do Brasil → Grupo-A Brasil (São Paulo) → Grupo-A América Latina (São Paulo) → Grupo-A Américas (Nova Iorque) → Grupo-A Américas, Europa, África e Oriente Médio (Londres) → Grupo-A Global (Tóquio).

Nem sempre eles seguem esse fluxo linear. Dependendo do assunto os reportes são matriciais, ou seja, o reporte deve ocorrer para mais de uma instância simultaneamente. Por exemplo, para assuntos referentes a “clima organizacional” os *CEO*'s das agências devem reportar para a instância local e para Londres ao mesmo tempo. Os relatos sugerem que nesses casos as instâncias têm o mesmo poder hierárquico de apreciação dos assuntos.

¹² Posteriormente houve fusões entre algumas delas e aquisição de outras empresas.

O Grupo-A seria composto por dois tipos de agências: as que têm um *core* de criatividade, ou seja, as agências com cultura de propaganda tradicional (ou *off-line*); e as de *digital* (ou *on-line*) com cultura de tecnologia de informação.

“Existem duas agências de propaganda, aquela que acredita como eu, que é ‘eu quero ter ideias impactantes, autênticas, relevantes, que as pessoas falem. E depois, vou ter que achar a maneira de estar onde essas pessoas estão para impactar elas ainda mais’. Essa é uma agência de propaganda que tem um *core* na criatividade e na ideia. Depois tem agências (...) como outras agências aqui [do mesmo grupo empresarial] (...) que falam: ‘Não, o importante, o mais importante, é estar onde o consumidor está, fazer para ele a oferta que ele está procurando na hora certa, no lugar certo. É *e-commerce*, é pesquisa, é consultoria de processo, é ensinar para os nossos clientes como se trabalha, no mundo *social*, no mundo *digital*, para estar lá com a mensagem mais relevante para ele. Só que a mensagem mais importante para ele é comprar geladeira, não é tipo, mensagem de marca emocionante, é uma mensagem muito mais funcional” (CEO Arnaldo).

De acordo com os dados de entrevistados de contexto institucional e também de dados secundários, esse depoimento ilustra bem o momento do setor no mundo, onde há muito debate sobre quais são (ou deverão ser no futuro) as diretrizes da comunicação, dentro desse momento de mudanças. Muitas vezes essas discussões têm um caráter dogmático.

Há aqueles que entendem que é relevante pensar em gestão de marca da forma como as agências historicamente fazem, mas sim usar da tecnologia para estar com a “oferta certa” no “tempo certo” onde está o consumidor – esse parece ser o entendimento de muitos profissionais de *digital* (ref. ambiente digital) e *social* (ref. mídias sociais), que são tratados aqui genericamente de “*on-line*”.

Observa-se que o *on-line* vem avançando progressivamente, onde parece ter uma vantagem competitiva em relação ao *off-line*: a possibilidade de medição. Poder medir acessos de usuários, categorizar usuários por perfis de acesso e calcular índices de conversão de vendas (ex.: para tantos *clicks* na oferta, x% se converteram em venda no dia), por exemplo, parece ter caído no gosto dos clientes que veem nisso uma forma palpável de avaliar imediatamente o retorno dos seus investimentos de comunicação, bem como o trabalho da própria agência.

As críticas a esse posicionamento costumam ser feitas pelos profissionais de *off-line*, alegando que muitas vezes a busca pelo *click* do consumidor se torna um fim nele mesmo, sem que a comunicação esteja amparada por uma estratégia robusta de construção e gestão de marca.

Parece haver certo consenso de que não se trata de “*on-line* vs. *off-line*”, mas sim da forma como se utiliza cada uma dessas abordagens para melhor atendimento do mercado. Dependendo da “inclinação” dos dirigentes, percebem-se formas próprias de se pensar e organizar o negócio.

No Grupo-A as agências tradicionais, que tem como expertise a mídia *off-line*, são as maiores, em termos de tamanho e importância financeira como é o caso da Agência-1 Global. A marca da Agência-1 é muito forte internacionalmente e bastante relevante para a *holding* londrina, pela participação nas receitas financeiras do grupo.

Embora, a Agência-1 do Brasil tenha uma participação considerada pequena em termos financeiros dentro da marca global, estrategicamente viabiliza o atendimento local de clientes globais¹³.

Embora as agências *off-line* ou de “criatividade”, como se refere o *CEO* da Agência-1, sejam as maiores do grupo no mundo, a visão de futuro aponta para um core *on-line*:

“O *core* do [Grupo-A] não é o *core* da [Agência-1], o *core* do [Grupo-A] não é o *core* da [outra agência *off-line* do grupo no Brasil], por isso as agências que vão sofrer mais no futuro dentro desse grupo são as agências de propaganda [*off-line*]. (...) Porque o grupo não tem esse *driver*. As agências, as agências de propaganda são as maiores, hoje, do grupo, (...) só que (...) vão ser provavelmente cada dia menos relevantes para o grupo. Porque hoje são relevantes do ponto de vista financeiro, mas não são relevantes do ponto de vista estratégico” (*CEO* Arnaldo).

Reforça seu argumento citando vários indícios dessa orientação estratégica, como a aquisição de empresas de consultoria de processos e do forte investimento em tecnologia de informação que vem sendo feito ao longo do tempo¹⁴.

Neste sentido, o grupo vem buscando se especializar nos canais *on-line*, e tem foco em compra de mídia digital:

“É um grupo de mídia, de compra de mídia e cada [agência] são agências de compra de mídia. Irrelevante se a ideia é boa, criatividade... É compra de mídia e eles vão comprar mídia onde mídia estiver. Estão explorando, obviamente estão se especializando em novos canais, (...) mas no ângulo de mídia. É um grupo de mídia, que fez da tecnologia uma grande vantagem competitiva, da inovação e da tecnologia” (*CEO* Arnaldo).

Ele pondera que a busca por essa especialização faz com que o grupo esteja mais preparado que alguns concorrentes diretos – ele menciona dois grupos concorrentes como exemplo – que ainda estão ancorados no *off-line*.

Menciona-se ainda que as grandes consultorias entrantes no mercado de propaganda¹⁵ chegam com certa vantagem em relação às agências. Isso porque elas já teriam relacionamento

¹³ Tratam-se de contratos globais com grandes clientes que são atendidos simultaneamente pela mesma agência no mundo inteiro, como forma de alinhamento da comunicação e de obtenção de escala de investimento

¹⁴ Uma reportagem de julho/2017 o *CEO* da América Latina do Grupo-A afirmou a meta de ser um grupo 100% digital até 2020.

¹⁵ Consultorias mencionadas: Accenture, McKinsey, PricewaterhouseCoopers e IBM.

e histórico de trabalho com clientes de grande porte no mundo inteiro, o que facilitaria na concorrência por grandes contas (da ordem de R\$ 90-100 milhões). Assim, entende-se que agências de médio porte (como as do Grupo-A) seriam menos competitivas que essas consultorias.

Dado o cenário, o *CEO* assumiu também a presidência de outra agência do grupo, uma agência digital de pequeno porte, e está trabalhando na fusão das operações da Agência-1 com essa agência menor.

Ele planeja que o foco da Agência-1 deixe de ser apenas propaganda *off-line* para ser também consultoria de construção de marca e de estratégia de marketing para seus clientes, não importando quem fará a propaganda (se serão agências *off-line* ou *on-line*), e consultoria de projetos, como a terceirização temporária do departamento de marketing de uma grande marca de consumo que a agência executa atualmente.

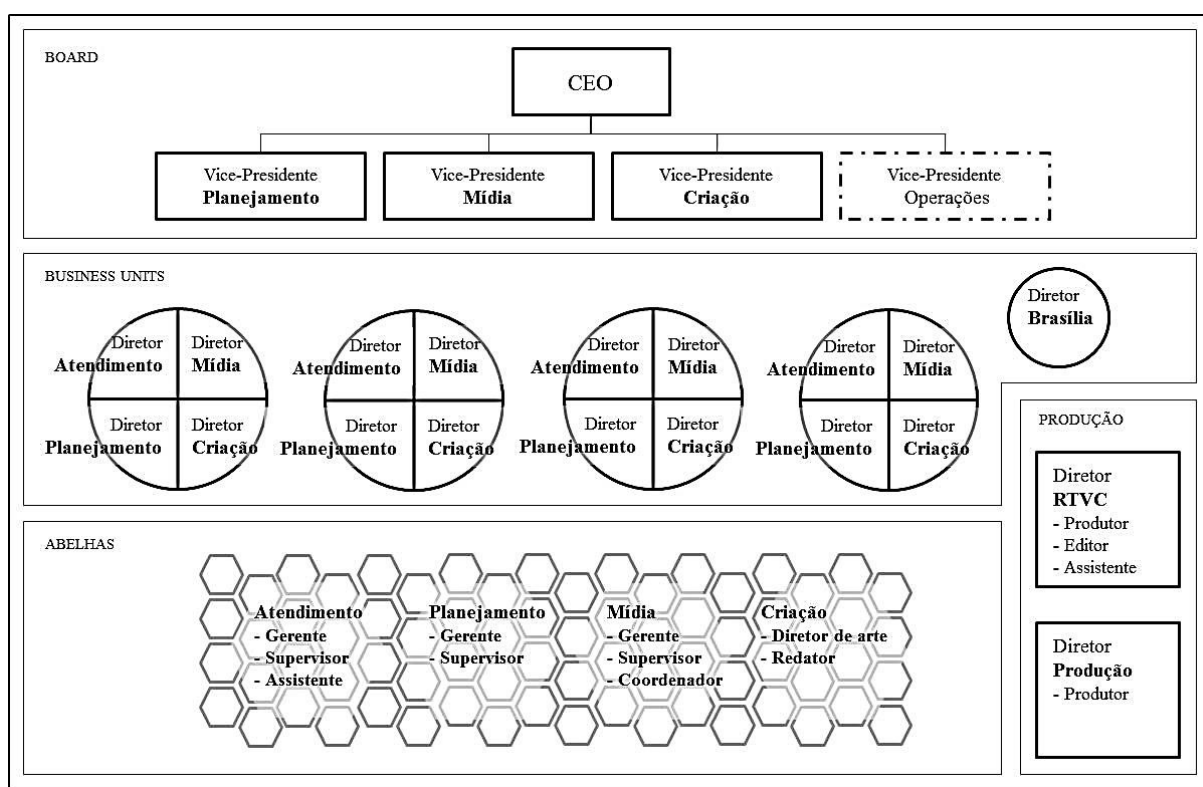


Figura 4 – Estrutura organizacional da Agência-1¹⁶

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários e secundários.

¹⁶ O VP de Operações saiu da empresa logo no início da coleta de dados e até a coleta ser encerrada o cargo ficou vago, por isso o cargo foi desenhado com traço pontilhado.

Para viabilizar essa estratégia e atender o volume de negócios que almeja (muitos contratos médios, ao invés de brigar por poucos contratos muito grandes), reestruturou a agência.

O conceito dessa estrutura é organizar as quatro especialidades¹⁷ (atendimento, planejamento, mídia e criação) em unidades batizadas de “BU’s” (*business units*) para que trabalhem juntas. Essa estruturação objetiva o rompimento com a cultura de silos do segmento¹⁸:

“As agências de propaganda estão em um momento complicado é porque começaram a funcionar, a trabalhar em silos verticais. (...) As agências (...) são pizzas, que é: eu chego [no cliente] e Planejamento apresenta, a minha metade mozzarella, (...) senta. Levanta o Criativo. O Criativo apresenta [a] metade de calabresa. Depois chega o Mídia para fazer... No mundo em que estamos, (...) a gente tem que construir uma lasanha [onde cada especialidade é uma camada]” (CEO Arnaldo).

Em cada BU os únicos elementos fixos são diretores, cada um de uma especialidade, para que o conjunto seja responsável pelos serviços aos clientes.

Essa estrutura também visa dirimir ruídos com os clientes por conta do elevado *turnover* da empresa, que, além de comprometer o andamento dos trabalhos, pode provocar desgastes de imagem junto aos clientes – “quanto menos pessoas daqui o cliente conhecer, melhor” teria dito o CEO aos funcionários, de acordo com um entrevistado.

Os profissionais do corpo técnico (gerentes, supervisores, assistentes etc.) ficariam em “colmeias”, por isso, foram batizados de “abelhas”, que são requisitadas de acordo com as necessidades das BU’s. A ideia é que esses profissionais sejam alocados nas BU’s de acordo com o perfil, o volume dos trabalhos e o potencial de contribuição de cada abelha. Nesse modelo um único profissional pode (ou não) atender a mais de uma BU simultaneamente.

O “recrutamento” das abelhas é feito pelos diretores das BU’s de forma que, por exemplo, o diretor de planejamento pode recrutar um gerente de planejamento, um supervisor, assistentes etc. para atender a determinada conta (nesse caso o profissional ficaria alocado todo período de prestação de serviço para um cliente específico, ou seja, enquanto a conta do cliente é da agência) e/ou trabalhar em um *job* (trabalho pontual feito pela agência), podendo, então, se tratar de uma alocação mais fixa ou mais pontual. O profissional pode (ou não) ter dedicação exclusiva a um único cliente.

¹⁷ No Glossário (p. 98) podem ser encontradas descrições genéricas de especialidades ou de outros termos e jargões do segmento.

¹⁸ O Anexo A apresenta um fluxo padrão de uma campanha em agência para comparação com a estrutura da Agência-1 (p.99).

Outra situação que pode impactar a alocação de profissionais na BU's é quando o cliente vem outra de agência e pede (ou indica) que a empresa contrate o mesmo profissional de atendimento da agência anterior, com o qual já está habituado a trabalhar. Nesses casos, além de ganharem um novo cliente, “levam” também o gestor da conta¹⁹.

Na Agência-1 isso acontece especialmente em contas de clientes globais, onde por conta do contrato firmado no exterior a agência passa a atender a conta e o cliente pede para ser atendido pelo mesmo profissional de Atendimento com quem já vinha trabalhando.

Além da questão do perfil de trabalho propriamente dito, a alocação de mão-de-obra técnica vai depender da disponibilidade de profissionais na agência e do impacto nos custos da BU decorrentes essa alocação. Com isso se evita situações como a que ocorreu no início de 2016, onde por causa da rescisão de contratos de clientes, foi preciso demitir 60 pessoas.

Há a preocupação de que as BU's sejam rentáveis. Assim, as receitas geradas pelos contratos devem cobrir os custos da prestação de serviços (mão-de-obra, produção etc.) de cada BU.

Em linhas gerais, os contratos dos clientes são distribuídos entre as BU's em função do tamanho do cliente e do contrato (ex.: a BU que atende o maior cliente da agência tende a se concentrar especialmente nele e em alguns *jobs* menores), afinidades de clientes (ex.: clientes da área de tecnologia são atendidos pela mesma BU) e segmentos de clientes (ex.: os diretores de determinada BU têm mais experiência atendendo segmentos específicos), além da questão do balanceamento de lucratividade que foi mencionado.

Dessa forma, procura-se equalizar a distribuição dos trabalhos entre elas, de modo que todas sejam economicamente viáveis e atendam as expectativas dos clientes.

O principal instrumento de controle de trabalho e apuração de rentabilidade de toda a agência é o *timesheet*, que deve ser preenchido individualmente e validado pelo gestor direto. No *timesheet* são registradas as atividades e quantidade de horas dedicadas pelos profissionais em cada um dos trabalhos, de forma a se calcular o custo de mão-de-obra que foi dedicado a cada um dos clientes.

Outros custos como custos de mídia (das veiculações dos anúncios) e de produção, são cobrados do cliente diretamente do terceiro, mediante ordens de serviço (ou outros documentos específicos) emitidas pela agência.

Além disso, o Grupo-A conta com um escritório de projetos – *PMO (Project Management Officer)* – que via *software* controla o andamento de todos os trabalhos realizados pelas agências

¹⁹ Essa é uma prática comum no meio publicitário.

do grupo. Assim, todo o fluxo interno de trabalho deve ser cadastrado no sistema – ex.: o Atendimento registra no sistema a solicitação do cliente, os demais profissionais da agência recebem alertas de sistema sobre o que lhes cabem fazer e assim por diante.

Os relatos sugerem que os principais pontos de controle referem-se aos cálculos financeiros (custo, rentabilidade etc.) dos contratos e dos prazos de conclusão das tarefas.

O uso de *timesheets* para controle de custo de homem/hora, dos processos de pagamento junto a terceiros e de *softwares* gestão de projetos são práticas disseminadas no segmento.

Com a chegada do *CEO* à empresa no início de 2016, ele idealizou e instituiu o modelo de estrutura organizacional em maio de 2016. Anteriormente os profissionais estavam organizados em função das especialidades de cada uma das vice-presidências (os “silos” como ele mencionou).

Faz-se a observação que não há vice-presidência de atendimento, pois essa função é exercida pelo *CEO*. E que o cargo da vice-presidência de operações esteve vago de junho a dezembro de 2016 – quase todo período da coleta de dados.

Foram estabelecidas quatro BU's onde cada uma atende um grupo de clientes. Aspira-se a criação de outras BU's, à medida que os negócios da agência forem se expandindo.

As BU's são responsáveis pela interface com os clientes e prestam contas do andamento dos trabalhos e da rentabilidade dos contratos ao *board* da agência em reuniões semanais – as chamadas “reuniões de BU”. A atribuição de controlar a rentabilidade e andamento dos trabalhos era feita pela vice-presidência de operações, antes da reestruturação.

O escritório em Brasília funciona como uma BU – no sentido de ter as mesmas funções e responsabilidades –, e conta com duas pessoas: um diretor e mais um profissional. Esse escritório tem como missão atender clientes públicos sediados na capital federal.

As unidades de Produção “materializam” as entregas da agência (filmes, anúncios impressos etc.), internamente sua principal interface é com os profissionais de Criação.

Com relação à gestão de pessoas, o Grupo-A *Brasil* tem uma estrutura de recursos humanos (RH) que atua em três frentes: consultoria interna de RH; remuneração e desenvolvimento. Cada uma dessas frentes é liderada por um executivo. A estrutura toda possui 11 pessoas para atender as 13 marcas do grupo.

Essa estrutura é responsável por assegurar que as diretrizes globais sejam seguidas no Brasil, uma vez que as normas e políticas de recursos humanos seriam padronizadas para o mundo todo.

Qualquer alteração como movimentação, aumento salarial, abertura de novas vagas para contratação, contratação de reposição etc., devem ser submetidas às sucessivas instâncias de

aprovação, da mesma forma que os reportes de desempenho, até serem autorizadas pela *holding* em Londres. Esses processos de aprovação podem levar meses para serem completados (com ou sem diferimento).

“A gente depende de uma autorização dos *headquarters* para promover alguém, (...) esse tempo vai ser de um ou dois meses” (Diretora Karina).

4.1.2 Estrutura de remuneração

Há um gestor dedicado para cuidar da estrutura de cargos e salários do Grupo-A no Brasil. Ele foi contratado pelo diretor responsável por todo Recursos Humanos local com a missão de gerir remuneração do grupo no Brasil. À época da coleta de dados, esse gestor estava há um ano e meio na empresa, vindo de uma trajetória de 10 anos trabalhando com remuneração especialmente em empresas de engenharia e congêneres.

Ao assumir a função, o gestor notou a necessidade de se estabelecer uma estrutura de cargos e salários, que não existia. Então, elaborou uma tabela salarial com base em pesquisa conduzida por ele próprio no mercado publicitário. Além da tabela salarial, o gestor foi o principal responsável por desenhar políticas e normas de movimentação e revisão salarial, incluindo tetos e diretrizes em geral²⁰:

“Junto com essa tabela, eu fiz políticas de remuneração, definindo o que são aumentos salariais, o que são enquadramentos salariais, o que são promoções... [para] definir regras” (Gerente Guilherme).

Tanto a tabela como as políticas foram validadas pelo seu diretor e pela vice-presidente de remuneração do grupo para as Américas em Nova Iorque. A validação e formalização levaram em conta o alinhamento com diretrizes globais, de acordo com o entrevistado. Uma vez formalizadas, qualquer demanda por parte das agências do grupo que seja incompatível com as políticas formais é indeferida.

A **variação salarial** foi destacada como um dos principais desafios a serem gerenciados pela área de RH. A fala do gestor sugere que pode se encontrar profissionais com variações muito grandes dentro da mesma faixa, ou seja, a variação horizontal de salários seria bastante

²⁰ A pesquisa não teve acesso à tabela salarial nem às políticas de remuneração da empresa.

significativa²¹. Dessa forma, em relação ao perfil da estrutura salarial, pode-se dizer que a empresa possui uma estrutura salarial dispersa.

Quando o estudo da empresa sobre pesquisa salarial foi concluído e os enquadramentos dos funcionários foram feitos, ficou evidenciada uma situação de grande disparidade de salários. Ou seja, ao comparar os salários vigentes no grupo com as práticas de mercado, por faixa de salários nos vários cargos, percebeu-se que muitos funcionários estavam com salário muito inferior à faixa média de mercado e outros com salário muito superior à faixa média:

“O que eu encontrei? Muita gente com a faixa pra cima ou pra baixo, enquanto que, em uma empresa normal, este índice tem de ser de 20 a 25 [%] das pessoas... vão estar fora da faixa e aqui é o dobro quase... Então, aqui eu diagnostiquei já, quando cheguei e fiz, que o negócio está bem ruim” (Gerente Guilherme).

De acordo com o gestor essa situação expõe o grupo aos seguintes riscos:

“Pagar abaixo do mercado, essas pessoas, provavelmente a gente vai perder por alguma coisa, então, vamos olhar primeiro pra estas pessoas, trazer elas pra dentro da faixa, pra gente não ter problema de saída pro mercado. Quem está dentro da faixa, a gente tem de gerenciar: faz sentido estar mais no início, mais no meio ou mais no fim da faixa salarial?!? E quem está no final da faixa e está, já, estourando pra cima da faixa, a gente está pagando muito, de acordo com o cargo dele. Então, possivelmente, a gente pode ter problemas com essa pessoa, porque pela perspectiva de carreira, é uma pessoa que está a muito tempo naquele cargo. Então, está ganhando demais e, possivelmente, ela já está de ‘s’ cheio de nunca ser promovida e não ter perspectiva de carreira. Então, possivelmente vai olhar pro mercado... E trabalhar em cima deste pessoal, pra ver se a gente não pode promovê-los, de acordo com adequações de estrutura” (Gerente Guilherme).

A meta, segundo o gestor, é diminuir essas disparidades de salários em relação ao mercado a uma faixa de 20-15% idealmente num prazo de dois anos. Mas, sua expectativa é que isso ocorra dentro de três a quatro anos, por conta da cultura das agências do grupo, que seria, a seu ver, a principal causa das disparidades.

Antes das empresas serem adquiridas pelo grupo, a política de governança se caracterizava por maior grau de autonomia dos decisores.

“Todas são empresas pequenas, fundadas por um publicitário que estava acostumado a ser dono do próprio negócio... Decidir tudo... Então ‘se agora eu quero dez cadeiras dessa agora, amanhã eu compro’ e hoje o cara não é mais dono do negócio dele, então, ele não pode mais tomar esse certo tipo de decisões. (...) Ele é presidente, mas não é dono da agencia mais, mas a cultura é essa né?!? Ele estava acostumado a ser dono de tudo e decidir tudo e hoje não” (Gerente Guilherme).

²¹ Essa “sugestão” fica evidenciada também por depoimentos de gestores de níveis tático e operacional, os quais serão abordados mais adiante.

Destaca-se que todas as empresas do grupo são de origem nacional e foram adquiridas pelo grupo estrangeiro. Como parte da política do grupo, ao adquirir a empresa, o fundador da empresa, que geralmente já a presidia, é contratado como *CEO* por cinco anos, para fazer a transição. Ao final dos cinco anos, ele é afastado e um *CEO* externo é contratado. Destaca-se que na Agência-1, o atual presidente é um *CEO* externo.

No modelo antigo os gestores apenas comunicavam os responsáveis pela folha de pagamento sobre o aumento de salário concedido por ele. Hoje há um esforço para se implantar o novo modelo, mas ainda haveria situações onde se trabalha com exceções, “porque mudança de cultura é coisa de longo prazo” como coloca o gestor. A meta é que não haja mais o regime de exceção e todas as agências sigam as regras.

Com relação às **recompensas**, o gestor afirma que o quesito “remuneração e benefícios” costuma ter a pior avaliação da pesquisa de clima organizacional anual. Ele entende que esses resultados negativos decorrem, dentre outros motivos, de uma percepção distorcida do funcionário sobre as políticas e práticas da empresa.

A fim de afinar essa percepção à realidade e também aculturar as agências para o novo modelo remuneratório, o gestor costuma fazer reuniões de trabalho com os gestores das agências, explicando a tabela salarial e as políticas e esclarecendo quais são os benefícios oferecidos pelo grupo.

“Ele vai ver que o salário dele, foi baseado numa pesquisa salarial, em comparação com o mercado e em comparação com os pares dele aqui... Ele vai saber que, além disso, ele tem um bônus anual, que ele não lembra quando vê a pesquisa, ele só vai lembrar quando o dinheiro cair na conta dele no outro ano... Ele vai ver [que tem] vale combustível, algumas posições tem carro, que eles não veem, porque ele está dirigindo aquilo todo dia, mas, ele não vê que a empresa que deu pra ele... Então, a gente começa a explicitar tudo o que a gente deu pra ele e mais, como que a gente chega naqueles valores ou práticas... De acordo com pesquisa, todo um ‘racional’... E aí, quando ele for responder a pesquisa, naturalmente, ele vai ter uma outra percepção” (Gerente Guilherme).

As recompensas financeiras oferecidas pelo Grupo-A são:

- Salários, cuja faixa orienta o regime de contratação. Funcionários com salários até R\$ 14 mil reais mensais, são “CLTistas” e os demais, com salários superiores a esse valor, são “PJs” (emitem nota fiscal de prestação de serviços).
- Benefícios: os mais mencionados pelos entrevistados são o plano de saúde (oferecido a todos universalmente), curso de inglês (a partir do nível de gerência), estacionamento, carro e auxílio combustível (carro e combustível para alta administração).

- Variável: bonificação de um salário ao ano por desempenho (cargos de diretoria e acima).

A principais recompensas não-financeiras corporativas ofertadas pelo grupo são:

- Indicações para um programa mundial de desenvolvimento. Os profissionais indicados por cada país podem, por exemplo, fazer viagens aos Estados Unidos, para assistir ciclos de palestras e outras ações de treinamento com profissionais do mundo inteiro. No Brasil este benefício contempla os 5% dos funcionários de cada empresa do grupo – os melhores avaliados do ano.
- Indicações para promoções de cargo e aumentos salariais, também mediante avaliação de desempenho individual anual.

Uma vez por ano em fevereiro, todos os profissionais passam por uma avaliação de desempenho individual, contemplando a auto avaliação e a avaliação pelo gestor direto.

As notas das avaliações são validadas (ou revistas) em plenária na “reunião de calibração”, onde participam gerentes, diretores, vice-presidentes e *CEO* da agência.

De acordo com essa avaliação é que se terá o “reconhecimento de mérito”, ou seja, o funcionário estará (ou não) elegível para ser promovido e/ou obter revisão salarial, e para ser (ou não) indicado para o programa global de capacitação na matriz internacional.

É também esperado que a partir da avaliação sejam estabelecidos planos de desenvolvimento individual entre gestor e avaliado.

Os calendários globais dos processos de avaliação e de reconhecimento de mérito são descompassados, o que seria indesejável, à medida que pode parecer uma prática injusta para o funcionário:

“Como é um calendário global, tem que ‘tropicalizar’, se não tropicaliza você vai ter problemas... então aqui a gente tá tendo este tipo de problema. Porque a gente acaba a avaliação de desempenho em fevereiro, só que o mérito é só em julho, então tem um espaço de quatro meses, basicamente, que o funcionário foi nota cinco de desempenho, mas e aí? Ele não tem resposta...só daqui quatro meses ele vai saber se vai ganhar um aumento. Então, eu já tentei antecipar isso, falando: ‘gente, a gente precisa fazer logo que acaba a avaliação de desempenho, fazer o mérito’... porque o momento do *feedback* pro funcionário tem de ser o mesmo de (dizer) ‘você assim, assim, assado ano passado e, por isso, estou te dando um aumento de tanto...’, este é o momento. Depois de quatro meses, o funcionário não vai entender mais...poucos vão lembrar, principalmente pela conversa que ele teve com o gestor...segundo, ele vai achar injusto...sempre...” (Gerente Guilherme).

Os dados sugerem que os critérios de avaliação, se não são homogêneos, são ao menos equalizados em todo mundo, assim como são as práticas e políticas de RH do grupo. Isso porque permite, de algum modo, que a *holding* acompanhe e julgue o mérito de forma comparativa

para todos os 37 mil funcionários. Mas, ao mesmo tempo é sabido que, por conta das peculiaridades locais, cada país pode apresentar estruturas de cargos e salários diferentes.

“A metodologia de avaliação de cargos é muito diferente, então eu fiz uma *in-house* aqui, de estrutura salarial e cada país faz o seu, então não é o ideal, mas é o que acontece” (Gerente Guilherme).

Assim, não está claro se há ou quais seriam as fronteiras entre o que são “diretrizes globais” e “diretrizes locais” sobre critérios de avaliação de mérito, bem como de outros aspectos que impactam as práticas de revisão salarial e promoção, ou de indicação para o programa de capacitação global.

Como foi dito, o grupo costuma fazer pesquisa global de clima organizacional uma vez por ano, onde no Brasil as questões referentes à remuneração e aos benefícios costumam estar entre as piores avaliações. A estrutura RH como um todo se orienta pela pesquisa de clima e procura trabalhar de forma a melhorar as percepções dos funcionários. Entretanto, a argumentação da equipe junto às instâncias tomadoras de decisão, feita via relatórios e dados de mercado, parece não ser suficiente para obtenção de deferimento:

“Controla-se muito a rentabilidade por cliente, então, empresas que trabalham com clientes, que é seu principal gerador de financeira, vão olhar muita mais pro lado financeiro – e eu não culpo por isso –, do que pro lado humano. Então, se eu precisar esfolar os caras pra trabalhar até três horas da manhã, eu falo que tem que entregar pro cliente, independente, se isso vai gerar ruído pro RH ou não... Então, é sempre assim. Aí, a gente tem um ciclo de mérito, onde a gente do RH quer dar aumento, faz uma lista gigante de desempenho e quer dar aumento, mas lá o Finanças vai cortar tudo, porque a agência não tá comportando dar os aumentos... Por mais que eu justifique, mostre que em empresas normais, paga-se em mérito, gasta-se dez vezes mais do que a gente tá gastando... O olhar muito voltado pra finanças ainda...” (Gerente Guilherme).

Ao mesmo tempo, nota-se uma crescente pressão sobre o desempenho da própria área de RH, em função dos resultados da pesquisa de clima:

“Hoje, com o crescimento destes conglomerados, tão cada vez mais olhando pra esta parte de RH, porque é muita reclamação, então a gente vai olhar pesquisa de clima, todo ano piora...” (Gerente Guilherme).

O raciocínio de avaliação de custos de mão-de-obra também se aplica para a própria estrutura de gestão de pessoas. Hoje é composta por 12 pessoas que se sentem sobrecarregadas, focadas em questões operacionais, mais do que entendem que seria adequado, e com baixo grau de autonomia para empreender mudanças em relação aos assuntos de remuneração e benefícios.

4.1.3 Justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional está fortemente influenciada pelo recente evento de reestruturação, que afetou, sobretudo, as dimensões de justiça distributiva, processual e informacional. A justiça interpessoal parece ser mais afetada pelo comportamento individual dos gestores e dos clientes.

Cada uma das dimensões é tratada a seguir.

A **justiça distributiva** diz respeito à percepção sobre os critérios de distribuição de tarefas, atribuições e recompensas em geral. Análoga ao princípio aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Especialmente nessa dimensão, podem-se notar as facetas da estrutura dispersa de variação de salários, onde tanto a variação horizontal como a vertical, são bastante significativas.

Com relação à variação vertical (entre os níveis hierárquicos) há a percepção de grandes distâncias de salários entre os níveis, de forma generalizada, e que isso é injusto.

Com relação à variação vertical, é percebido que as distâncias entre os níveis tático e operacional sejam mais acentuadas e, portanto, mais injustas, que entre os níveis estratégico e tático.

“Porque a diferença [entre o meu nível e os níveis inferiores] é maior ainda [que a diferença entre meu nível e os níveis superiores], a diferença é mais brutal, ainda. Assim, olha, eu entendendo que obviamente estamos falando de uma hierarquia, o presidente, o diretor, VP... e tem o nível menos ‘*manager*’, tem os caras que vão fazer a operação... Mas, (...) a diferença é muito alta, eu acho que essa diferença em alguns casos poderia ser menor (...). A diferença é alta” (Diretor Breno).

“Morro de dó, brigo o tempo inteiro para eles conseguirem mais... Porque eu acho que precisa, gente, a vida está cara, eu acho que precisa valorizar esses funcionários, funcionário bom, não é?!” (Diretora Clarice).

Essas diferenças de variação são percebidas especialmente pelo nível tático (diretores das BU's e de Produção) que tem conhecimento formal das faixas de salários dos níveis inferiores. No geral, sobre os salários dos níveis superiores, as pessoas demonstram apenas imaginar quanto seriam.

Com relação à variação horizontal, a fala do gestor de remuneração sugere que há variações muito grandes dentro da mesma faixa salarial no Grupo-A. Essas variações estão bem

presentes na Agência-1. Entretanto, nota-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que as discrepâncias horizontais entre os salários dos níveis operacionais são maiores que as que existem dentro do nível tático.

A percepção mais acurada dessa variação também ocorre entre os profissionais de nível tático, seja em relação ao próprio salário e ao que diz respeito aos salários dos níveis inferiores.

Alguns desses profissionais demonstraram ter clareza, por exemplo, que seus salários são os maiores entre o grupo de diretores da agência como um todo – “daqui o meu e de [profissional tal] são os maiores salários” como mencionou um deles.

Podem ser encontradas variações dentro do mesmo cargo, a exemplo, da variação salarial para o cargo de assistente, cujo salário, ao menos à época da investigação, variava de R\$ 1500,00 e R\$ 2500,00, o que era entendido pelos gestores como inaceitável.

Há outras situações, como o relato a seguir, em que dois profissionais de mesma função, cumprindo as mesmas atribuições, apresentavam uma discrepância muito acentuada, com salários de R\$ 2900,00 e R\$ 7500,00, respectivamente.

A gestora direta desses profissionais, que soube da situação quando passaram a trabalhar juntos, buscou equiparar o salário menor ao nível do salário maior (que seria o adequado), sem sucesso. Teve o pedido de aumento negado diversas vezes porque “o aumento era muito grande”, indo contra as políticas da empresa.

Ocorre que pela tabela salarial a remuneração de R\$ 2900,00 corresponderia ao salário de entrada de um cargo inferior, de modo que o profissional não poderia sequer estar exercendo a sua função, de acordo com as novas regras da empresa.

Procurou apoio em conversas com alguns gestores da agência. Como “saída” um par sugeriu à gestora demitir o profissional e contratar outro mais caro²²:

"[Disseram-me] então, vamos demitir, a gente contrata outra pessoa mais cara, porque para crescer aqui dentro não pode, mas trazer uma pessoa nova com um salário maior, pode" (Diretora Clarice).

A sugestão recebida não a convenceu, de modo que continuou insistindo junto à equipe de RH. A solução encontrada pelo grupo foi de se buscar aumentos sucessivos de salário, desde que se respeitasse o limite, bem como os calendários de avaliação de desempenho e de mérito. Isso vem sido feito, desde então, para esse caso.

A gestora destacou o receio de perder a pessoa para o mercado, dado a necessidade de ter o profissional na equipe, seja pela qualidade do seu trabalho como pela redução de equipe que

²² Essa parece ser uma prática bastante comum no mercado publicitário: abrir mão de um profissional “mais barato” para contratar um “mais caro” pela impossibilidade de concessão de aumento.

já havia sofrido. Além disso, a gestora pontua uma questão de justiça no reconhecimento do seu trabalho:

“[Essa pessoa] que eu estou tentando subir, foi para R\$ 4500,00, porque não pode aumentar mais que 30%, então está baixo... (...) Dormia quase toda noite aqui, desculpa, tem que trabalhar no horário de trabalho, sazonalmente ficar aqui até mais tarde, mas [a pessoa] dorme aqui quase todo dia, sai de madrugada, chega às oito horas da manhã...” (Diretora Clarice).

Os profissionais de nível operacional entendem, no geral, que seu salário embora esteja dentro da prática de mercado não seria justo, pois o mercado publicitário paga muito pouco, especialmente se comparar os salários com cargos equivalentes nos clientes. Isso é reconhecido também pelos seus gestores de nível tático.

“Essa coordenadora [do cliente tal] ganha entre 12 e 15 mil, tem o carro da empresa, tem [tantos] dias de férias no ano e tem 14º [salário]. Então, estamos falando de uma discrepância brutal, aqui não tem nada, não tem carro, a menina ganha seis mil, que é metade do que a outra ganha. (...) E assim, as duas têm a mesma qualificação educacional, fizeram faculdade, fizeram pós-graduação e é isso, assim, essa diferença é gritante entre empresa e agência” (Diretor Breno).

Outra questão importante diz respeito às recompensas não-financeiras, como a possibilidade de novos desafios, decorrentes de novas atribuições ou tarefas.

Com a reestruturação, por exemplo, os diretores assumiram a missão de pensar conjuntamente sobre os trabalhos (em detrimento da visão de “silos” anterior). Os diretores em geral acreditam que esse seja um modelo desejável e viável de trabalho e que tem possibilitado uma experiência de compartilhamento entre eles que é interessante. Todos parecem concordar com isso.

Há também a atribuição de se responder pela rentabilidade da BU – anteriormente a atribuição de controle de rentabilidade era da vice-presidência de operações. Alguns profissionais destacam o entusiasmo de se envolverem com os controles e cálculos de rentabilidade.

Além disso, o novo posicionamento estratégico da agência trouxe projetos de novos perfis, os quais não fazem parte da rotina da empresa – por exemplo: Olimpíadas, parcerias de negócios com desenvolvedores de aplicativos etc. – que, em geral, provocam entusiasmo para os profissionais que têm oportunidade de trabalharem com esses projetos.

No entanto, dado que a BU tem que ser economicamente viável, sente-se que faltam braços para dar conta de todos os trabalhos que precisam ser feitos. Essa “falta de braços”, dentre outros fatores, pode estar associada a:

- Falta de equalização entre os graus de experiência entre os diretores de uma mesma BU (níveis de senioridade diferentes), impactando na complexidade das contribuições individuais.
- O fluxo de trabalho demandado pelos clientes e o tempo para as entregas, “atropelando” a organização dos trabalhos.
- Muitas vezes os gestores não se sentem seguros para delegar novos trabalhos às abelhas alocadas nas BU’s, por acreditarem que se perderia mais tempo ensinando (sem garantias de entregas adequadas) do que se eles mesmos fizerem a tarefa.
- Impossibilidade de recrutamento de (mais) abelhas, pois para fins de rentabilidade, a BU não consegue absorver os custos dessa mão-de-obra.

Isso tem contribuído para que haja um sentimento generalizado de sobrecarga de trabalho.

Outra questão que afeta a percepção de justiça distributiva refere-se à ponderação que fazem sobre quanto se é recompensado pelo seu trabalho.

“Eu acho que tem uma questão de salário [que não recompensa adequadamente], eu acho que tem uma... Talvez uma perspectiva mais tangível de qual seria o meu próximo passo na hierarquia da empresa, por isso eu falei, eu acho que existem possibilidades, para mim qual seria o próximo passo, para mim não é 100% claro” (Diretor Dênis).

“[Sobre não se sentir recompensado] porque a gente sabe que por mais que se doe e faça tudo direito, tudo da melhor maneira possível, (...) nada disso vai ter valido a pena, porque eles não pensam duas vezes antes de te descartar” (Supervisora Celina).

“A [Agência-1] poderia se preocupar mais com os funcionários dela, (...) você não sabe pra onde [a] carreira vai seguir, você não tem nenhum plano, você não tem nenhuma previsão, isso é angustiante. (...) Todo mundo aqui gostaria de se sentir recompensado de alguma forma, sabe. Você vê a galera conversando [sobre isso], trabalhando até tarde, ganhando pouco” (Assistente Binho).

Nota-se que a sobrecarga de trabalho, aliada à percepção de que não haveria a contrapartida de “um (claro) plano de carreira” (ou oportunidades de promoção no curto ou médio prazo), dentre outros fatores, levam os profissionais de nível tático e de nível operacional, a avaliarem que não são justamente recompensados pelo seu trabalho.

Além dos fatores ligados à justiça distributiva, há fatores referentes à justiça processual que também impactam negativamente a percepção justiça sobre as recompensas.

A **justiça processual** diz respeito aos princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão, onde as pessoas tendem a aceitar resultados negativos, desde que os processos sejam percebidos como justos. Atende às

seguintes condições: aplicada de forma consistente a todos, livre de viés de tratamento, embasada em informações acuradas, guiada por processos corretos, representativa dos *stakeholders* relevantes, condizente com normas éticas.

Parece claro para as pessoas que a grande diretriz para se pensar em alocação de pessoas e dos trabalhos é o “*P&L*”²³. Entretanto, para os níveis operacionais nem sempre é claro, porque algumas pessoas são alocadas para fazer determinados tipos trabalho (ou atender determinados tipos de clientes) “legais” e outras têm que fazer coisas desinteressantes.

É de ciência do nível estratégico que as pessoas querem fazer trabalhos estimulantes, a exemplo do publicitário que pediu demissão após trabalhar por quatro meses atendendo uma conta de um cliente que não lhe permitia criar.

“Nos últimos quatro meses eles só trabalharam para a [cliente tal], (...) o cara chegou falando: ‘*Enough*’... Não estava pedindo dinheiro, (...) simplesmente falou: ‘Cara, eu não aguento mais de fazer a mesma coisa’ (...) ‘Não’, eu não quero ter outros clientes aqui que falam ‘não’.” (CEO Arnaldo).

Os depoimentos de vários profissionais sugerem também que o descontentamento por “fazer a mesma coisa” teria a conotação de trabalhos de baixa complexidade (comparativamente à capacidade do profissional) e/ou que simplesmente são indesejáveis.

A baixa complexidade estaria muito ligada ao perfil de demanda do cliente, ou seja, os próprios clientes demandariam trabalhos pouco complexos, ou ainda não seriam receptivos a sugestões de entrega mais “sofisticadas” ou “inovadoras” do ponto de vista de criatividade. Isso parece tornar o próprio trabalho desestimulante.

“Acho que tem alguns momentos, assim, o primeiro momento é chegar com uma ideia legal, que você gosta, o segundo momento é conseguir ter a aprovação dela em várias instâncias, não é, então são pequenas parcelas de felicidade. E a terceira, a mais importante, é conseguir fazer acontecer, é a mais importante, porque até então temos milhares de ideias por dia, mas elas só se realizam sendo concretizadas, então a parte do trabalho mais importante é conseguir ver o trabalho feito, ali terminado e pronto, na rua, as pessoas vendo, que basicamente é o reconhecimento” (Redator Anderson).

Além disso, há o risco de comprometimento da própria percepção de valor agregado do trabalho da agência pelo cliente. Dada às várias instâncias de interlocução nos clientes, onde se precisa do aval dos sucessivos níveis hierárquicos para continuidade do trabalho, alongando os processos de trabalho.

²³ Abreviação de “*profit & loss statement*”, ou, demonstração de lucros e perdas.

“Os próprios clientes, muitos deles pioraram, também, eu acho que houve uma ‘juniorização’ de alguns clientes, (...) muitos *steps* para lidar, eu acho que a relação entre cliente e agência foi deteriorando um pouco. Antigamente a gente falava direto com o presidente, ou com o vice-presidente, entendeu, e as coisas eram mais rápidas, a conversa era mais rápida, as coisas se resolviam. Hoje os processos estão mais longos, tem mais *steps*, têm mais burocracias, isso faz com que a gente não consiga deixar tão claro o nosso valor. (...) Um interlocutor que ele não tem o poder de falar “sim”, [mas] tem um poder de falar “não”, portanto ela gasta essa ficha muito mais... (...), então às vezes você não consegue ir para frente, porque você é barrado num nível muito baixo” (VP Carolina).

Vários profissionais demonstraram que a “refação de trabalho”, como costuma se falar no meio, é uma grande fonte de *stress*, especialmente quando, aos olhos da agência, os pedidos não seriam relevantes do ponto de vista técnico de comunicação, ou seja, não seriam legítimos.

“Tem muita refação. Porque: ‘Ah, não gostei da camiseta queimando, agora eu quero ela... explodindo’. ‘Ah, tá bom.’ ‘Ó explodiu, então, tá?’ ‘Hummmm Não sei, agora eu quero... não sei o que lá’. (...) Quando você chega (...) nesse universo aí, que é o universo [que envolve o trabalho] da galera de produção, (...) da criação, dependendo do nível que é: ‘Ah, não gostei do logo. Aumenta?’, ‘Diminui?’ ‘Ah, fundo rosa eu não gosto, põe outro fundo?’ ‘Quero fundo branco.’ Vamos testar assim?’ Aí, minha filha, o céu é o limite, vai ter refação...” (Diretora Érica).

Há uma percepção generalizada de que esses eventos são rotineiros e de que, em grande medida, ocorrem por conta da “juniorização” citada. Destaca-se ainda que, uma vez aprovado o trabalho em uma instância, na instância seguinte, a refação tem grandes chances de ocorrer.

Tem também o “cliente ruim”, como muitos se referiram, que é aquele com demandas trabalhosas e muitas vezes de baixo valor agregado – foram citados nominalmente alguns dos clientes –, ou aquele de difícil trato pessoal – também foram citados alguns exemplos.

Os depoimentos sugerem que há também uma questão de identificação do próprio profissional com o segmento de atividade ou com a marca. Isso aconteceria especialmente por parte dos profissionais mais jovens, onde alguns chegam a verbalizar insatisfação por atender, por exemplo, empresas de defensivos agrícolas – “o segmento é *disgusting*”, como foi colocado por um entrevistado.

Isso posto, pode-se dizer que as pressões decorrentes de clientes também constituem uma faceta da justiça processual, uma vez que o próprio cliente constitui uma instância de decisão e é um *stakeholder* relevante.

O impacto nos custos decorrentes de refação, dentre outros fatores relacionados, pode levar a outras situações também injustas, como não se reembolsar despesas de deslocamento de funcionários de nível operacional e/ou fazê-los viajar para outros estados de ônibus para não

comprometer a rentabilidade da BU – ainda que inicialmente havia verba devidamente orçada para esses tipos de gastos.

Por outro lado, nota-se que há um esforço da agência para renegociar os preços com os clientes, quando o *CEO* percebe que o preço vigente não estaria mais compensando o contrato. Em episódio recente, ele pessoalmente tomou a iniciativa da negociação com determinado cliente e sua atitude foi citada e elogiada por alguns entrevistados.

Com a reestruturação, vários profissionais precisaram assumir novos papéis, que foram interpretados como “rebaixamento” tanto em termos de *status* organizacional como de atribuição.

A ideia é que a BU represente a empresa perante o cliente de modo que apenas os quatro diretores participem das reuniões no cliente e das reuniões semanais de BU com o *board* da agência.

Para os profissionais de nível tático, alguns se demonstram claramente insatisfeitos, pois, ao contrário do que acontecia antes, se sentem isolados das discussões estratégicas do negócio da agência. Especialmente para esses profissionais que ocupavam (ou aspiravam ocupar imediatamente) posições estratégicas, como um deles coloca, “sentar no mesão” confere poder e *status*. Hoje essas reuniões são restritas ao *CEO* e aos vice-presidentes da empresa – “eles ficam lá confabulando e eu fico aqui cuidando de cliente”, como pontua um diretor.

Essa perda de poder e *status*, aliada à falta de perspectiva de estar no “mesão” no curto prazo e à estressante rotina de trabalho junto aos clientes passou a ser uma fonte de grande descontentamento.

Para os diretores entrevistados, em geral, a falta de oportunidades claras de “promoção”, que dentro de uma estrutura mais comum seria a de se tornar diretor-geral de alguma especialidade ou mesmo vice-presidente, também gera descontentamento.

Com a estrutura das BU's, alguns profissionais sentem que perderam a referência para comparação com pares de mercado em termos de salário, de papel etc.. Alguns deles entendem que por não estarem responsáveis por uma estrutura hierárquica tradicional (diretoria, gerências etc.) dentro da sua área de especialidade (os silos aos quais o *CEO* Arnaldo se referiu), não teriam um parâmetro para avaliação de quanto valeria exatamente sua mão-de-obra, a exemplo deste depoimento:

“Os *brothers* [do mercado] serviam para referência de salário. Servia quando eu sabia (...) era: ‘Existe uma vaga tal que vale tanto’, então, tá. Então, uma pessoa que faz a mesma coisa que eu, mais ou menos na [agência concorrente] ganha X, eu estou ganhando Y, ah tá” (Diretora Érica).

Ao mesmo tempo, para alguns desses gestores as novas práticas de RH, como os comitês de calibragem, representam uma chance mais estruturada de obtenção de recompensas por mérito para todos em geral.

“Sempre foi uma verdadeira bagunça, não tinha critério, então, quem fazia assim: ‘Ah, saiu um dinheiro, saiu o bônus’... O meu diretor, ele falava: ‘Então, vou dar para esse, esse e esse’. Era assim, agora não” (Diretora Clarice).

O fato de existirem esses processos formais de avaliação é visto com bons olhos pelo nível tático, como um todo, pois os profissionais reconhecem que não é “prática de agência, isso é coisa de empresa”, como comentou um diretor.

Os profissionais de nível operacional também reconhecem que o RH é mais presente e atuante do que em outras agências onde já trabalharam.

Para esses profissionais, parece também não haver questionamentos sobre os ganhos que a nova estrutura pode trazer para o cliente – “os quatro *skills* juntos”, como é mencionado por alguns.

Mas, o novo modelo vem representando para eles uma piora em termos de oportunidades. No seu ver, criou-se um isolamento, tanto em termos atuação, de participação das discussões e apresentações de trabalho no cliente e de oportunidades de exposição para o *board* da agência, pois não participam das reuniões de BU.

"Porque, assim, não tem oportunidade, a oportunidade é para quem está na BU. (...) Agora a gente virou chão de fábrica, entendeu, a gente virou chão de fábrica... Cara, não quero, não é isso, não estou aqui para isso. ‘P’, é a segunda vez [que tem reestruturação], eu estou aqui há [tantos] anos e eu não tenho visibilidade nenhuma” (Gerente Andreia).

“O que eu vejo (...) é que as pessoas com o meu cargo viraram uma secretaria de luxo: ‘Ah, manda aquele e-mail para mim?’, ‘Ah, faz esse faturamento?’, então acaba que você fica naquela mesma coisa (...), de ser um operacional” (Supervisora Bárbara).

“Pô, estou aqui para, cara, eu quero evoluir, quero crescer, para mim e para o cliente, apresentar uma campanha, pegar um *briefing* é uma coisa que me desafia que me faz crescer e a partir do momento que quem faz isso é o meu chefe, e aí eu fico ali fazendo o trabalho operacional, (...) para mim, a gente não está aqui para isso. Isso é um ponto negativo da BU, acho que principalmente isso” (Supervisora Dinorá).

Outra perda relatada pelo nível operacional é menor possibilidade de desenvolvimento, dado que não há um gestor formalmente responsável por ele para desenvolvê-lo, e, conseqüentemente, as avaliações de desempenho e de mérito tenderão a serem ruins, comprometendo as possibilidades de aumento salarial e/ou promoção.

“Por exemplo, eu tive, nas três vezes que eu troquei de chefe estava em época de avaliação de desempenho. Então, a minha primeira avaliação quem me avaliou foi uma chefe minha que estava na agência há duas semanas, porque a minha chefe anterior tinha saído. (...) Aí a minha segunda avaliação, a minha gestora me avaliou com um ano de experiência, aí *okay*. Aí, nesse ano a minha chefe saiu e quem me avaliou foi a outra pessoa que trabalhou comigo um mês. Então, ninguém tinha o meu histórico, sabe, para falar com embasamento, ou não, como era o meu trabalho, então eu acho que isso é muito ruim” (Supervisora Celina).

Com relação a essa questão, alguns profissionais de tático, também se ressentem, entendendo que seu papel como gestor de pessoas não pode mais ser exercido, ao menos não como estavam habituados.

“Eu perdi a minha disciplina, então eu sempre fui planejamento, hoje o que eu sinto é que eu não sou mais planejamento, porque eu não lido mais com pessoas do planejamento, eu não tenho pessoas abaixo de mim do planejamento, eu não estou mais dentro de uma estrutura de planejamento, eu estou dentro de uma estrutura de B.U. (...) Eu não me sinto mais naquele papel de treinar pessoas, então eu tinha esse papel, principalmente quanto você é um gestor, você está num cargo X... Ah, a partir do momento que você tem um estagiário, você já tem a missão de treinar aquela pessoa, você vai ser cobrado por isso e você tem a sua missão, mesmo. Hoje eu não tenho isso” (Diretora Érica).

Soma-se a isso à alta rotatividade de gestores na agência.

“Do dia que eu entrei, há três anos atrás, aqui na [AGÊNCIA1], de uns 100 funcionários que tinha, hoje tem no máximo 10. (...) Hoje a minha chefe (...) já é a minha terceira chefe” (Produtor Américo).

“[Pessoa tal] é meu quarto chefe em dois anos” (Gerente Cecília).

Essa rotatividade pode decorrer tanto da insatisfação dos próprios profissionais, quanto da insatisfação de clientes.

“[Duas chefias anteriores] saíram da agência, a primeira porque o cliente não gostou do atendimento dela e a segunda também não se adaptou ao jeito do cliente, (...) porque não tinham *skills* sobre o negócio [do cliente tal]” (Gerente Cecília).

Há questões de justiça processual que envolve também as equipes de produção (RTVC e Gráfica), as quais são responsáveis por tangibilizar o trabalho da agência para os clientes.

“É transformar aquilo que todo mundo pensou numa realidade e para transformar, você precisa entender o que eles [atendimento, planejamento, criação, cliente] estavam pensando” (Diretora Iara).

Essas questões estão relacionadas, sobremaneira, ao prazo e ao custo.

Do ponto de vista de prazo a percepção dominante é “não há prazo, não se trabalha com prazo”, como coloca a Diretora Iara, que ilustra a questão da seguinte forma:

“Nós atendemos [cliente tal], que é um cliente grande aqui da empresa. Eles têm um evento que vai acontecer [na segunda-feira] e [hoje, sexta-feira] os materiais ainda não estão aprovados. A gente tem que correr para entregar esses materiais no prazo, mas ainda depende da aprovação de alguém, da liberação de alguém. Do cliente, que depois disso vai passar pelo Atendimento, que depois vai reportar para o cliente, que volta para a gente e [com] muitas alterações. Então, a gente já está prevendo que essa madrugada, a próxima madrugada... estaremos aqui, firmes e fortes” (Diretora Iara).

“[A criação faz] de um jeito que fica mais fácil pra eles ‘Ah, eu não tenho tempo...’, mas, depois eu tenho o tempo que entregar o arquivo final. Quando chega para mim, chega sempre com o prazo estourado. ‘Você tem 10 minutos para fazer’, sendo que a criação teve três dias...” (Produtor Américo).

“[O cliente tal] é difícil porque [lá] eles demoram para dar retornos de etapas de aprovação. Tem uma etapa que é fazer o roteiro, (...) são 28 vídeos, [então] são 28 roteiros, um trabalho gigantesco, (...) ele às vezes demora dois meses para dar um retorno e quando dá é de uma parte, de um roteiro” (Assistente Alícia).

Do ponto de vista de custo, a busca por melhor rentabilidade, levou à redução do quadro da produção e a práticas de remuneração inadequadas.

“Nós éramos em 18 (até o ano passado), hoje nós estamos em (...) seis. (...) Foi uma perda de um cliente, saiu um cliente muito importante da agência e acabou tendo que diminuir bastante a minha equipe, e estamos sobrevivendo...” (Diretora Iara).

“[As pessoas] ganham mal. (...) Eu tenho pessoas da minha equipe que no mercado ganham R\$ 4 mil e aqui ganham R\$ 2 mil. Que no mercado ganham R\$ 10 mil e aqui ganham R\$ 4 mil” (Diretora Hortência).

Para cumprir os prazos, quando não se tem mão-de-obra interna suficiente, muitas vezes se faz uso da contratação de *freelancers*. Os custos dessas contratações não seriam repassados para o cliente, mas, absorvidos pela agência, pois essa seria a prática de mercado – “há uma cultura. Estou nisso há 32 anos e nunca vi mudar” (Diretora Iara) –, o que impacta negativamente a rentabilidade.

Há outra questão processual que diz respeito ao fluxo de informações entre as BU's e as equipes de produção, gerando ruídos internamente e externamente.

“Então assim, nós lidamos com um *stress* muito elevado, porque você lida com prazos muito curtos, com prazos que não nos permitem zelar tanto pela qualidade, mas você tem que zelar pela qualidade, em todos os aspectos, e também com a ansiedade de todos eles [os clientes internos e externos]” (Diretora Iara).

“ ‘Sexta, sexta, o prazo é sexta, veicula sábado, tem que entregar sexta, tem que entregar sexta, tem que entregar sexta!’ Eu me matei, me matei, virei noite a semana inteira, eu e a equipe para entregar o trabalho na sexta. Entregamos na sexta, o atendimento falou: ‘Ah... conseguimos prazo é só para terça...’, quer dizer, ele me

avisou isso na sexta quando eu entreguei. Aí eu fui atrás (...) e era mentira, o prazo sempre foi terça, eles me deram o prazo de sexta com medo de eu não entregar. Então, assim, se eu soubesse que era terça, não preciso nem te falar mais...” (Diretora Hortência).

“Uma produção de foto que (...) a gente orçou, [mas] o cliente tinha X dinheiros e aí, *okay*, chegamos na verba, tal... Mas, foi super suado, a gente teve que abrir de mão de um figurinista muito bom, porque não tinha [verba] para pagar ele. A gente teve que abrir mão de uma produtora de *casting* muito boa, a gente teve que fazer um *casting* com uma produtora júnior. A gente teve que abrir [mão] de algumas coisas... Chegou no dia da foto, estávamos lá, a cliente chega e fala assim: ‘Pôxa, podia ser melhor, não é?! A produção, estou achando tão... tem que... não é, mas e aí?’ – ‘Com essa grana?’ [eu disse]. Ela falou: ‘Você achou pouco, tanto?’ Eu falei: ‘Oi, tanto?!’ Ela falou: ‘É, não é...’, eu falei: ‘É, não, veja bem, é que tinham outras coisas...’ e cadê para mim não entregar?!” (Diretora Hortência).

Há um entendimento também de que há “refação” devido à alta rotatividade da mão-de-obra, que faz com que se perca eficiência, à medida que se perde o conhecimento de como o cliente gosta que o trabalho seja feito.

“Tem alguns clientes que trabalham com *guide*, tipo tem a marca deles, a marca deles é assim, tem que fazer assim. (...) Alguns clientes têm treinamento e a pessoa faz treinamento e depois de um mês a pessoa já não tá mais e não passa pro outro que ficou. (...) A criação faz a parte gráfica, que vem pra mim finalizar. Eu, tô aqui há três anos e meio, sei o jeito de muitos clientes, que a Criação não sabe... Às vezes o trabalho chega muito torto da Criação. (...) Esse rodízio é o que mais atrapalha” (Produtor Américo).

Com relação à **justiça informacional**, ou seja, aquela percepção de adequação da comunicação dos gestores para com os liderados, ela é afetada pelo sentimento de isolamento e agravado pela questão da alta rotatividade de gestores.

“A gente consegue fazer entregas mais amarradas, porque a gente tem isso [as BU’s]. Ao mesmo tempo, eu ainda acho que as discussões que são feitas nos níveis (...) de líderes de BU, eles não são transmitidos para as outras pessoas da BU. (...) As informações que são discutidas [nas reuniões de BU com o *CEO*] deveriam ser trazidas para a equipe de maneira geral. (...) As pessoas se sentem dentro processo, isso motiva as pessoas” (Gerente Cecília).

“Eu tive três chefes, então, tive quase um chefe por ano, só que na verdade foi uma [por] seis meses, uma [por] dois anos e um que estava agora, que durou alguns meses. (...) Então, as pessoas não tinham histórico do meu trabalho, eu tinha que ficar me provando toda hora, para todo mundo com quem eu trabalhava” (Supervisora Celina).

Além de essas questões comprometerem a percepção de pertencimento dos profissionais de nível operacional, também comprometem outro importante fator de recompensa que é o grau de autonomia para realização do trabalho e sentir que a liderança confia no seu trabalho.

Do outro lado alguns líderes demonstram-se inseguros de repassar o trabalho para esses profissionais.

“ ‘Meu, dá aqui que eu faço, isso daí de queimar a camiseta...’, porque até eu explicar tudo, o contexto... Hã, é melhor eu fazer. (...) Fora que tem prazo, imagina, eu não vou pegar o menino, vou ter que (...) ficar umas duas horas para explicar para ele, ele vai fazer e vai dar errado, porque é impossível, só se ele for um gênio, e porque a gente demorou reuniões e reuniões para entender isso, por exemplo, porque é um cliente muito específico, então é isso” (Diretora Érica).

Há a ponderação de que as questões relativas à justiça informacional, tanto aquelas pertinentes ao trabalho (entregas de trabalho, *feedbacks* de clientes e do *board* etc.) como as de recursos humanos (salários, reconhecimento, *coaching* etc.), dependem muito do perfil do gestor.

“[A chefia me dá] responsabilidade (...) de tocar algum projeto, isso eu acho muito bom. [Gosto também do fato dela] ser direta e dividir. E o que eu gosto muito dela é que ela dá muita autonomia, óbvio que ela confia em mim, e na hora de colher os louros, isso também é dividido, entendeu. Porque rola muito, não só aqui, mas em todos os lugares, tipo assim: ‘Ah, fui eu que fiz...’, a pessoa não tocou [o *job*], não deu um *send* no e-mail [e colhe os louros do trabalho para si]” (Supervisora Bárbara).

“Todos os departamentos eles opinam na forma, no trabalho que vai ser apresentado, antes de apresentar ao cliente. Então, todo mundo participa do processo de construção do planejamento. Então, assim, o que a criação cria, não necessariamente vai ser o que vai ser apresentado no final pra o cliente. Pode ser que [meu gestor], ou até mesmo eu, não necessariamente o nível hierárquico, aqui dentro tem uma relevância, porque eu tenho uma abertura pra poder opinar” (Gerente Basílio).

“[Gostaria de] ser valorizado de alguma forma, (...) ou ser elogiado pelo meu chefe, ou conseguir colocar algum trabalho na rua, ou sei lá... Fazer um trabalho de qualidade, que a gente não tem feito... [Eu vejo] que não tem liberdade para falar” (Redator Anderson).

“O que eu sinto é que ninguém se preocupa muito em saber como é o seu trabalho, eles só querem que você resolva o dia a dia deles. Então, tem esse lado ruim, porque as pessoas não têm esse comprometimento com você, com a sua evolução. Não sabem da sua história, da sua trajetória, pouco se importam em saber um pouco da história, mesmo, do funcionário, [de] onde veio, quais são suas metas, os objetivos profissionais, então, eu acho que ter várias gestões [gestores] não é uma coisa boa, (...) Não se preocupava com a minha carreira, com a minha história de vida, a minha trajetória, os meus objetivos, o que eu já desenvolvi na agência, o que eu não desenvolvi” (Supervisora Celina).

É unânime entre os profissionais de nível operacional que o compartilhamento de informações, de responsabilidades e abertura para expor seus pontos de vista para suas lideranças é importante para que se sintam recompensados pelo trabalho.

Outro aspecto relevante, diz respeito às “concorrências”. Os eventos promovidos pelos clientes (ou potenciais clientes) para que as agências concorram entre si pelas contas (contratos), apresentando seus projetos de comunicação – muitas vezes se tratam de campanhas inteiras envolvendo a apresentação de peças prontas, como filmes e anúncios em geral – e devidas propostas comerciais.

Esses processos mobilizam profissionais de todas as *expertises* da agência, em horários fora do expediente e há muita pressão pelo volume de trabalho a ser conciliado com os trabalhos da agência no dia a dia.

Os depoimentos dão indícios de frustração das equipes que se dedicaram para entregar esses trabalhos por não obterem “retorno” sobre o desempenho da agência na concorrência, sobre o que foi bem recebido ou não, que agência ganhou e porquê etc. Mesmo quando a agência ganha a concorrência, muitas vezes, só ficam sabendo quando começam a ser envolvidos nos trabalhos decorrentes do novo contrato.

Esses profissionais entendem a importância estratégica das concorrências para a agência – o que torna legítimo o seu engajamento – e que o retorno poderia ser uma forma de aprendizado para concorrências futuras, além de um modo de sentirem reconhecidos e respeitados pelo seu empenho.

Com relação à **justiça interpessoal**, referente à forma respeitosa de tratamento, de um modo geral, as pessoas percebem que o ambiente é respeitoso pelo fato de não serem destratados como em muitas agências que já conheceram.

“Não pode tratar mal, e isso é muito comum em agência, pessoas que tratam mal, principalmente chefe” (VP Bianca).

Entretanto, há casos em que o tratamento desrespeitoso é despendido por parte do cliente.

“O meu cliente é louco, louco! Joga copo de café na parede quando ele não está feliz. (...) Ele me manda mensagem final de semana, sábado, domingo, feriado, tipo duas horas da manhã. (...) Já falei [aqui na agência]: ‘Meu, eu não aguento mais, tipo, olhar na cara desse cara’. Entendeu, então, isso é bem ‘f’ ” (Supervisora Bárbara).

Ao mesmo tempo em que as pessoas reconhecem que a relação é difícil e “ninguém sabe como ela aguenta”, como relata a profissional, ela não se sente apoiada internamente. Entende que as pessoas têm medo de se indisporerem com o interlocutor e agência perder o cliente por

conta disso – ele é o principal decisor do cliente que tem uma conta de R\$ 30 milhões com a agência.

4.1.4 Dimensões de análise

Governança está relacionada às pressões que influenciam organizações e gestores na execução de suas responsabilidades e estratégias (FREEMAN; REED, 1983; HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008).

Para articular as análises nas dimensões institucional, organizacional e individual, utiliza-se o modelo de perspectivas de governança de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) (Figura 1, p.39). Para tanto, analisa-se as pressões de contexto institucional e as oriundas da própria organização que influenciam as práticas de recompensas para níveis não-diretivos e como isso repercute na percepção de justiça.

Na **perspectiva de economia** – aquela que se refere ao desenho ótimo de incentivos e estruturas de controles –, nota-se a presença de uma estrutura de governança dedicada à gestão e normatização de assuntos relativos às recompensas para todos públicos das agências (diretivos e não-diretivos) pertencentes ao Grupo-A, seja no âmbito global ou no âmbito local.

Essa estrutura de governança normatiza as políticas de gestão de recompensas, especialmente as pertinentes a enquadramentos de salários com base em práticas de mercados. Graças a essa iniciativa foi possível, por exemplo, a compreensão de que as práticas de recompensas vigentes até então não estariam mais adequadas para atender às estratégias de negócios e de gestão de pessoas do grupo.

Há também a busca por reconhecimento dos indivíduos por meio das políticas e práticas de avaliação de desempenho formais, que confirmam critérios mais transparentes e objetivos para promoção, aumentos de salários ou participação em programas internacionais de capacitação, dentre outros.

Nota-se que o grupo busca a equidade de tratamento dos funcionários na definição de suas diretrizes e parâmetros de gestão, ao mesmo tempo em que essa normatização estaria congruente com as metas de negócios do grupo e possivelmente às expectativas do principal (representadas pelas *holdings*) – uma vez que foram validadas e integradas à sua estrutura de controles.

Com relação à estrutura de controles, as evidências indicam que estão especialmente voltados às metas de desempenho econômico, de forma direta ou indireta. Na forma direta,

constitui-se, sobretudo, de indicadores de desempenho financeiro. Na forma indireta, parece estar bastante associado ao atendimento das expectativas dos clientes, seja pelo risco de não haver renovação dos contratos; ou de dificultar a venda de serviços adicionais aos inicialmente contratados; ou mesmo de rompimento repentino do contrato durante a prestação de serviços.

A estrutura de controles orienta os sistemas de recompensas, à medida que a obtenção de resultados econômicos favoráveis é condição para que as recompensas, como aumentos salariais e promoções sejam elegíveis de serem concedidas – ao menos para os níveis não-diretivos. Aliás, a situação econômica do negócio é condição para a manutenção do próprio quadro de pessoal.

Os funcionários reconhecem que o fato de existir políticas e critérios para gestão de pessoas é positivo – especialmente considerando que isso não é prática de mercado –, o que contribui para a percepção de justiça distributiva de modo geral, como postulado pela literatura de justiça organizacional.

Entretanto, lacunas decorrentes da falta de clareza sobre planos de carreira e da restrição de vagas para indicação de candidatos a participar dos programas de capacitação no exterior – principal programa oferecido pelo grupo –, dentre outras, têm impacto negativo na percepção de justiça distributiva.

Além disso, o fato de haver recompensas exclusivas para níveis gerenciais, como o curso de idiomas ou o bônus de um salário anual atrelado ao desempenho, tem uma conotação negativa para os profissionais de nível operacional. Dado que esse nível recebe baixos salários, na sua avaliação, necessitariam do benefício mais do que (ou tanto quanto) os gerentes, que teriam, por exemplo, maiores condições de pagar o próprio curso de idiomas, dada a diferença salarial.

A justiça distributiva está diretamente relacionada ao princípio Aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). Assim, pode-se dizer que em relação às estruturas econômicas formais, prevalece a percepção de injustiça distributiva.

Na **perspectiva legal**, dada às exigências legais e fiscais brasileiras incidentes sobre os contratos de trabalho, o Grupo-A adotou como política a contratação na modalidade “PJ” (pessoa jurídica) para remuneração igual ou superior a R\$ 14 mil mensais. Essa política visa à adequação dos gastos com folha de pagamento de forma a melhorar a viabilidade econômica do negócio.

As evidências demonstram que as preferências dos funcionários divergem entre si, isto é, há aqueles que gostariam de ter registro como empregado em carteira de trabalho, mas são contratados como prestadores de serviço e também aqueles que têm registro em carteira, mas gostariam de se tornar prestadores de serviço.

Entretanto, o ponto de destaque na agência é que muitos funcionários receiam que o regime de contratação a que foram submetidos possa lhes prejudicar de alguma forma, sugerindo falta de transparência (ou confiança) em relação às políticas do empregador – “não sei se pra mim seria melhor [do outro jeito]” como coloca um funcionário de nível operacional.

Nesse sentido, pode-se dizer que prevalece a percepção de injustiça informacional com relação ao regime de contratação.

Na **perspectiva de poder** – aquela referente à forma como diferentes posições de poder afetam o comportamento dentro da organização – destaca-se o fato da reestruturação organizacional ter criado “faixas de isolamento” vertical entre os níveis estratégico, tático e operacional, impactando diretamente a percepção de justiça processual, distributiva, informacional e interpessoal.

Os profissionais de nível operacional compartilham o sentimento de isolamento tanto em relação às BU's (nível tático) como em relação ao *board* (nível estratégico).

A concentração dos processos de interação com o cliente nas BU's e a percepção de pouco (ou inadequado) compartilhamento de informações de responsabilidades dos diretores junto aos profissionais de nível operacional, faz com que eles não tenham percepção adequada dos resultados decorrentes do seu trabalho e/ou da sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados.

Além disso, por estarem mais distantes do nível estratégico da organização, têm a percepção de menor exposição política, o que é interpretado como redução nas oportunidades de acesso a trabalhos de interesse, bem como a melhores avaliações formais de desempenho, e consequentemente, teriam menores chances de obterem aumentos de salários e/ou indicações para promoção, dentre outros impactos negativos.

Por outro lado, o envolvimento direto dos diretores na execução dos trabalhos e no controle da rentabilidade dos clientes, pode ter impactado positivamente processos de tomada de decisão do *board* que envolvem pedidos de revisão de preços junto aos clientes, melhorando, assim, a gestão dos contratos e da rentabilidade do negócio.

Outra faixa de isolamento percebida está entre os níveis estratégico e tático. A divisão entre as BU's e o *board* reduziu as possibilidades de participação dos diretores nas discussões sobre as decisões estratégicas dos negócios da agência, que parecem estar restritas ao primeiro

escalão da empresa. Além disso, a divisão parece sinalizar para os diretores perda de prestígio político, perspectivas menos claras de ascensão e/ou de participação em atividades de maior complexidade.

As equipes de produção também compartilham do sentimento de segregação, especialmente em relação aos processos de trabalhos junto às BU's, o que tem impacto direto sobre o seu trabalho, e, conseqüentemente, sobre as entregas para os clientes.

Nesse aspecto, destaca-se a percepção de injustiça processual e informacional relacionadas tanto às recompensas financeiras como às não-financeiras.

Isso pode ser agravado por situações onde gestores, ao tentar preservar a rentabilidade da BU (influência da perspectiva da “economia”), buscam a redução de custos por meio de cortes nos reembolsos de gastos dos funcionários ou nos gastos de viagens, substituindo a compra de passagens aéreas pelas rodoviárias.

Os relatos sugerem que isso se dá por certo movimento concorrencial entre as BU's, que têm se preocupado em serem mais rentáveis (ou tanto quanto) que as demais. Esse tipo de situação também impacta negativamente a percepção de justiça processual, informacional e interpessoal dos funcionários que se sentem lesados com as medidas de contenção de gastos.

Os indícios dessa competição interna também se expressam na forma como buscam “prioridade de atendimento” interno por meio de contato pessoais, em detrimento de processos de trabalho previamente definidos.

Na **perspectiva de redes sociais** – aquela referente às formas como o poder e a informação fluem nas redes interorganizacionais – destaca-se sobremaneira o poder que os clientes costumam exercer nas interações de trabalho, chegando, por vezes, a comportamentos abusivos no relacionamento com os profissionais da agência, nesse caso levando à percepção de injustiça interpessoal.

A justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade de comunicação interpessoal da liderança e é fomentada pelo tratamento respeitoso e pela abstenção de comentários impróprios (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009). A literatura de referência deste trabalho aborda a justiça interpessoal no âmbito da relação líder-liderado, mas, dada a ascensão que muitos clientes desfrutam no relacionamento com agência, pode-se afirmar que cabe a utilização do conceito de forma análoga.

A percepção de sobrecarga de trabalho e de retrabalho é generalizada, dentre outras razões pelas dificuldades de manutenção do planejamento de tarefas e/ou prazos nos fluxos que dependem de validação/ aprovação das várias instâncias nos clientes.

Os resultados sugerem que as intervenções dos clientes, que geram reações de trabalho, frequentemente seriam injustificadas, tendo um impacto direto na percepção de injustiça processual.

Na **perspectiva de psicologia social** – aquela que diz respeito às preferências que enviesam os processos de tomada de decisão – destaca-se a reestruturação organizacional, orientada, sobretudo para buscar um melhor atendimento aos clientes e a viabilização financeira da própria agência.

Nota-se que uma maior integração entre as equipes de trabalho acaba sendo decorrente do estilo pessoal de cada um dos diretores das BU's enquanto gestores de pessoas. Em casos onde os gestores são mais inclinados a envolver e desenvolver seus liderados há uma percepção positiva de justiça distributiva, processual e informacional – essas situações parecem ser menos frequentes.

Há também as situações onde, alguns gestores optam por centralizar as atividades, muitas delas operacionais, por se sentirem pressionados pelo tempo e/ ou pelo tipo de demanda dos clientes. Isso impacta negativamente a percepção de justiça distributiva, processual e informacional, tanto por parte dos gestores, como dos liderados.

Esse comportamento pode estar influenciado por experiências mal sucedidas, a exemplo de erros relatados de falhas graves em processos de faturamento e de veiculação de anúncios cometidos por assistentes. Os depoimentos sugerem que esses processos foram delegados sem supervisão a profissionais inexperientes para esse tipo de trabalho.

Na **perspectiva de gerenciamento simbólico** – aquela referente às influências de normas e valores sociais externos à organização – entende-se que algumas práticas de gestão de pessoas instituídas no segmento e a questão de retenção de talentos sejam pressões que desafiam o setor como um todo.

As distâncias vertical e horizontal de salários não parecem refletir uma política exclusiva da organização, mas sim uma prática do próprio setor, considerando que a estrutura de cargos e salários se baseou em pesquisa salarial de mercado.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, infere-se que há uma grande distância salarial vertical entre os níveis tático e operacional, que pode estar refletindo um hiato técnico entre esses níveis.

Esse hiato de experiência entre diretores e corpo técnico pode estar sendo reforçada pelas práticas salariais para profissionais de nível operacional, de forma que os salários para essas vagas sejam mais efetivos para atração de profissionais com menos experiência.

Parece haver uma lacuna no desenvolvimento dos profissionais de nível operacional, não só como forma de recompensá-los, mas também para maturação dos próprios processos de trabalho da agência.

Pode-se dizer que, nessas circunstâncias, os profissionais de nível técnico requerem maior atuação das lideranças diretas na supervisão do seu trabalho e no seu desenvolvimento profissional. Nota-se, por exemplo, que nos casos em que há um olhar mais próximo do gestor e ele delega o trabalho de forma supervisionada, melhora a relação de confiança e aumenta o grau de autonomia do profissional técnico, favorecendo a percepção de justiça do liderado.

No entanto, os fluxos de trabalho atuais parecem envolver pouco (ou inadequadamente) os profissionais mais jovens, comprometendo sua percepção de estar sendo recompensado, sejam em função da centralização de trabalhos praticada por parte dos diretores; ou dos tipos de trabalhos demandados pelos clientes, que limitam a experimentação de trabalhos estimulantes, variados e/ou mais desafiadores; ou da impossibilidade de alocação em trabalhos de clientes considerados atraentes pelos funcionários.

Clientes pouco atraentes tem sido um desafio do ponto de vista de gestão, como ilustra o depoimento desta gestora, falando sobre a dificuldade de motivar ou de obter comprometimento de alguns profissionais.

“Um assunto pouco atraente, é a vida dos caras, o agronegócio representa 30% do PIB... Então assim, para mim, campanha [da empresa de *agrobusiness* X] não pode ser menos importante do que a campanha do [projeto Olímpico Y], (ou) do [job da empresa de tecnologia Z] não pode...” (VP Bianca).

A indústria também enfrenta problemas de atração e retenção de talentos.

“Porque na agência de propaganda você tem um duplo problema que é [além de reter] atrair pessoas que não querem trabalhar com esses clientes [empresa de auditoria, construtora, fabricante de fertilizantes], querem trabalhar (...) com Nike, com Adidas, com Coca-Cola” (CEO Arnaldo).

“A gente tem que lidar com esse tipo de perfil [de profissionais] que depois de três meses sabem tudo, pessoas que se cansam muito rápido de qualquer tipo de coisa, isso é um problema geral, (...) mas nessa indústria é muito mais forte do que em outra indústria, muito forte” (CEO Arnaldo).

A percepção de injustiça em relação às recompensas financeiras e não-financeiras vigentes, juntamente com a falta de perspectivas mais positivas de obtê-las, pode ser o principal fator de *turnover* da agência – “só tô esperando passar essa crise para sair daqui” como coloca um profissional de nível operacional, cujo depoimento ilustra relatos recorrentes na pesquisa.

O *turnover* ainda é incentivado pela crença compartilhada no setor de que a forma mais efetiva de se obter aumento de salário é mudando de agência.

É importante destacar que o dimensionamento das equipes está condicionado à rentabilidade dos contratos e a entrada de novos.

“A agência toda tem muita pressa de colocar um trabalho bom na rua, porque é o que faz, no final da história, o que a faz as pessoas olharem para a agência com outros olhos” (VP Carolina).

Ao mesmo tempo, a renovação dos contratos (ou entrada de novos) depende da qualidade do trabalho que a agência entrega. Os relatos sugerem que os trabalhos que costumam ser entregues estão aquém das expectativas da própria agência.

Muito da qualidade do trabalho depende também do histórico de relacionamento com cliente, o qual fica prejudicado sob elevados níveis de *turnover*.

“Em agência, no nosso negócio, histórico é uma coisa muito importante. (...) A partir do momento que você está a um certo tempo no cliente, você tem o histórico das coisas, fazer uma substituição em agência não é uma coisa muito simples. (...) Por mais que você tenha milhares de documentações, milhares de arquivos na rede que possam te ajudar, conhecer o cliente, o *modus operandi* do cliente, (...) [o que conta] é realmente experiência, conversar com o cliente. (...) Entender, que cores o cliente gosta e em que lugar, só com o tempo você consegue conhecer...” (Gerente Cecília).

Portanto, pode-se afirmar que um índice elevado de *turnover* tem impacto direto sobre a eficiência e efetividade dos trabalhos na agência.

4.2 AGÊNCIA-2 BRASIL

A AGÊNCIA-2 *Brasil*, ou Agência-2, assim como a Agência-1, é de origem brasileira e foi adquirida pelo GRUPO-A *Brasil*, ou Grupo-A.

A agência foi fundada em 2006 em São Paulo para atuar com marketing digital. Em 2009 o Grupo-A adquiriu a agência e a incorporou à sua marca global AGÊNCIA-2 *Global*, marca que dá nome hoje à “Agência-2”. Trata-se de uma marca presente em 40 países e composta por mais de duas mil pessoas.

Em 2015 a Agência-2 comprou uma agência de marketing digital em Curitiba, fundada em 2007 pelo Sr. Armando, que trabalha com tecnologia desde 2001 – “um nativo digital” como ele diz.

Sobre a venda da empresa, o executivo pondera que a sua empresa estava em “um momento que você está no meio do caminho, porque você fica grande para os pequenos e você fica pequeno para os grandes” (*CEO Armando*). Dessa forma, do ponto de vista da estratégia do negócio, a venda para um grupo grande se apresentou uma boa oportunidade.

“Aí, de fato para mim foi deslumbrante, porque tem todo um projeto de crescimento, o grupo no mundo tem uma participação digital muito forte. (...) [Além disso, o] *CEO* do grupo (...) tem uma grande história, também nessa visão de digital, (...) é uma questão simbólica, você não ter um publicitário criativo numa cadeira de gestão de um grande grupo de comunicação” (*CEO Armando*).

A Agência-2, na ocasião da investigação, possuía em torno de 100 funcionários distribuídos nos escritórios de São Paulo e de Curitiba.

Para este caso foram entrevistados 12 profissionais da agência (Tabela 10).

Tabela 10 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-2 por nível de atuação

| Nível de Atuação | Total de informantes | Total de horas |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Estratégico | 05 | 03h e 46 min |
| Tático | 03 | 03h e 58 min |
| Operacional | 04 | 03h e 38 min |
| Total | 12 | 11h e 22 min |

Lembra-se, como explanado na seção 3.2.2, que os níveis de atuação têm a função de situar a atuação dos profissionais e melhor compreender seus papéis dentro da estrutura organizacional.

Destaca-se também que foram entrevistados também três profissionais da *holding* nível Brasil (dois de Recursos Humanos e um do Financeiro).

Os resultados das análises do caso estão organizados por construto e são apresentados a seguir.

4.2.1 Governança

No início de 2016, o Sr. Armando (ex-proprietário de uma empresa adquirida que foi incorporada à Agência-2) foi contratado para assumir o cargo de *CEO* da Agência-2.

Assim como a Agência-1, a Agência-2 é de origem nacional e foi incorporada à marca Agência-2 Global. A Agência-2 Global, assim como a Agência-1 Global, é uma potência no setor.

No caso da Agência-2, o executivo entende, por exemplo, que tanto a compra da empresa pelo grupo, como a sua própria contratação como presidente refletem o alinhamento entre o negócio do grupo, da empresa e do seu histórico.

“É por eu ser um nativo digital e ser uma empresa 100% *digital*, era que tinha uma aderência maior do meu pensamento de futuro [do grupo], porque [eu] tinha um entendimento muito claro dos dados, de tecnologia, de que a gente já está numa era pós-digital, que não é mais uma questão de ser *off* ou ser *on*, mas sim uma escolha dos consumidores que forçam as marcas a se reinventarem” (CEO Armando).

Uma vez adquirida, a Agência-2 passou a seguir basicamente os mesmos reportes de desempenho das demais agências do grupo no Brasil: Agência-2 → Grupo-A Brasil (São Paulo) → Grupo-A América Latina (São Paulo) → Grupo-A Américas (Nova Iorque) → Grupo-A Américas, Europa, África e Oriente Médio (Londres) → Grupo-A Global (Tóquio). No entanto, lembra-se que esse fluxo nem sempre é linear, dependendo do assunto.

O CEO Armando destaca que além dos reportes ao grupo no Brasil, também faz reportes ao CEO da marca “Agência-2” na instância Américas.

Como abordado no primeiro caso (Agência-1), a inclinação do executivo principal da agência (*off* ou *on*), parece permear a forma como o próprio negócio é compreendido.

Sobre sua visão sobre o mercado de comunicação, ele pontua que:

“Ninguém mais cai na velha e boa história porque o filme bonitinho, *storyteller* de marca, eu acho que a gente não vai deixar de ter isso, mas ninguém mais, hoje, (...) as plataformas digitais não permitem mais que o consumidor seja ingênuo suficiente para fazer uma compra baseado num filme de 30 segundos que passou na Globo. Eu tenho vários mecanismos durante a jornada²⁴ para entender se o uso [do investimento de comunicação] é adequado [com base] no que o cliente já consumiu. Quando você fala de *digital* eu começo a falar sobre a qualidade do produto, eu começo a falar sobre o negócio, eu falo para o cliente: ‘Olha, não adianta você gastar 1 milhão [de reais] em mídia comigo se você tem um problema de reputação, aqui’, ‘não adianta a gente fazer 5 milhões [de reais] em mídia novamente aqui se você não está explicando como usar o produto dentro da jornada para o teu cliente’. Então, a gente acaba de fato mais integrado, isso do ponto de vista do negócio, dessa competência de *digital*. Ou seja, *digital* não é uma forma diferente de entregar anúncios de publicidade, é um *mindset* totalmente diferente” (CEO Armando).

²⁴ Conhecida em inglês como *buyer's journey*, algumas fontes a apresentam com três estágios: *awareness* (conhecimento), *consideration* (consideração) e *decision* (decisão). Expressão comumente utilizada em marketing digital para se referir à jornada de experiência do consumidor com o tema de negócio da empresa em meio digital (navegação na Internet, comportamento nas redes sociais etc).

Pode-se dizer que essa abordagem de comunicação é mais assertiva que a propaganda tradicional. De um lado, tem-se o consumidor cada vez mais *on-line* e de outro a possibilidade de mapear seus hábitos e preferências, além do uso de métricas para avaliação de investimentos em comunicação.

Como reflexo, parece despontar como tendência uma nova forma de gerir estratégias e verbas de comunicação nas empresas anunciantes, como ilustra o depoimento do *CEO* da Agência-1.

“[No cliente] o *CMO* [*Chief Marketing Officer*] está se transformando em *CTO* [*Chief Technology Officer*]. Ou seja, o *CMO* (...) era um marqueteiro de verdade que pensava em inovação, pensava marca, em comunicação. Hoje é um *technology officer*, pensa no micro marketing que é: como estou com a pessoa certa na hora certa, no momento certo (...). Por isso também as agências não tem mais do outro lado o *marketing officer* que entendem de construção de marca, têm as pessoas que sabem muito mais de *I&T* [*Information & Technology*] do que de marketing”. (*CEO Arnaldo*).

Nesse cenário o *CEO* da Agência-2 lidera dois grandes projetos de mudança. Um é a reinvenção da própria Agência-2, que corresponde à frente de *B2C* (*Business-to-Consumer*), e o outro é a implantação no Brasil da frente de *B2B* (*Business-to-Business*) da Agência-2 *Global*.

Embora uma agência *digital*, como é o caso da Agência-2, tenda a estar mais alinhada à visão de futuro do Grupo-A da América Latina, do ponto de vista financeiro ainda possuem menor participação no grupo.

As pressões por resultados sobre a Agência-2 são bastante agressivas por parte do grupo. Outro desafio destacado é como se evitar a perda de talentos, uma vez que o *turnover* de funcionários²⁵ é motivo de bastante preocupação para empresa.

“Praticamente [a reinvenção de] uma nova [Agência-2], um novo lançamento da [*B2B*], totalmente diferente. (...) Estou correndo, logicamente as metas de negócio [são] extremamente agressivas, logicamente como qualquer negócio, eu tenho que apresentar resultados. (...) O objetivo é terminar a reinvenção sem ter perda de resultado. Isso é fato, eu não tenho seis meses (...) para reinventar, tenho que reinventar a agência sem impactar nos resultados [negativamente], sem perder os talentos, sem ter um rompimento, um choque com os clientes, ressignificando a marca perante o grupo todo” (*CEO Armando*).

O momento de crise econômica parece favorecer o uso de mídia digital pelos anunciantes, como avalia o *CEO*.

“O mercado está extremamente aquecido com isso, os clientes estão demandando isso, porque se a gente pegar principalmente esse momento de recessão, crise, não

²⁵ Essa questão do *turnover* será detalhada mais adiante na estrutura de remuneração.

sei que nome dar para isso, instabilidade que a gente está passando, logicamente que o empresário, ou os próprios executivos passaram a olhar muito mais o resultado de uma maneira mais otimizada. Não é simplesmente [o cliente dizer] ‘eu [tenho] grandes *budgets*, a minha verba estava liberada’, eu preciso ter um entendimento muito claro de resultados, e esse resultado passa por entender, também, como é que eu estou me comportando do ponto de vista do meu negócio” (CEO Armando).

A Agência-2 espera atender seus clientes como uma agência *full service* em *performance*, ou seja, que trabalha comunicação como um todo do cliente, discutindo inclusive estratégias de posicionamento e construção de marca, definição de canais, *mix* de investimentos etc., a exemplo do posicionamento da marca “Agência-2” no mundo.

Do ponto de vista local esses são desafios bastante grandes. Globalmente a marca Agência-2 desfruta de maior *status* junto aos clientes. Sendo vista como um parceiro de negócio, a marca tem atuado como consultora de comunicação junto aos níveis estratégicos dos clientes – a exemplo do que acontece nos EUA, na França e no Reino Unido.

Ocorre que os clientes brasileiros não estariam habituados a ver uma agência *digital* como uma *full service*. Os relatos sugerem que no mercado brasileiro, a agência *digital* é vista muitas vezes como um serviço operacional de tecnologia, que executa uma ação (ou conjunto e ações) de comunicação em ambiente *on-line*, o que limita a atuação da agência.

“No Brasil (...) *performance* [do *digital*], está associado a fazer [mecanismo de busca no] Google. Existe uma ligação de que: ‘Ah, se você faz *performance*, você faz varejo’, isso não é verdade. (...) Então, para a gente é muito clara essa visão de que no Brasil a gente tem o preconceito, a gente tem que ressignificar, também, isso. (...) [Do lado do cliente falta a compreensão] ‘Eu não estou sendo cliente da sua agência eu sou parceiro de negócios’, [e do lado da agência] ‘Eu estou aqui para a gente entender qual é a melhor solução, eu não estou te vendendo mídia, não sou mais um agenciador, estou construindo um negócio e fazer com que você tenha os melhores resultados possíveis dentro desse mundo digital’, que pressupõe entender profundamente o comportamento do consumidor no mundo digital” (CEO Armando).

Como, em geral, o mercado não costuma ver as agências como “parceiros de negócios” – como o CEO pontua –, há grande possibilidade de não desfrutarem *status* suficiente para interlocução com os clientes, o que dificulta a venda de serviços de maior valor agregado.

“A gente sabe que o mercado não está respondendo, acho que também não só para a gente, mas para as agências como um todo. (...) Ser mais estratégico e voltar a ter interlocução com o *CEO level*, que as agências abaixaram essa interlocução só com o departamento de marketing, às vezes com analistas” (CEO Armando).

A empresa tem buscado se vender como agência *full-service*, mas, se depara com várias situações como:

“[O contratante é de uma área] especialista, ele quer uma coisa específica: ‘eu quero uma caneta preta! Então, me vende uma caneta preta’. Quando a gente fala pra ele que também tem vermelha: ‘Não! A vermelha não é meu escopo, é do meu colega [da área tal]’. [Falamos] ‘deixa eu trazer os caras aqui, eles são bons eu acho que você precisa conhecer isso aqui’. [Mas, mesmo quando a apresentação de outros serviços é feita] o cara já tem outras propostas, aí já tem outra agência que cuida do resto, aí sempre tem essa aquela politicagem e aí o cara pode [ou] não pode trocar [de agência] e aí tem vezes que [é] alinhamento global [do cliente]. ‘Mas, p! Eu sou obrigado a trabalhar com esses caras, porque a minha matriz lá no Panamá trabalha com eles’ [fala o cliente justificando porque não pode contratar a agência]” (Diretor Marcos).

Outra preocupação relatada pelo *CEO* brasileiro diz respeito à entrada das grandes consultorias no setor. Ainda que elas não tenham *expertise* de comunicação no mesmo grau das agências estabelecidas, as consultorias são vistas como mais competitivas.

Essa vantagem é percebida por vários *practioners* do setor. Ela decorreria, dentre outras razões, devido à força de suas marcas e ao histórico geral de relacionamento com as empresas, que lhes confeririam maior grau de acesso aos níveis de tomada de decisão nos clientes.

Além disso, as consultorias desfrutam de grandes bases de dados, construídas ao longo de décadas, com informações dos projetos realizados nos clientes e que podem ser compartilhadas entre os escritórios em escala global. Tudo isso pode lhes proporcionar maior assertividade na oferta e na negociação dos seus serviços de comunicação.

Nesse cenário, com o desafio de “trocar o pneu com o carro andando”, como pontua o *CEO* Armando, ele reestruturou a agência.

A concepção da estrutura é orientada por uma lógica de processos.

“Eu acredito 100% em processos, então, (...) essa visão de padrão, processo, sistema de apresentação, se eu não tiver uma base sólida de métodos, expectativas, entrega, eu não consigo ter um time, eu não consigo ter craques. Eu preciso ter um time forte, eu preciso que a informação e o conhecimento seja disseminado pela agência como um todo. A [marca Agência-2] tem os processos e a gente tenta usar eles ao máximo, porque para a gente ter *performance*, é preciso ter método, (...) apesar de ter um componente criativo, subjetivo, muito forte, eu tenho muitas questões de entendimento de melhores práticas, eu preciso saber qual parafuso apertar da melhor forma. O nosso modelo passa por investigação, passa por conhecimento, passa por usar dados, por entender o consumidor, então tem uma visão de pesquisa, sem ter método eu não vou ter isso, sem processo, eu não vou conseguir ter isso” (*CEO* Armando).

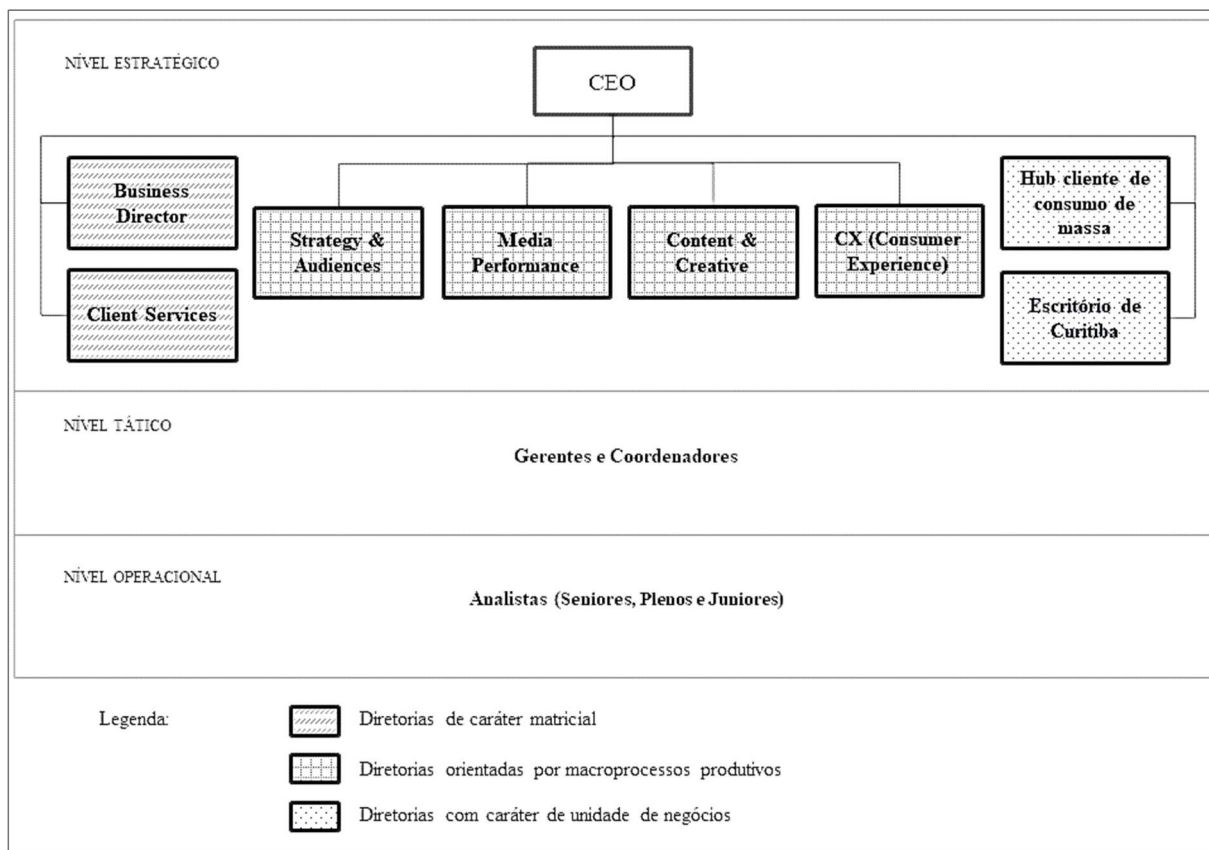


Figura 5 – Estrutura organizacional da Agência-2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários e secundários.

A **estrutura organizacional** (Figura 5) conta com os seguintes níveis de atuação:

- Estratégico: incluindo o *CEO* e os oito diretores.
- Tático: composto pelos gerentes e coordenadores.
- Operacional: composto pelos analistas (seniores, plenos e juniores).

A classificação entre os níveis de atuação dos pesquisados observou a estrutura organizacional da empresa e a descrição de suas atribuições, como no caso 1. Essas informações foram depreendidas das entrevistas (dados primários) e de dados secundários.

Essa estrutura pode ser compreendida a partir de:

- Quatro áreas associadas aos macroprocessos produtivos de trabalho: *Strategy and Audiences*, *Media Performance*, *Content and Creative* e *CX (Consumer Experience)*.
- Duas áreas com caráter matricial: *Business Director* e *Client Services*.
- Duas áreas com caráter de unidades de negócios: *Hub* de cliente de bens de consumo de massa e *Escritório* em Curitiba.

É importante destacar que os quatro macroprocessos produtivos são interdependentes, mas não são necessariamente acionados para todo e qualquer tipo de trabalho. Dependendo do tipo de trabalho contratado, pode haver diferentes combinações de interações entre as várias áreas da agência.

Cada uma dessas áreas é liderada por um diretor e tem suas principais atribuições descritas a seguir.

A área de *Strategy and Audiences*, chamada de “cérebro da agência”, suporta todas as outras áreas; é onde se iniciam todos os projetos e todos os planos as serem desenvolvidos dentro da agência. Ela identifica o *target* (públicos-alvo), define os canais de comunicação mais aderentes, pesquisa e entende a jornada do consumidor, pesquisa e entende a intensidade de uso dos canais.

“Nenhum trabalho começa sem sua orientação deles sobre quem é o *target*, ou que volumes de investimento são viáveis em determinado segmento, ou que concorrentes são protagonistas no mercado; sem um caminho tático que seja sedimentado por dados.” (Diretora Karina).

“Nós vamos para esse público, vamos para mídia, Twitter, Facebook, vamos fazer programática²⁶, vamos fazer *SEO*²⁷...” (CEO Armando).

Depois que se tem as definições dos canais, a área de *Media Performance* é a responsável por compreender como é cada um deles pode desempenhar da melhor maneira possível, por meio de estudo contínuo e integrado do formato, do resultado, do canal e da adequação da mensagem.

“Depois quando [o anúncio] entra, não é simplesmente distribuir, é distribuir e medir o tempo todo, o formato, a mensagem, [se] o canal está aderente... A gente usando modelos de atribuição, se cada canal está de fato atribuindo peso, gerando resultado [esperado]” (CEO Armando).

A *Content and Creative* é área responsável por entender e entregar o conteúdo de mensagem mais adequado aos *targets* definidos pela *Strategy and Audiences*, que mediu/ mede tudo que se refira ao interesse dos públicos-alvo em todos os players de conteúdo do mercado. Assim, como a área de *Media Performance*, essa área conta com métricas e técnicas próprias para acompanhamento do desempenho do anúncio em si.

²⁶ União de diversas tecnologias que permite a compra automatizada de mídia em diversos canais de conteúdo, com o objetivo de encontrar o *target* mais relevante para a mensagem, utilizando-se de avançados recursos de segmentação.

²⁷ O *SEO* (*Search Engine Optimization*) é destinado à otimização da busca de *websites*, como forma de aumentar seus acessos, vale-se de um conjunto de técnicas e estratégias que lhes proporcionem melhor posicionamento nos resultados orgânicos dos mecanismos de busca, como Google e Bing.

“Ter o máximo possível [de] interferência de oferta, eu tento fazer conteúdo personalizado, eu tento fazer conteúdo adequado, com o tom de voz para cada público (...). A grande sacada aqui é que usando a área de Audiência e Inteligência eu estou medindo absolutamente tudo sobre interesse, o que está sendo falado nas redes sociais, eu estou estabelecendo personas e tom de voz para cada um dos *targets*, então a gente faz todo um estudo de identificação de personas, então tem todo um trabalho de inteligência anterior ao começo de geração de conteúdo de criação. E da mesma maneira como em mídia eu tenho que medir o que esse conteúdo de fato está me contribuindo” (CEO Armando).

A *CX (Consumer Experience)* é área responsável por capturar visão de experiência do cliente, a partir da sua jornada de navegação, para verificar se está aderente ao que o anunciante deseja (ou aquilo que foi planejado). Contém equipe de projetos, de arquitetura de informação, de teste de usabilidade, dentre outras *expertises*, buscando-se os melhores resultados para todos eles.

“[É possível analisar a jornada do ponto de vista do consumidor] do site foi para o formulário, disparei no e-mail, no e-mail fui impactado pelo aplicativo, o aplicativo me mandou para uma *tag* no Facebook...” (CEO Armando).

As duas áreas de caráter matricial são a *Client Services* e a *Business Director*.

A primeira correspondente ao time de atendimento da agência. Ela garante, a partir do plano da audiência, que todos os pontos estejam integrados e congruentes com os resultados esperados pelo cliente, além de fazer a integração de todas as outras frentes.

“Garante que a partir do plano da audiência, todos os pontos estão colados e a gente está entregando os resultados que o cliente está nos pedindo no dia a dia ou nos reportes semanais, quinzenais, mensais, e assim por diante... Então, esse time é que faz a cola de todas as áreas, então todo mundo trabalha dentro da sua célula, com a sua meta e eles são quem aglutina de fato essa visão completa para o cliente de como as coisas estão acontecendo” (CEO Armando).

A segunda tem o papel de gerar e zelar pelas receitas. Ela é focada na gestão de novos negócios, seja prospectando novos negócios em clientes vigentes ou identificando potenciais clientes, e em algumas atribuições relacionadas a operações, como o reporte da rentabilidade dos clientes e orquestrar ações que possam melhorar os índices abaixo da expectativa.

As áreas que funcionam como unidade de negócios correspondem: a um *hub* para atendimento exclusivo de um cliente de bens de consumo em massa, com um time de aproximadamente 20 pessoas; ao escritório de Curitiba que funciona como uma filial e também composta de 20 pessoas.

Na Agência-2, da mesma forma que nas demais agências do Grupo-A, qualquer alteração como movimentação, aumento salarial, abertura de novas vagas para contratação, contratação de reposição etc., devem ser submetidas às sucessivas instâncias de aprovação.

Como forma de melhorar sua competitividade, a Agência-2 procura explorar a capilaridade e o *know-how* da Agência-2 Global para melhorar a prestação de serviços aos seus clientes, dentre outras estratégias.

“Como a gente aplica o serviço, sim é outra vantagem de ser global, a gente tem muitas parcerias, muitos *deals* com *players* importantes como Google, Facebook, Adobe etc. que são extremamente benéficos para os clientes pelo fato de sermos 80 escritórios comprando um serviço desses caras, então a gente une essa força financeira (...) pra ter negociações muito vantajosas pros clientes. Ou até pra ferramentas (...) a gente tira e põe ferramenta (...) na medida em que surgem novas e melhores, então isso... E a gente consegue fazer isso porque tem esse arsenal global trabalhando a favor do negócio” (Diretora Karina).

Os relatos sugerem que uma das formas de perceber o quanto a agência está competitiva atualmente é observando o grau de assédio que os profissionais (especialmente os de nível operacional) sofrem da concorrência.

“A gente é assediado, sobretudo, por outras agências, que tem recebido dos clientes pedidos como: ‘Tá! Mas eu quero que você me prove o resultado’, ou [de] serviços que são extremamente técnicos e que a gente sabe fazer bem, [porque] a gente já tá preparado pra essas coisas há muito tempo e tem agências que ainda não. Então, esse assédio existe como um desejo deles de ter alguém que insira a cultura da *performance* nas agências” (Diretora Karina).

Com relação aos controles, dois aspectos se destacam nos depoimentos do caso 2.

Um diz respeito aos indicadores e índices de controle e acompanhamento financeiro que são utilizados pelas *holdings* do Grupo-A no mundo. Esses controles são padronizados de forma que se possa comparar o desempenho das agências por país.

“Nós somos medidos da mesma forma como Argentina é medida, a Europa é medida. Então, os times financeiros do [Grupo-A], eles têm um padrão pra que a comparação seja igual em todo lugar. Existe um *ranking* e todas aquelas coisas de empresa global...” (Diretora Karina).

Como já foi abordado no caso 1, uma das principais medidas de controle é custo homem/hora (via *timesheet*) que, juntamente com os controles do escritório de projetos, subsidia a apuração dos resultados financeiros e de eficiência dos trabalhos que são desenvolvidos no Grupo-A.

Outro destaque se refere aos controles de desempenho dos serviços para os clientes. Para tanto, é necessário um acompanhamento muito próximo e integrado das operações de serviço da agência com o cliente.

“Todas as áreas também são medidas pelas avaliações dos clientes que muitas vezes são traduzidos pelos resultados que a gente gera pra ele (...). A gente tem um trabalho de gestão e acompanhamento muito próximo, porque (...) a maioria dos serviços que a gente faz é muito dinâmico, porque se você descuidar uma semana ou duas semanas e não conseguir mapear o problema que estiver acontecendo naquela semana, você pode comprometer o resultado do mês, (...) pode comprometer a receita da agência. (...) Então, a gente tem *dashboards* que nos dão automaticamente esse dado pra também dinamizar esse processo, mas a gente tem encontros pessoais pra ouvir deles um *backlog*, pra ver que ações você tem que fazer essa semana, como é que você vai fazer isso, precisa de ajuda, e etc. Tem uma prática que é muito comum que é fazer uma reunião de trimestre com os clientes pra que você leve pros níveis mais sênior do cliente um resumo das ações que são realizadas, porque é muita coisa que não chega ao conhecimento deles que eles veem só o resultado final, e é uma forma também de a gente mostrar do tudo que tá por trás do resultado” (Diretora Karina).

Outra característica relevante desses controles é o fato deles variarem de cliente para cliente, dependendo do tipo de serviço contratado e do perfil de atividade do contratante.

“Então, a forma de a gente garantir que tá tudo *on-track* é acompanhar semanalmente ou diariamente os *KPI's* [*key performance indicators*], e acho que depende de cliente a cliente, acho que pra determinados clientes a equipe deve entregar um volume de conteúdo diário, ou pra determinado cliente a equipe deve ter um percentual do resultado por semana atingido” (Diretora Karina).

“[A gente tem aqui] o *hub* de [empresa de consumo em massa] que cuida [de] oito marcas [do cliente], eles têm diversos *KPI's*, que é uma coisa extremamente sigilosa, fechada, junto com o cliente; [que] é uma marca totalmente diferente de [empresa de materiais esportivos], que a gente atende aqui e que tem um *e-commerce*; e é totalmente diferente de [operadora de *telecomm*] que não tem *e-commerce*, mas faz conversão [de vendas] por telefone e a gente apoia o *callcenter* (...); que é totalmente diferente de [empresa de tecnologia], que é a geração de atenção ou consideração antes do começo do funil para venda *B2B* de algumas coisas mais complexas...” (CEO Armando).

No caso de clientes globais, são usados os mesmos controles de desempenho dos serviços que se utiliza em outros locais onde o cliente é atendido pela Agência-2.

“O *best in class* serviço que eles procuram. Então, (...) a gente tem aqui três clientes globais, com os quais a gente trabalha em *templates* iguais aos dos EUA, iguais ao da Europa...” (Diretora Karina).

Outro ponto destacado diz respeito ao chamado “*operating model*” do Grupo-A, que leva em conta as *expertises* das várias marcas que compõem o grupo, no atendimento aos clientes.

“A ideia [do *operating model*] é justamente conhecer que essas *expertises* são complementares e... desenvolver projetos que combinem os melhores serviços que a gente puder do *off* ou do *on*” (Diretora Karina).

“Uma forma de entender o negócio e o mercado, totalmente distinta de outros grupos, então, para você se fortalecer, se unir e você oferecer para o cliente a possibilidade de ter uma oferta de serviços mais completa com mais alta qualidade. Então, todo mundo tem particularmente uma grande especialidade, mas na soma você tem uma força muito maior do que se tivesse que comprar isoladamente tudo isso do mercado” (CEO Armando).

A Agência-2 compartilha alguns projetos de clientes com a Agência-1 e com outras agências do Grupo-A no Brasil.

Os relatos sugerem que é dado a esse *operating model* que a *holding* vê a rentabilidade do grupo no Brasil de forma agregada, como um *P&L* único.

“O grupo tem um conceito extremamente interessante que é o do *P&L* único, então nós somos 14 agências, mas na verdade somos um único resultado” (CEO Armando).

4.2.2 Estrutura de remuneração

Assim como a Agência-1, a Agência-2 tem suas políticas de recompensas regidas pelo Grupo-A, as quais foram descritas na respectiva seção do caso 1 (item 4.1.2, p. 79).

O Grupo A designou uma consultora de recursos humanos para atender exclusivamente à Agência-2.

O que os relatos sugerem é que a área de RH atua de acordo com o espaço que lhe é conferido.

“Quando o topo te dá abertura para ser um bom RH, você será um bom RH... se você não tiver abertura, e não tiver adesão, e não tiver parceira e cumplicidade da liderança... você vai ser um RH básico, né... Assim, fazer as suas funções, ser acessada conforme a necessidade e só...” (Diretora Dulce).

De acordo com a Diretora Dulce quando o assunto é mão-de-obra do *digital* os principais desafios se referem à atratividade da agência para recrutar talentos e retê-los, de forma que o *turnover* é bastante elevado.

Os depoimentos dão indícios de que o principal fator associado à baixa atratividade se deve aos salários e ao “apelo de marca” da agência. Os salários não seriam atraentes o suficiente para recrutar profissionais com o perfil e/ou nível de experiência desejada, de modo que isso pode estar comprometendo sua competitividade nesse sentido.

“Eu tô querendo substituir uma pessoa faz dois meses e eu não acho uma pessoa no mercado que tenha a visão estratégica, que goste de números, e aí a gente se esbarra (...) em duas questões: uma é marca, porque imagina eu tentar tirar alguém da [agência tal]. [Ela] é a agência *luxe*. (...) É a agência que tem marca, a agência [do cliente tal]. E [também] bate mesmo em questões de salário, porque o time de profissional que eu preciso na minha área (...) é difícil, e quando começa a ficar difícil, começa a ficar caro. (...) Eu tô tratando (...) a vaga é de analista de estratégia sênior, que o cara vai ganhar aí entre 4 e 6 mil reais. (...) Só que o mercado, o mercado tá em 8. Aí...[peço] ‘O cara custa 8, vê o salário’, e vai pro financeiro [que não aprova]. E ao mesmo tempo o cara tem outra proposta pra ganhar 9 em outro lugar. Aí você perde as pessoas [risos] por conta disso” (Diretor Marcos).

Além disso, os depoimentos dos profissionais em geral sugerem também que a empresa seria mais atrativa para recrutar profissionais mais jovens – os “*millenniums*” como os entrevistados costumam se referir – em posições de entrada e/ou com salário inferior ao oferecido pela agência – por exemplo, o caso de um analista que aceitou a oferta de emprego de R\$ 2500,00 da agência, enquanto trabalhava com e-mail marketing numa empresa de varejo recebendo o salário de R\$ 1500,00.

Um agravante diz respeito às informações sobre os critérios de decisão das várias instâncias autorizando (ou não) contratações em geral e/ou aumentos de salários, que não seriam claros para os gestores – “Queria saber de onde [o *CEO* da América Latina] tira isso de pode ou não pode”, como coloca um gestor.

De acordo com o RH a competição entre as agências por mão-de-obra qualificada no *digital* é bastante acirrada. Isso é bastante crítico, especialmente nas posições iniciais de carreira, onde o *turnover* tende a ser mais intenso.

“Fica caro... Treinamos... Contratamos, treinamos e damos [os profissionais] pro mercado” (Diretora Dulce).

Tanto o RH como os gestores reconhecem esses desafios e avaliam que a agência teria melhores chances de negociação em pleitos aumentos de salário, contratações e benefícios em geral se o grupo estivesse melhor financeiramente – a orientação geral do momento seria de “corte de custos” como coloca um gestor.

“É bem engessado. Porque é, imagina, é (...) a fusão de um grupo japonês com um grupo inglês, né? Os ingleses são financeiros até a última ponta do cabelo nesse sentido, porque eles são muito financeiros, é uma coisa impressionante, e os japoneses são certinhos. [risos] Então, quando você junta as duas coisas, você tem uma empresa que tende muito a ser conservadora nessas políticas” (Diretor Marcos).

Alinhado à visão de grupo empresarial como ente único – como no caso de haver um *P&L* único – existe o programa “*Linked Talent*”, que pode elevar o risco de migração dos talentos entre as agências do próprio grupo:

“O *Linked Talent* pressupõe que as pessoas estão dentro da [Agência-2] não são [Agência-2], são [Grupo-A]. Se esse cara tiver uma oportunidade de trabalhar no [Grupo-A] na Ásia, será bem vindo. Vai para a matriz, ou vai para Los Angeles, ou ele vai para o Panamá, ou onde quer que a gente tenha operação. (...) É uma coisa promovida pelo grupo. Então, eu preciso ter de alguma maneira a possibilidade de navegar entre as agências, também, para que eu possa buscar um talento [em outra agência *digital* do grupo] e trazer para cá sem ter que trocar cargo ou salário, coisa que para mim faz todo sentido” (CEO Armando).

Alternativamente, a agência junto com a área de RH vem buscando desenvolver soluções que não dependam (ou dependam menos) da aprovação das instâncias corporativas. O depoimento abaixo ilustra algumas das iniciativas.

“A gente, por exemplo, viu que, numa pesquisa do ano passado eles sentiam que eles não eram tão bem reconhecidos como eles queriam, na verdade uma questão não de reconhecimento de salário ou de promoção, mas eles não tinham palco. Então, a gente criou um projeto chamado *Innovation Party*. A gente tem festas de inovação (...) para eles apresentarem projetos inovadores que eles estão fazendo aqui dentro ou fora da agência (...), eles querem ter palco para se exprimir e se expressar e isso faz parte colaborativa de dar autonomia, de você fazer com que as pessoas ousem, de fazer com que as pessoas sejam inovadoras. (...) Pequenas coisas simbólicas, sinos de comemoração, a gente comprou sinos, comprou gongos, então qualquer pequena conquista, uma campanha, do cliente, do e-mail, do ‘parabéns’, esse gongo é tocado o dia inteiro para a gente ter uma cultura de comemoração. É interessante, porque são coisas pequenas e que fazem uma diferença enorme” (CEO Armando).

A pesquisa relatada no depoimento compara os escritórios da marca Agência-2 em todo mundo e é realizada uma vez ao semestre. Ela contempla mais de 100 quesitos de avaliação referentes a assuntos como: processos, liderança, qualidade de serviço, percepção da marca e percepção de ambiente.

Na última avaliação, nos quesitos referentes a “projetos especiais em gestão de talentos” (com vistas a ações de treinamento, motivação e reconhecimento, dentre outros aspectos pertinentes à gestão de pessoas) a Agência-2 Brasil obteve pontuação inferior à média mundial da marca, e a empresa “presta contas” sobre isso para a matriz global da marca.

Os depoimentos sugerem uma atuação conjunta e constante com o RH para se pensar ou se rever ações que tenham impactos positivos na percepção de reconhecimento dos profissionais e na sua capacitação.

“A gente está sempre mandando eles fazerem um treinamento, então eles podem faltar determinados dias para ir no Facebook, para ir no Twitter, a gente oferece essa liberdade para eles. A gente tem um programa chamado Exchange Talents, que eu mando eles para conhecerem outras [Agência-2] do mundo, porque essa visão de ‘Ah, somos global’, e para eles, ‘Tá, e daí?!’, não é, o que tem a ver? Tem esse modelo de intercâmbio de talentos com eles... Existem os modelos de final do dia com *happy-hours*, cafés da manhã, apresentação de palestras deles...” (CEO Armando).

Juntamente com o programa “*Exchange Talent*” – que originalmente visa proporcionar visitas e intercâmbios de diretores da agência para outros escritórios da marca Agência-2 ao redor do mundo –, foi desenvolvido um programa de *assessment* para subsidiar o desenvolvimento e promoção de pessoas a cargos de liderança.

Como o programa de intercâmbio estava recém-criado, não havia, até a ocasião da pesquisa, ocorrência de casos para coleta de relatos de alguma experiência.

Houve também alterações com relação a alguns processos de seleção. Em determinada área, por exemplo, o diretor reviu o processo de recrutamento e seleção para torná-lo mais adequado às vagas, aproveitando sua experiência de trabalho anterior em veículo²⁸.

“Eu remodelei um pouco o processo de seleção. Sai um pouco daquela coisa de... ‘Bati papo, a energia bateu, então, vem!’ [comum em agência]. ‘Não, não, não, como assim a energia bateu?!’, entendeu? Veículo não é assim (...) tem prova (...) de inglês, cê faz [uma entrevista] com o diretor da área, (...) até com um CEO. É um processo de fato, porque é uma empresa de fato, trabalha como uma empresa. (...) [Aqui] (...) tem um lado do romance muito forte, que eu não consegui entender muito bem no início. Então, eu desenhei um processo, ‘Não, peraí, pô, preciso de um gerente... um gerente para mim é o cara sênior. Fala inglês, ‘p’?’ Mandeí um *briefing* pra pessoa depois de ter conversado com a pessoa (...) pra (...) pra ela construir um plano pra mim. Pra ela me apresentar um plano em inglês, para eu ver como ela fala. Como ela apresenta as ideias, como ela constrói um plano. Como ela se comporta nas perguntas que eu vou fazer. Porque é assim no dia a dia. É no jogo que eu vou ver quem joga, né? Não no treino, né? (...) O trabalho dele é muito bom, a entrega dele é muito consistente. (...) Então, assim, é um cara bom, segura a demanda com o cliente, principalmente” (Diretor Nelson).

4.2.3 Justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional está fortemente influenciada pelos desdobramentos das novas orientações estratégicas – dentre elas, a de se estabelecer no mercado como agência de *performance full service*.

²⁸ Empresa que veicula o anúncio (ex.: redes de rádio e TV).

A justiça processual parece ser a dimensão mais negativamente afetada, sobretudo em função da percepção de baixo poder de controle (ou influência) sobre processos de trabalho envolvendo interações com múltiplos atores (dentro e fora da agência).

Cada uma das dimensões de justiça é tratada a seguir.

A **justiça distributiva** diz respeito à percepção sobre os critérios de distribuição de tarefas, atribuições e recompensas em geral.

Há dois aspectos que se destacam na atuação do RH na Agência-2 – como citado anteriormente, a agência conta com um consultor interno de RH específico para atendê-la. Um diz respeito às demandas da alta administração e o seu envolvimento direto com os assuntos pertinentes a gestão de pessoas e o outro ao nível de autonomia que o RH tem para atender às demandas.

Os resultados dão indícios de que o RH parece ter mais autonomia com assuntos referentes às recompensas não-financeiras do que em relação às recompensas financeiras.

A Agência-2 enfrenta desafios de adequação salarial para reconhecimento e retenção de talentos, decorrentes das políticas e estruturas vigentes.

“Vamos supor (...) [que alguém no Grupo-A] tá ganhando 30 pau por mês, e ele vai ganhar um aumento de 10%, são 3 mil reais. Eu tenho [gente] aqui [na Agência-2] ganhando 3 mil e vai ganhar um aumento de 10%, que são 300 reais. Eles olham 3300 de aumento, independente se é uma pessoa, ou são dois de programas diferentes. Então, eles só veem o valor. (...) ‘Imagina, como é que eu vou dar 3300 reais de aumento pra [Grupo-A] no Brasil? Não! Não vamos dar aumento esse ano’. Aí, o cara de 3 mil reais (...) não pode ter seu aumento. Entendeu? Não individualizada, é muito coletivo. Então, esse olhar ele penaliza porque (...) tem gente que tá aí a 2-3 anos sem ter aumento de salário, num subsídio normal de categoria” (Diretor Marcos).

“Eu já perdi gente aqui porque tava querendo cargo – e eu não poderia dar o cargo pra ele porque a gente não pode pular etapas aqui, enfim. Eu não posso tirar o cara de analista pleno e passar para coordenador direto sem ele ter sido sênior antes, né?!” (Coordenador Bento).

Há uma percepção compartilhada em todos os níveis hierárquicos de que a agência paga “na média” – “Não, não acho que paga mal. Também não acho que paga bem. Eu acho que paga na média”, como coloca um funcionário. A percepção de justiça (ou injustiça) distributiva sobre receber um salário médio de mercado vem acompanhada de outras ponderações que são feitas pelos profissionais.

O salário “na média” parece ser percebido como justo enquanto a experiência conferida pela posição tem um caráter de novidade, seja por se tratar de um novo emprego, cargo e/ou atribuição.

“Então, eu acho que tem esse atrativo. No meu caso, especificamente, como [eu fui contratado como] diretor (...), eu tenho certeza que eu tô no piso do salário do diretor. Até porque eu imagino que existe um caminho pra mim crescer, em termos (...) monetários, né?” (Diretor Nelson).

“Ah, se é novo, né? Se é um trabalho novo ou uma coisa, é ... novidade. E agora, tô dois anos aqui, dois anos e pouco, e é mais... ah, não sei... virou uma zona de conforto” (Analista Amanda).

A percepção de justiça sobre salário “na média” também parece influenciada positivamente enquanto o profissional sente que está provando sua capacidade de desempenho. A partir do momento que percebe que entrega tanto quanto o (ou além do) esperado para o cliente tenderá a sentir que está elegível para pleitear maiores salários.

“Então, eu acho que sim. Eu acho que (...) no ano que vem, quando a gente for fazer a avaliação de desempenho e toda aquela coisa, eu imagino que eu consiga sim alguma coisa, alguma promoção, algum mérito, colher o fruto do que eu plantei” (Diretor Nelson).

Há também a ponderação do salário recebido (que é “médio”) em relação às horas trabalhadas (que são “acima da média”).

“Muitas vezes, se você por na balança que você trabalha muito mais, de fato você ganha pouco pelo o que você faz” (Coordenador Bento).

Além disso, fazem-se ponderações sobre as recompensas financeiras pagas pela empresa frente ao custo de vida percebido.

“Então, o leite da minha filha que valia 21 reais há dois meses (...), hoje ele tá 33. (...) Meu salário não tá acompanhando isso. E o dissídio não vai me regular isso...” (Diretor Nelson).

“O custo de vida em São Paulo é muito maior que [na minha cidade] e a qualidade de vida é muito pior. (...) Eu investi pesado mudando para cá” (Coordenador Bento).

“[O benefício que mais gosto] é o vale-refeição” (Analista Amanda).

Outro aspecto controverso sobre a percepção de justiça sobre os salários na média de mercado se refere às comparações do nível de exigência das atribuições dos cargos na empresa e o mercado propriamente dito, com a estrutura de cargos e salários praticada.

“Todo o time tem que ter capacidade, conhecimento para debater com o cliente, (...) no mesmo nível. Devolvendo *insights*, defendendo resultados e tem que também conseguir puxar as áreas internas através desse conhecimento. Que naturalmente se você não tem, se você não detém esse conhecimento, como que você questiona a área técnica? Como você lidera esse processo? Como que você diz para ele que não é bem aquilo que tem que entregar? (...) Entra muita a questão de convencimento,

de influenciar, mas também tem que ter esse embasamento [técnico], senão, a gente não consegue ir muito longe” (Diretora Juliana).

“Só que de fato o analista pleno/sênior da [Agência-2] é um coordenador em outros lugares (...) pelas atribuições” (Coordenador Bento).

Uma situação controversa relatada é de um coordenador, cujo salário é de R\$ 5500,00, ao entrevistar um profissional para compor sua equipe no cargo de analista sênior percebeu que aquele candidato “perfeito para vaga” já estava recebendo um salário de R\$ 7000,00 no emprego atual, de forma que a contratação não se realizaria.

Os indícios apontam que esse tipo de situação, além de dificultar o preenchimento das vagas, impacta negativamente a percepção de justiça distributiva em relação às práticas de recompensas da agência.

Isso pode se agravar quando, visando à captação de candidatos mais adequados para as vagas, a empresa contrata profissionais que “sabem menos” que os que já estão na empresa com salários equivalentes (ou maiores) e espera-se que os funcionários mais antigos ajudem a desenvolvê-los.

“É esse o problema. Tipo uma pessoa que [ganha] o mesmo que [você], tem a mesma posição (...), ou talvez ganha até mais (...). Ela tem três analistas pra gerenciar, e [você] tem que analisar, (...) tem que gerenciar [os seus] 10, mais ela e os três. É um papel de gerente, certo? Não [é] o papel de coordenador. Querendo ou não eu atuei como gerente” (Coordenadora Cíbele).

“O que mais incomoda é ter pessoas no mesmo nível hierárquico e você tem que ensinar. Hoje, tipo... no caso tinha uma coordenadora aqui – no caso ela até saiu – mas eu tinha... eu sou analista, pleno. Eu tenho que ensinar coordenador. Então, nesse caso incomoda muito” (Analista Amanda).

As pessoas, em geral, reconhecem a necessidade disseminar internamente os métodos e a cultura de trabalho da agência, mesmo porque não haveria um “plantel” no mercado de profissionais para oferta de mão-de-obra “pronta” (ou mais capacitada), especialmente para trabalhar no *digital*. Assim, as lideranças parecem entender que é importante seu envolvimento no desenvolvimento e treinamento direto de novos funcionários. Além disso, entendem que serem chamados para essa missão é uma demonstração de confiança por parte da agência.

Entretanto, os indícios sugerem que esses profissionais tendem a não se sentirem recompensados frente ao acúmulo de trabalho, com “mais essa atribuição”, e pelo fato de serem remunerados no mesmo nível (ou de modo inferior) que outros que “saibam menos” do que eles no exercício da sua função.

Outro fator que pode impactar negativamente a percepção de justiça distributiva é a questão de mudanças de regras, quando são interpretadas como prejudiciais para o funcionário.

“A gente perde, às vezes, gente por conta dessas situações, às vezes o cara pede 500 reais a mais e você não consegue porque tem toda uma faixa, aí, sistemas... Agora a gente tava com as vagas pra contratar, aí, baixaram um... *frozen* (...) que é tipo: congelou todas as contratações. Então, durante dois meses a gente não podia contratar ninguém. Gente da Inglaterra [veio] no Brasil baixou [a norma] [pro *CEO*] da América Latina, que falou com o [*CEO* Brasil] daqui, que transmitiu pros outros [*CEOs*]...” (Diretor Marcos).

“Mudou a política de bônus e não foi bem recebido pelos diretores. E eu contratei pessoas nesse modelo. Se você contrata alguém dessa forma, não se muda o jogo no meio. Só para as pessoas que chegam depois” (Diretora Juliana).

Ainda em relação às recompensas financeiras, alguns funcionários demonstram insatisfação por não serem remunerados de forma variável, especialmente porque muitos contratos da agência contam com a modalidade *success fee*, ou seja, parte da remuneração da agência é variável, estando atrelada ao nível de sucesso das ações geradas para o cliente.

“Uma tristeza [não receber remuneração variável]. Ainda não foi desenhado como é que vai ser esse ano pros diretores, esse variável, e.... Eu tô totalmente *blind*. Não sei, isso de fato me deixa um pouco insatisfeito, pra ser sincero com você” (Diretor Nelson).

Como foi comentado anteriormente, os resultados sugerem que há maior autonomia por parte do RH para promoção de alternativas com relação às práticas de recompensas não-financeiras.

Os depoimentos também dão indícios de busca por recompensas mais adequadas e equitativas para a empresa, e do envolvimento direto do nível estratégico nessa busca, a exemplo da extensão do “*Exchange Talent*” – que originalmente foi concebido visando o público de diretores – para os profissionais de outros níveis.

“A ideia da viagem [nos outros escritórios da Agência-2 no mundo como prêmio por desempenho para funcionários de níveis de coordenação e abaixo] foi do [*CEO*] Armando” (Diretor Luan).

“Eles (...) olham aquilo, e eu sei porque eu já estive [na operação] em outras empresas, e a gente fala: ‘P*, que legal, o [diretor] vai viajar, eu nunca vou. (...) Não é para mim, é só para eles’, não é?! A [equipe de diretores, então] criou um programa onde, baseado em *KPIs* de *performance* deles, (...) tanto em nota no [sistema corporativo de RH] (...) como profissionais, até mesmo de entrega com os clientes. (...) Até o final desse ano, os cinco melhores profissionais (...) de coordenação para baixo, ou seja, analista mesmo, a gente vai pegar esses caras e mandar para outras [Agência-2] para ficar uma semana, vai para os Estados Unidos, vai para a Europa, ver a [Agência-2] lá na Argentina. Fica uma semana de trabalho,

assim, de sentar do lado dos caras e ver o que os caras [estão fazendo] e trazer isso e apresentar depois para o grupo, é uma ‘p’ experiência profissional, de vida” (Diretor Luan).

“A gente meio que faz (...) um comitê entre nós [diretores], porque o que acontece, as entregas da equipe de mídia são diferentes das entregas da equipe de criação, que são diferentes do pessoal de atendimento. (...) Então, as entregas são muito diferentes. Eu não vou falar ‘Ah, o *KPI* é quem trouxe o melhor resultado’ porque, às vezes a conta do cara ajuda isso, não é?! Então, é muito baseado na proatividade dele, como, o que ele traz de inovação... ‘É um cara que falta muito?’, ‘Não, é um cara que está sempre aqui, é um cara que se desenvolve’... Outra coisa, ele vai para fora do país, ele fala outra língua? Tá, é um pré-requisito, é até um cutucão para quem não tem inglês ir estudar, não adianta você ir lá para os Estados Unidos e não falar nada, não vai ter intérprete, não vai ter tradutor, então é um dos *KPIs* que a gente analisa” (Diretor Luan).

Lembra-se que muitas das iniciativas foram orientadas pelos resultados da pesquisa de clima. As pessoas parecem reconhecer disposição da agência para busca de soluções aos problemas apontados na pesquisa, a exemplo da questão de “leniência”, que apareceu em alguns depoimentos.

Isso se refere a um resultado da pesquisa dando notícias do comportamento leniente das lideranças em relação a profissionais “que não faziam nada (ou fazia pouco)” comparativamente aos demais que “estavam se matando de trabalhar”, como ilustra um funcionário.

Hoje as pessoas percebem que as lideranças estão mais atentas e criteriosas para isso. Dentre as medidas adotadas, ocorreram algumas demissões e também remanejamento de pessoas para posições/ atividades mais adequadas ao seu perfil.

Essa demonstração de providências, aliada à postura de remanejamento em detrimento de demissão como medida imediata, repercutiu positivamente na percepção de justiça distributiva.

Com relação às possibilidades de aumentos de salários ou promoção, há relatos de profissionais que tiveram um rápido crescimento na empresa, sugerindo que há alguma margem de negociação interna, a despeito das políticas do grupo.

“Passou uns (...) oito meses, eu ganhei uma promoção. E foi muito uma exceção, porque a empresa não promove, [só] depois de um ano, assim. Então, fiquei bem feliz assim, com a valorização. Eles realmente queriam me segurar, me valorizar e tal. E aí depois, passou um ano e pouco assim, um ano e uns três meses, (...) eu virei coordenadora. (...) Então, eu tive um crescimento muito rápido aqui. E eu sou bem grata à percepção das outras pessoas por isso também. (...) Porque assim, eu acho que eu mereci, (...) eu lutei muito por isso. (...) Claro, tem a questão do salário, você se sente valorizada” (Coordenadora Cibele).

Dentre as recompensas que parecem mais agradar o público-interno é a possibilidade de transitar e/ou ocupar posições em empresas do grupo ao redor do mundo. Na opinião de vários

profissionais, esse deveria ser o principal “apelo” para captação e retenção de pessoas, inclusive como compensação aos salários percebidos como “baixos”.

“Porque (...) que é um lugar de muita troca de experiência globalmente. Então, aqui isso é uma coisa que eu também tô conseguindo, então, a gente tem um contato com nossos pares fora, a gente fala com eles (Diretor Marcos).

Outra vantagem a ser explorada seria os clientes com os quais a agência trabalha, os quais são “acima da média”, proporcionando boas oportunidades de aprendizado.

Nesse sentido, a empresa vem fazendo um trabalho de desenvolvimento de marca – incluindo assessoria de imprensa –, para que os profissionais de mercado conheçam e desejem trabalhar na agência. Algumas lideranças se ressentem quando os candidatos dizem que “nunca ouviram falar” da agência, ou ainda quando são confundidos com outras agências do Grupo-A – “ah, aqui não é da agência [tal]?”

Além desses fatores, há também aqueles referentes à justiça processual que também impactam a percepção de justiça sobre as recompensas.

A **justiça processual** diz respeito aos princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão, onde as pessoas tendem a aceitar resultados negativos, desde que os processos sejam percebidos como justos. Atende às seguintes condições: aplicada de forma consistente a todos, livre de viés de tratamento, embasada em informações acuradas, guiada por processos corretos, representativa dos *stakeholders* relevantes, condizente com normas éticas – como já mencionado.

Existe uma grande diretriz de rentabilidade – o *P&L* no caso do Grupo-A –, que norteia a lógica de dimensionamento de equipes e alocação de pessoas nos trabalhos. Em geral, a manutenção (ou aumento) das equipes de trabalho está condicionada à existência de contratos.

Os depoimentos sugerem a percepção de que, do ponto de vista de gestão de custos e de gestão de pessoas, essa lógica não seria a mais efetiva.

“80% do meu time está atrelado a uma conta, cada [funcionário] está atrelado a uma conta diferente. Então, se a conta sai, ele sai junto. Existem (...) contas que demandam 30% de uma pessoa, 50% de uma pessoa, então, tem alguns profissionais que trabalham em mais de uma conta. Logo se ele perde uma [conta], ‘Ainda estou em duas, me garanto aqui até arrumarem o meu tempo’. Então, um dos desafios, que a gente quer fazer, até para mudar essa visão de trabalho é, por exemplo, um *job rotation* [via reestruturação de alguns processos de trabalho]. E [o profissional] não fica só ali naquele universo daquela conta (...) o tempo todo, ele vai ter oportunidade de trabalhar com marcas diferentes, com objetivos diferentes e muita coisa eu quero automatizar, muita coisa, não para mandar gente embora e enxugar o time, mas como a gente tem um planejamento de crescer, de trazer mais clientes, a ideia é de trazer mais clientes sem ter que fazer essa coisa de ‘Ah, trouxe

um cliente novo? Contrata mais dois’, ‘Outro cliente novo? Mais três’, porque senão a minha rentabilidade cresce, mas o meu custo vai junto. Então, não, esse time vai ter que ser capaz, essa mudança que eu estou fazendo agora, já está automatizando muita coisa, de atender mais contas” (Diretor Luan).

Além de estratégias envolvendo reestruturações de processos de trabalho, a agência também tem buscado aperfeiçoar seu desempenho de outras formas, como no atendimento de contas globais fora da sua “jurisdição”.

“A [marca esportiva] e [marca de tecnologia], a gente está tendo resultados excelentes nas contas globais e a gente teve que se envolver nas contas de Colômbia, Argentina, Chile e México que não estavam entregando. Então, os processos aqui funcionavam melhor do que nas outras agências, mesmo ainda não estando 100% alinhados com o global” (Diretor Luan).

Há também os desafios na implantação das suas estratégias de negócios, que exige, dentre outras coisas, a construção de redes de influências com múltiplos atores.

“Olhar pra visão estratégica como um todo e tá sempre fomentando discussões pra gente melhorar as entregas, criar outros, gerar mais negócios, clientes também. (...) Então, o desafio que eu tenho agora, é com a minha equipe essa relação com as outras áreas pra que a gente consiga construir esse, essa rede de influência digamos assim aqui dentro. Do lado de fora, para os clientes, eu não só tenho o desafio de que esse resultado, dessa revolução silenciosa possa ser percebido pelos clientes, vejam valor nesse papel, mas ao mesmo tempo, que eles venham a ter mais serviços com a gente” (Diretor Marcos).

Os resultados sugerem que há lacunas (ou ruídos) bastante significativas nos processos, que podem comprometer o sucesso das estratégias e das próprias entregas para o cliente, impactando negativamente a percepção de justiça processual.

Por envolver escopos de trabalho muitas vezes diferentes daqueles que os clientes estão habituados, no *digital* podem ser enfrentadas situações conflituosas logo de início para definição dos próprios trabalhos.

“Já tem clientes que têm vícios muito grandes de mercado, então você está sempre querendo propor coisas novas, e o cliente acaba falando ‘Ah, isso aí não funciona’ ‘Isso eu já testei e não funciona’. ‘Não, eu não quero fazer isso, porque isso não funciona’. (...) Marketing Digital é teste, (...) a gente precisa experimentar, porque (...) tem milhões de segmentações, milhões de comportamentos... [Os] comportamentos do usuário, [isso] muda muito de cliente pra cliente, ou de época pra época. (...) Tem clientes [que] tem muitos conceitos já pré-definidos. Então isso pra mim não funciona. Pro meu ramo, isso não funciona. ‘Mas cara, deixa eu testar aqui’ ‘Não, não funciona, não quero investir o meu dinheiro aqui’. Então, é um entrave em alguns momentos” (Coordenador Bento).

Outra lacuna apontada está relacionada à necessidade de envolvimento direto dos clientes nos processos de trabalho. Em vários casos, muita coisa que é desenvolvida pela agência não acaba de fato sendo implantado pelos clientes, em geral, pela ausência de interlocutores qualificados no cliente que entendam seu papel e/ou a prioridade da atividade para o sucesso das ações de comunicação – “tem cliente que não tem a menor ideia do que é o serviço que ele contratou”, como pontua um profissional. Em alguns serviços prestados pela agência, há “zero” grau de implantação por parte dos clientes.

“A gente faz relatórios mensais. Então, nesse relatório a gente quer ver o ganho que a gente teve. Se nada foi implementado, é um relatório... saiu um relatório nada, um relatório que vai falar de números, mas os números eu não tive nenhum movimento com esses números, porque o cliente não implementou o que eu queria [mas, cobra resultado da agência]. Tem vezes que ele não entende. Ele não sabe. E ele cobra. A gente já perdeu cliente por isso. Porque ele dizia tipo ‘elas não tão fazendo nada’. E a gente, ‘vocês não estão fazendo nada. Olha tudo o que a gente entregou e vocês não implementaram.’ Então, é superdelicado, depende muito da maturidade do cliente, como muitos deles não tem, às vezes a cobrança deles vem de crescimento. E não há um entendimento de que eles deveriam ter implementado o que a gente mandou. Acho que é um trabalho a quatro mãos. É mesmo assim. Tem cliente que já tá na casa há cinco meses, assim, e nada foi implementado” (Coordenadora Cibele).

A percepção do cliente de que “a agência não fez (faz) nada” prejudica a reputação da agência e pode levar ao rompimento (ou não renovação) do contrato.

Os relatos sugerem que, muitas vezes, seus interlocutores no cliente, buscando se eximir de responsabilidade (pela não-implantação das ações) perante suas chefias diretas, atribuem o mal desempenho das ações (ou ferramentas) à agência e decidem trocar de fornecedor – “é mais fácil trocar de agência que assumir que não fez”, como pontua um profissional.

O baixo grau de implantação dos trabalhos nos clientes é grande fonte de insatisfação para os profissionais da agência – “é um tipo de frustração sim, por ter um trabalho que acaba não sendo implementado” como afirma um profissional.

Isso pode se agravar quando não se trata de um “cliente direto”, ou seja, quando se trata de clientes de outras agências, de forma a envolver mais instâncias de interlocução, dificultando mais a fluidez dos processos de trabalho.

Por exemplo, na ocasião da pesquisa 60% dos clientes da Agência-2 eram clientes de outra agência do Grupo-A Brasil – aqui tratada como “agência prima” –, envolvendo tanto contratos globais, como locais.

“Porque assim, [a agência prima não] que tem jogo de cintura que (...) tem que ter. Tem que ter a clareza do que você consegue passar agora, do que você não deve

passar agora [para o cliente], qual o tipo de informação que, às vezes, a gente segura um pouquinho mais pra maturar aquilo e levar de outra forma para o cliente pra ele ficar um pouco mais seguro com o que a gente entrega” (Diretora Juliana).

“A gente não pode falar com o cliente. A gente precisa entregar pro atendimento [de lá] e o atendimento fala com o cliente. O que deveria facilitar o processo, mas... Às vezes, por essa pessoa não saber o que a gente faz direito, ou não entendeu... Teve vezes já, que um cliente que a gente tinha, as coisas iam pra [lá] e a [agência prima] não passava de jeito nenhum pro cliente. (...) Não passa, porque se passar, eles vão ter que trabalhar mais. (...) A gente vai mandar pro cliente, por exemplo, documento (...) de velocidade de carregamento. Então, tem que reduzir o tamanho de todas as imagens e mudar o formato do negócio, joga *script* [etc.] Então, a gente manda isso, a [agência prima] olha e pensa ‘Se eu tiver que fazer isso, se eu tiver que entregar isso pro cliente, o cliente vai me cobrar pra fazer isso’ ” (Coordenadora Cíbele).

Outra situação desafiadora é quando várias agências diferentes estão envolvidas, como no caso do *hub* para empresa de consumo. A Agência-2 ganhou concorrência para serviços *digital* do cliente que é um gigante no seu segmento, e precisou ajustar os processos de trabalho junto ao próprio cliente e às outras agências que prestam serviços nas demais frentes.

“Acontece na maioria das transações, que o primeiro contato do time com o cliente, é sempre de tapa. É.... pelo menos pra um grande como a [empresa de consumo], porque ela tá acostumado com um padrão, tá acostumado com um tipo de trabalho e, de repente, é outro completamente diferente, que ela não acredita, que ela acha que não vai dar certo, que ela é pessimista, que ela quer pra ontem, aí a entrega não vem... Que complica mais ainda o meio de campo... (...) A entrega não vinha, era confusa, não era como eles estavam imaginando. Entregava vermelho em vez de azul, ele queria azul. Aí eu entregava verde, depois ele falava ‘pô, eu não falei que queria azul, você trouxe verde’ (Diretor Nelson).

Além dos desafios referentes aos processos de trabalho e aos papéis dos interlocutores, as questões pertinentes à remuneração de contratos também impactam a percepção de justiça processual.

“Eu acho que o cliente precisa entender que todo mundo precisa ganhar dinheiro. Então, (...) não tô falando nem de [Agência-2] ou de qualquer agência específica, mas de mercado, a publicidade hoje, principalmente de *performance*, (...) onde as empresas menores tentam, a qualquer custo ganhar clientes maiores, e, por conta disso, sempre ficam no vermelho. Então, algumas coisas que para mim não fazem nenhum sentido. Por exemplo, a gente monta uma estrutura de palavras-chaves, monta uma estrutura de campanha no Facebook. Isso não é cobrado do cliente. É uma praxe do mercado não cobrar. Mas, caramba, é uma criação! Eu tô montando uma estrutura, e muitas vezes, é o que determina o sucesso ou não do negócio” (Coordenador Bento).

A percepção que parece prevalecer em vários depoimentos é a de que a própria agência não valoriza o seu trabalho (em termos monetários) e as pessoas inferem que, sem a

remuneração devida para a agência, as perspectivas de melhores salários ou benefícios ficam comprometidas.

Casos onde parece legítimo que se “cobre menos” são aqueles que envolvem a concorrência por grandes contratos, como no caso da conta da gigante de consumo que foi arrematada – “que [a Agência-2] trabalhou para empatar para menos” como pontua um diretor, referindo-se à rentabilidade do primeiro contrato.

Nos casos gerais, alguns profissionais entendem que os preços (ou modalidades de contratos) praticados refletem o “comportamento prostituído”, como coloca um profissional, que está difundido em todo segmento de agências de propaganda.

Há gestores, no entanto, que entendem que, uma vez que a agência se venda como “*performance*” e como “parceira de negócios”, deveria se posicionar perante os clientes de forma análoga às empresas de TI ou de consultoria de negócios. Nesse sentido, uma vez que o consumo de horas/homem ultrapassasse o previsto (ou contratado), a agência deveria negociar que os clientes pagassem pelas horas adicionais, como fazem as empresas de TI ou de consultoria. Essa alternativa, de acordo com esses profissionais, se aplicaria especialmente nos casos de sobrecarga de trabalho gerada por demandas não acordadas ou que não possam ser previstas antecipadamente, por conta da complexidade dos processos técnicos ou de entrosamento de equipes, os quais se revelam apenas no momento de execução dos trabalhos.

Os relatos sugerem ainda que seja qual for o caso, não haveria abertura para se discutir assuntos de precificação de serviços internamente – “*budget* e proposta [comercial] aqui é uma caixa-preta”, relata um gestor.

Com relação à estrutura, os resultados do campo dão indícios de que a estrutura é horizontal – “nós somos bem horizontais, (...) não tem tanto [nível] intermediário” (Gerente Davi) –, com uma significativa concentração de atividades estratégicas e táticas no nível da diretoria.

Dentre os fatores que parecem favorecer essa “concentração”, destacam-se, dentre outros, a necessidade de poder e influência junto aos múltiplos interlocutores, a necessidade de validação (ou adequação) de metodologias de trabalho, bem como de acompanhamento contínuo dos resultados esperados para minimizar riscos de quebra de faturamento ou de contrato.

Ao mesmo tempo, os depoimentos dão indícios de que, ao menos em parte, os profissionais dos níveis tático e operacional não estariam aptos o bastante para terem mais autonomia, especialmente nas situações que envolvem interação com os clientes por ficarem “muito expostos”, como pontua um diretor.

Há situações também em que as lideranças de nível tático se sentem sobrecarregadas demais para buscar se envolverem com assuntos mais estratégicos dos clientes.

Dessa forma, esses níveis estariam mais envolvidos nas atividades operacionais, muitas vezes, sem uma clara percepção da contribuição do seu trabalho e/ou oportunidades de troca de informação (ou conhecimento) com profissionais de outras áreas.

“Mas, de fato, se aquilo tá dando certo ou não, sabe? [Com maior troca], eu consigo ter uma leitura, (...) que estou atuando com *performance* ou não. (...) E isso tem que estar em todos os níveis. (...) Porque no nível estratégico, às vezes, o está dando certo e o não está dando certo, é a satisfação do cliente, é o resultado comercial, é o resultado financeiro... (...) Mas, no nível operacional, ‘bom, isso aqui que eu tô fazendo tá dando certo?’ ‘Não tá dando certo...’, ‘Essa peça que eu tô fazendo, ela tá funcionando ou não tá funcionando?’ (...) Às vezes, a gente não consegue dar insumos, né? Ou apontar, claramente o que tá dando certo e o que não tá dando certo. E consequentemente não [temos] essa percepção, ou essa visão de *performance* em todos os níveis” (Gerente Davi).

“Esse sentimento de viver numa bolha e não ter uma troca com outros profissionais” (Coordenador Aline).

“Então, eu acho que reuniões – que a gente tem reuniões semanais –, mas talvez reuniões de estratégia com [outras] equipes. (...) Porque a gente tá falando da mesma coisa, (...) e a gente tá junto no resultado. Então, precisava ter mais reuniões estratégicas, mesmo. [Tinha antes e] era bom, porque (...) a equipe ficava mais próxima, e a gente sabia mais o que é que o outro tava fazendo” (Analista Amanda).

Os depoimentos dos profissionais de nível tático e operacional sugerem que o nível estratégico não teria muita clareza da necessidade de maior integração e trocas entre as áreas e/ou de discussão de assuntos estratégicos do cliente com as equipes – assuntos que costumam ser abordados nas suas “reuniões secretas”, como coloca um profissional se referindo às reuniões onde só participam os diretores.

Há uma percepção compartilhada de que o time é envolvido apenas pontualmente e, em geral, para “apagarem incêndios” quando as coisas não estão indo bem.

Esse distanciamento percebido também parece influenciar nos processos de captação de clientes e/ou de vendas de novos serviços. Embora haja um movimento proativo para se pensar em oportunidades de oferta de serviços adicionais aos clientes, a centralização do desenvolvimento de propostas comerciais e dos contatos em um grupo de pessoas, faz com que se perca agilidade nos processos.

Os níveis tático e operacional percebem que os profissionais do nível estratégico costumam estar sobrecarregados, de forma que haveria retardo na obtenção de retorno de alguns assuntos, como propostas comerciais para clientes.

Outro indício de distância entre o nível estratégico e os demais se revela na percepção de atuação do próprio RH. Ao mesmo tempo em que o RH é envolvido em várias reuniões da diretoria, muitos dos demais funcionários não conhecem o pessoal do RH ou tiveram contatos muito pontuais.

“Todas as reuniões que nós fazemos de *status* entre os diretores, a gente envolve o RH, a gente passa para o RH para participar da reunião para saber o que está acontecendo, qual que é o clima, quais são os problemas... Às vezes, é um problema técnico, não tem nada com o RH, mas o RH tem que estar sabendo, também. Trazemos, até no nosso *status* semanal, de diretoria, o RH participa” (Diretor Luan).

“Eu descobri onde era o RH hoje, estou há dois anos aqui, porque tive que levar uma pessoa para fazer entrevista. As poucas vezes que eu precisei do RH foi bem difícil, (...) pra saber de férias se o período que eu queria tirar podia ou não e demorou duas, três semanas pra conseguir uma resposta. Isso porque eu fui atrás de uma menina e uma outra me respondeu e ainda falou ‘me liga de novo porque eu vou esquecer’ ” (Analista Amanda).

Há outras questões internas, como uma percepção de que as recompensas não seriam praticadas de forma igualitária para todos os funcionários. Por exemplo, no caso de um profissional que concebeu e liderou um trabalho inovador, envolvendo vários interlocutores (cliente, varejistas etc.), cujo resultado de um dia de campanha resultou na venda de 1,5 milhão de unidades de produto para o cliente (contra a média mensal de vendas de 22 mil unidades nos mesmos canais). Esse projeto rendeu um prêmio internacional do Grupo-A Global para Agência-2 Brasil. Apesar do feito “inédito” e de ter sido a primeira vez que o Brasil teve uma indicação ao prêmio, a conquista não foi comemorada internamente.

“Existe uma cultura muito forte [aqui de celebração], tava escrito na parede, inclusive, em letras garrafais, que era ‘celebramos as nossas conquistas’. E eu não senti isso sendo celebrado. (...) Não teve um *happy-hour*, não teve uma placa, um bolo... Não teve nada.”

Outra situação citada envolve procedimentos diferentes para prática de recompensas entre os escritórios de São Paulo e de Curitiba – como emenda de feriados, por exemplo –, gerando descontentamento e ruídos nas relações dos funcionários com suas lideranças diretas.

Além disso, a ausência de procedimentos administrativos – como a impossibilidade adoção de “caixinha” para custear despesas com *happy-hour*, por exemplo –, também tem impacto negativo na percepção de justiça.

Todos os fatores aqui descritos impactam tanto a percepção de justiça processual como a informacional.

A **justiça informacional** se refere à adequação da comunicação dos gestores para com os liderados. Neste caso a percepção de justiça informacional é influenciada tanto pela comunicação promovida pelo gestor como pela própria empresa, bem como pelos os fluxos de comunicação com o cliente.

No fluxo de comunicação com os clientes, há um esforço de “antecipação” para atender as demandas.

“No geral eu tento me antecipar. Então, eu quero saber o que tá acontecendo, quero saber qual a percepção do cliente. (...) Vira e mexe, eu ligo pro cliente, eu não pego a percepção [sobre a] conta só pelo time. Eu ligo pra ele ‘Oi, eu liguei só pra saber se tá tudo bem... Cê tá precisando de alguma coisa?... Vocês querem dar um *feedback* do time?... Tá faltando...’ Porque, aí, a gente tem a percepção aqui de dentro e, aí, vamos cruzar com a do cliente também” (Diretora Juliana).

Os relatos sugerem que reconhecimento por parte do cliente é uma fonte importante de satisfação.

“O [*feedback*] que eu mais gosto de ouvir, assim, é do cliente. Porque ele tá vindo de maneira esporádica falar, ele não tem obrigação, na verdade ele tá pagando pra tirar o que ele quiser... Ah, [ouvir] que nosso trabalho é bom, que nós temos vários *insights* legais” (Analista Amanda).

Do ponto de vista interno, uma das questões apontadas se refere à falta de transparência em questões de orçamento interno, de estrutura de salários ou de propostas comerciais – “Não é transparente pra mim quanto é o *budget* [de RH, de cliente etc.], acho que isso é a pior coisa, não sei porque não abre para mim” como pontua um diretor.

“Estamos tentando valorizar quem está aqui e tem entraves do RH que diz que não pode promover porque tem que ter um ano para ser promovido e vem gente de fora que não sabe nada ganhando a mais. É sempre muito demorado e não é claro porque pode ou não promover alguém” (Diretor Nelson).

“‘Não contrata mais’. ‘Agora contrata’. ‘Agora não pode, tem que ter uma rentabilidade de tanto’. São indicadores que são *setados*, coisas que fogem do nosso controle. Não estão no nosso controle, na verdade. E a gente acaba tendo que dançar conforme a música. Acho que isso tira um pouco agilidade do grupo. (...) Acho que talvez a clareza dos motivos e uma estrutura de informação que a gente consiga saber dessas informações antes de sofrer as consequências. (...) A informação deveria ser mais rápida” (Diretor Marcos).

Por outro lado, há condutas que impactam positivamente a percepção de justiça informacional, como, por exemplo, a forma como o RH conversou com um profissional no momento de comunicar sua aprovação no processo de seleção.

“Ela não só falou que ‘[você] passou’. Ela [falou] ‘sabe que teu salário não vai ser inteiro isso? Sabe que tem desconto do plano de saúde, desconto do VR?’ Acho que era um (...) certo medo, de formalizar alguma coisa, com uma pessoa que largaria a vida [na sua cidade], pra vir pra São Paulo, (...) Foi coerente do lado dela. Ela também tem esse papel, de ter certeza que a pessoa que ela vai contratar, ela vai conseguir reter.” (Coordenadora Cibele).

Outro ponto destacado, diz respeito à abertura para diálogo – “de todos os lugares que já trabalhei, é onde eu tenho mais abertura para falar”, como avalia um profissional – e conduta das lideranças frente às questões que são levadas pelos liderados.

“Eu consigo falar tranquilo com [minha coordenadora nova]. (...) Até (...) no caso que as outras pessoas entraram, eu falei ‘nossa entraram pessoas [novas] – elas eram plenas, eu era júnior –, tinha uma vaga de plena e ninguém que chamou pra essa vaga’. Já [tava na expectativa de ser promovida e] eu tava começando a ficar desmotivada. E aí, a minha coordenadora começou a ver isso, e aí [saiu] minha promoção. (...) [Como não dependia dela] foi falar com o meu diretor, (...) [o assunto] não ficou parado” (Analista Amanda).

Portanto, a forma como se trata a informação internamente tem impacto na percepção de justiça informacional.

A **justiça interpessoal** se refere ao tratamento respeitoso despendido pelo líder ao seu liderado. Como apresentado no caso-1, o conceito pode ser estendido à interação cliente-agência, dada à ascensão que o cliente desfruta na relação. Esse parece ser o aspecto mais crítico.

“Mas acho que as relações, a relação mais difícil com o cliente, é de fato quando não há respeito, né?! (...) Erros acontecem e vão acontecer sempre, né? (...) Ninguém quer errar, e tudo o mais, mas eu acho que, existe também um lado de parceria do cliente, para com a agência, de que de fato ele tem que entender em muitos casos que... A exigência que ele tá fazendo é meio absurda. O que ele tá pedindo é muito, é muito complexo. O que ele tá pedindo precisa de mais prazo, porque realmente o nosso mercado ‘é tudo pra ontem’. Todo mundo tem um desespero. E eu, realmente, costumo falar ‘cara, a gente não é médico, ninguém vai morrer se eu deixar, se eu entregar isso aqui amanhã e, se eu negociar um prazo com o cliente, tá?’ Eu acho que é um mercado que (...) por muitos anos sempre fez muito as vontades do cliente, e por conta disso, já tá meio (...) intrínseco na galera de que o prazo é aquele e eu tenho que ficar virando a noite. ‘Não cara, (...) eu não consigo fazer, eu posso te entregar amanhã, (...) até a hora do almoço? Ninguém vai morrer’. A não ser que seja uma campanha, obviamente, ou uma oportunidade tipo *Black Friday*, onde você vai ter que subir realmente a campanha naquela hora. ‘Cara, ninguém vai morrer se você atrasar um relatório’, ou... não chega a ser ‘atrasar’, mas você negociar isso com o cliente, né? (...) É uma cobrança muito grande, né? A gente vive num ambiente muito de pressão, né? Por resultados, por receita, enfim” (Coordenador Bento).

“[Na cidade onde eu trabalhava antes] não tinha um cliente neurótico, que pedia um negócio pra ontem, então, (...) era bem saudável, eu diria assim” (Coordenadora Cíbele).

Alguns profissionais entendem que o fato da agência, muitas vezes, representar o “final do funil”, muitos profissionais no cliente acabam “repassando” a pressão recebida no seu trabalho sobre o prestador de serviços.

“Eu acredito que (...) a agência seja o ponto do funil ali, né? Porque o diretor do cara vai, de fato, cobrar ele. E ele vai cobrar a agência. E a agência não tem onde repassar essa cobrança, né? Então, de fato a gente acaba sendo o final, onde é muito puxado. E aí, às vezes acaba que (...) que tem que ter essa relação de parceria do cliente, né?” (Coordenador Bento).

Do ponto de vista interno, os relatos sugerem que as iniciativas desenvolvidas em conjunto com a área de RH do grupo tem tido repercussão positiva na percepção das lideranças da agência, no que tange o seu papel como gestor de pessoas.

“A parte mais difícil é lidar com gente [mais do que a parte técnica] (...) e eu não vejo hoje – no [Grupo-A], viu? –, um cara que eu diga ‘esse cara é um exemplo de líder’. (...) Alguém em quem eu possa me espelhar. (...) Não sou o melhor gestor do mundo, eu sei... Eu acho que eu posso melhorar muito. (...) A gente lida com pessoas e pessoas são muito diferentes umas das outras. São totalmente diferentes umas das outras, (...) o que exige, talvez, muito mais gestão, do que eu tava acostumado a dar pro meu time. Então, exige muito mais de presença, (...) de relacionamento, (...) paciência do que tava acostumado [antes de vir para a agência]” (Diretor Nelson).

“Então, eu gosto de estar bem perto [da equipe] (...) É lógico que eu também dou muita autonomia pra eles, é muita coisa ao mesmo tempo, a gente precisa disso pra gerir. Eu acho também que é uma forma de cada um conquistar seu espaço, né, tendo autonomia” (Diretora Juliana).

“Celebrar mesmo coisas que precisam ser celebradas mesmo. ‘Pô, tem coisa ruim, mas, vamos celebrar então o que tá bom, né?’ Acho que faz parte, sabe? Acho que são coisas que, eu tenho aprendido também, eu, [Davi], [para minha] carreira, assim como pessoa, né? (...) Ainda mais quando você sabe o quanto o você precisa melhorar e tal. Então, não tem que deixar de comemorar as coisas que são boas, assim... até pra isso contagiar, né?” (Gerente Davi).

“Obviamente eu tenho muito a evoluir, melhorar, mas assim, eu tenho um lado bem humano, assim. Eu acho que a gente tem que entender as pessoas, e não só cobrar elas, né. Então, acho que minha estratégia é mais essa: entender as pessoas de fato, entender o porquê tá dando errado, e quais são os problemas que ela tá tendo e, tentar desenvolver ela neste caso” (Coordenador Bento).

“Foi tranquilo. Foi até... na primeira semana... eu tive (...) uma imersão do que era. Fiz treinamento *online*. Tudo que eu perguntava, a minha gestora tava sempre me ajudando. (...) Eu tive suporte o tempo inteiro” (Analista Amanda).

O ambiente de cooperação é destacado nos depoimentos como fonte de satisfação no trabalho.

“É muito bonito ver como as pessoas podem contar umas com as outras (...) A equipe da agência é muito unida” (Coordenadora Cibele).

4.2.4 Dimensões de análise

Retoma-se a ideia de que governança está relacionada às pressões que influenciam organizações e gestores na execução de suas responsabilidades e estratégias (FREEMAN; REED, 1983; HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008).

Como explicado anteriormente, para articular as análises nas dimensões institucional, organizacional e individual, utiliza-se o modelo de perspectivas de governança de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) (Figura 1, p.39).

Na **perspectiva de economia** – referente ao desenho ótimo de incentivos e estruturas de controles –, a Agência-2 é regida pela estrutura de governança do Grupo-A, que geri e normatiza as recompensas para todos públicos das agências (diretivos e não-diretivos). Embora essa estrutura vise o controle e a promoção de equidade de recompensas para todo o grupo, ela parece não atender às estratégias de negócios e de gestão de pessoas da Agência-2.

Especificamente em relação à estrutura de cargos e salários do Grupo-A, destaca-se o fato dos profissionais identificarem que os salários pagos estão “na média do mercado”. Embora haja a preocupação do grupo com a busca de equidade em relação ao mercado – como foi mencionado no caso 1 –, a prática do “salário na média” frente ao contexto de trabalho, tem levado os profissionais a interpreta-lo como “baixo”.

Há ponderações sobre os salários pagos frente a aspectos como: se a atual função propicia a experimentação de coisas novas; ou quanto o profissional já se provou na função (se está ou não em condições de atender ou superar as expectativas dos clientes, por exemplo); ou a desproporcionalidade da carga de trabalho; ou quanto o salário acompanha o custo de vida. Essas ponderações impactam negativamente a percepção de justiça distributiva.

A percepção de justiça distributiva também é impactada quando o profissional entende que a estrutura de cargos e salários da empresa não reflete adequadamente o grau de complexidade de suas atribuições, ou seja, que o salário de mercado praticado corresponde a cargos com suas atribuições mais simples.

Outro indício de inadequação dessa estrutura se refere à situação paradoxal que a agência enfrenta para recrutar candidatos de mercado. Os salários oferecidos em determinados cargos não são atrativos o suficiente para atrair profissionais com o perfil desejado – que muitas vezes já estão em patamares superiores de salário em cargos inferiores àqueles que precisam ser preenchidos. Para viabilizar a contratação, alguns profissionais podem ser contratados para assumir cargos sem estarem “maduros” para o exercício das atribuições do cargo que compatibiliza a expectativa salarial, dentre outras situações, afetando as percepções de justiça distributiva e processual das pessoas que já estão na organização.

Paralelamente à estrutura de governança do Grupo-A, há também a estrutura de governança da rede global Agência-2. Há três aspectos que parecem se destacar em relação a essa estrutura. O primeiro diz respeito às normas e controles de desempenho das “filiais”, a exemplo, da pesquisa semestral de clima. O segundo, à estrutura de normatização de processos e ferramentas de trabalho, a exemplo, dos “*templates*” que são utilizados em vários escritórios ao redor do mundo. O terceiro, à estrutura de recompensas, a exemplo do programa “*Exchange Talent*” e das premiações internacionais aos profissionais da rede.

A partir dos dados pode-se inferir que essas estruturas de governança possuem características diferentes. A estrutura do Grupo-A Global parece estar mais voltada ao controle do desempenho financeiro das agências, enquanto, a da rede global da marca Agência-2, parece estar mais voltada ao seu desempenho organizacional (referente desempenho dos processos de trabalho, ambiente, pessoas etc.).

Do ponto de vista das recompensas, *a priori* essas estruturas poderiam ser vistas como complementares, enquanto o Grupo-A normatiza políticas de cargos e salários, por exemplo, a rede global Agência-2, provê “acessos” (*networking*, novos produtos, metodologias de trabalho etc.) que seus funcionários reconhecem como uma forma de serem recompensados pelo trabalho – tratando-se de recompensas não-financeiras.

Entretanto, aos resultados do campo sugerem que ao mesmo tempo em que fazer parte de uma rede global é uma forma de recompensa, esses acessos também são vistos como um meio de obter melhor desempenho no trabalho e, com isso, estarem elegíveis para promoções e/ou aumentos de salários.

Portanto, pode-se dizer que a expectativa (de pelo menos parte) dos profissionais da agência é de obterem maiores salários, por meio do melhor desempenho que a participação na rede global possibilita.

Nesse sentido, no caso dessa expectativa não ser atendida futuramente, questionar-se-á se a atual percepção de pertencer a uma rede global como uma “vantagem” (em termos de

recompensas) se manteria inalterada, bem como seus consequentes impactos na percepção de justiça organizacional. Além disso, também se pode questionar se a efetividade dos acessos da rede (em termos de desempenho organizacional) seria prejudicada nessas condições.

Soma-se a isso o fato das decisões do principal (representados pelas *holdings* do Grupo-A) sobre “contratações” e temas relacionados às recompensas, aparentemente levarem em consideração apenas o resultado financeiro do Grupo-A no nível do país, em detrimento das contribuições (ou peculiaridades) de cada uma das empresas. Além disso, alguns relatos sugerem falta de clareza com relação aos critérios de recompensas, a exemplo da aparente contradição percebida em “receber remuneração variável do cliente” e a impossibilidade de não ter remuneração variável.

Isso pode ser interpretado como sinal de arbitrariedade, impactando negativamente as percepções de justiça distributiva e informacional que as lideranças têm em relação ao grupo, e ser agravado pelo entendimento de que não há transparência sobre os critérios de decisão.

É importante destacar que o desempenho financeiro da agência estaria bastante associado ao atendimento das expectativas dos clientes, seja pelo risco de não haver renovação dos contratos; ou de dificultar a venda de serviços adicionais aos inicialmente contratados; ou mesmo de rompimento repentino do contrato durante a prestação de serviços.

Os dados do campo dão notícia de que se trata de uma grande rede internacional que possui serviços e metodologias diferenciadas de trabalho, das quais a Agência-2 brasileira pode se valer para beneficiar seus clientes.

Dado os elevados níveis de *turnover*, decorrentes da inadequação da estrutura e das políticas de recompensas praticadas pelo Grupo-A, ao menos no Brasil, pode-se inferir o risco de a diferenciação proporcionada pela rede se esvaia com a perda de profissionais para o mercado.

A justiça distributiva, como já foi dito, está diretamente relacionada ao princípio Aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Nesse sentido pode-se dizer que em relação às estruturas econômicas formais da Agência-2, prevalecem as percepções de injustiça distributiva, processual e informacional.

Na **perspectiva legal**, destaca-se a percepção de que a legislação brasileira protege em parte as atividades das agências de marketing digital.

Há indícios, por exemplo, de que o mercado digital conta com o duopólio do Google e do Facebook (GARRABAN, 2016), o que lhes confere muito poder. As principais críticas citadas

dizem respeito a algumas condições impostas por esses agentes, que podem deixar as agências vulneráveis.

Uma das situações de vulnerabilidade citada é o fato do Google ter como política que a conta é do cliente e não da agência, como é a prática instituída no setor. Isso implica, por exemplo, que em caso do cliente trocar de agência, o novo prestador de serviço “herdaria” todo o trabalho empenhado pela agência.

Nesse sentido, os relatos sugerem que há o risco do prestador de serviços inicialmente contratado arcar com o “ônus” financeiro e laboral da concepção e implantação do trabalho – o que parece ser significativamente custoso –, para a próxima agência que chegar “colher os louros” dos resultados, como coloca um gestor.

Outra situação comentada é risco do Facebook de abordar diretamente os clientes para venda de espaço ou serviços, por exemplo, da mesma forma como trabalha em outros países. Ocorre que aqui no Brasil a compra de mídia (espaço para anúncio) necessariamente deve envolver uma agência de propaganda, de forma que os comportamentos do Facebook “irritaram muito as agências”, como relatou um gestor, gerando muitos atritos, especialmente no início das suas atividades no Brasil. Embora esse risco seja muito menor hoje, ele ainda estaria presente.

Os depoimentos sugerem que a legislação brasileira não vem acompanhando as mudanças do setor na mesma velocidade (ou de forma adequada), especialmente no *digital*.

Outro fator de risco percebido, diz respeito ao entendimento de que a legislação poderia proteger as agências de “práticas abusivas de clientes” na relação aos profissionais das agências, seja no trato pessoal ou nos assuntos pertinentes ao trabalho, dado que muitas vezes os clientes pressionam para que os funcionários da agência estejam disponíveis para atendê-los indiscriminadamente.

Esses aspectos impactam negativamente as percepções de justiça processual e interpessoal.

Na **perspectiva de poder** – aquela referente à forma como diferentes posições de poder afetam o comportamento dentro da organização – destaca-se a concentração das atividades de cunho estratégico e tático no nível estratégico da agência, de modo que os níveis tático e operacional parecem mais envolvidos em assuntos operacionais, impactando diretamente a percepção de justiça processual.

Por um lado, busca-se o amplo envolvimento do nível estratégico em variadas frentes de trabalho e de influência junto aos diversos *stakeholders*: principal (representado pelos

profissionais do grupo, incluindo a área de RH); clientes; pares dentro do Grupo-A; outras agências de fora do Grupo-A; varejistas e veículos (Google, Facebook etc.).

De outro, as múltiplas composições de fluxos de trabalho entre os vários times especialistas, que exigem que os profissionais de nível tático e operacional sejam “*multitasks*”, dificultando o recrutamento dessa mão-de-obra, de forma a requerer maiores esforços de desenvolvimento, reconhecimento e retenção.

A partir dos resultados é possível inferir que a concentração de poder no nível estratégico pode contribuir para uma lacuna nos processos de trabalho, à medida que cria a sensação de “isolamento” nos níveis tático e operacional em relação ao fluxo de informações (critérios que orientam as decisões sobre clientes ou as contratações de pessoal, por exemplo) e da percepção sobre seu nível de contribuição dentro da agência.

Há questões de poder dentro do próprio nível estratégico refletidas na concentração de informações sobre verbas de clientes e orçamentos internos em um grupo restrito de pessoas, criando-se outro foco de “isolamento”.

Há também questões de poder dentro dos níveis tático e operacional relacionadas às assimetrias percebidas entre a capacitação e o cargo (com respectivo salário) de alguns recém-contratados, como forma de compatibilizar as contratações frente às limitações impostas pelas políticas do grupo. Isso contribui para que os profissionais que já pertenciam à organização se sintam inadequadamente reconhecidos.

Além disso, há percepção de assimetria de práticas de recompensas e de fluxos de informações entre os escritórios de São Paulo e Curitiba.

Todas essas situações impactam negativamente as percepções de justiça distributiva, processual e informacional.

Na **perspectiva de redes sociais** – referente às formas como o poder e a informação fluem nas redes interorganizacionais – destaca-se o desafio de interação com os clientes, com outras agências (dentro e fora do Grupo-A), com os veículos – especialmente o Google e o Facebook, como mencionado há pouco –, bem com o principal (representado pela *holding*).

Com relação à interação com clientes, se notabiliza a importância da familiaridade técnica do cliente com os processos de trabalho envolvidos nas entregas a agência. A situação que parece prevalecer é de pouca familiaridade, dado que o marketing digital ainda não está bem disseminado ou compreendido pelo mercado.

Para que os trabalhos gerem o resultado pretendido é necessário certo grau de integração dos processos com os clientes – e demais partes envolvidas como, outras agências e empresas do varejo, por exemplo. Nesse sentido, quanto maior for o domínio técnico e ciência de cada

uma das partes a respeito das atividades que dependem exclusivamente dele, maiores serão as chances de sucesso.

As evidências demonstram que deficiências na execução dessas atividades podem repercutir negativamente nos relacionamentos e na reputação da agência, uma vez que o cliente (ou demais atores) pode atribuir o insucesso apenas ao desempenho da agência. Os resultados sugerem que há disputas de poder entre a agência e outros *stakeholders* (dentro e fora do Grupo-A), onde as partes buscam prevalecer por meio de influência, como forma de dirimir esses e outros riscos que possam comprometer seus resultados de trabalho.

Outro ponto de destaque são as críticas dos profissionais a respeito das modalidades de contrato praticadas com os clientes, sugerindo que a agência deveria buscar formas de valorizar mais seu trabalho.

Dentre as situações que têm maior impacto na percepção de justiça, destacam-se: os casos onde há trabalhos de criação que não são cobrados; e aqueles onde não é possível antever com precisão a quantidade de horas contratadas, como situações de ajustes e correções em sistemas, que só poderiam ser dimensionadas ao longo da execução do trabalho.

Há também as questões das práticas abusivas por parte dos clientes, como comentado na perspectiva legal.

Esses fatores impactam tanto a percepção de injustiça distributiva, no sentido das ponderações em relação à carga de trabalho, como da processual, com relação à forma como a agência se posiciona perante seus clientes e da interpessoal, pelo tratamento despendido pelos clientes aos profissionais da agência.

Na relação com a *holding*, como foi abordado na perspectiva de economia (p. 133), o poder do principal prevalece sobre o agente, impactando o atendimento às necessidades operacionais (como novas contratações) e de gestão de pessoas (como retenção de talentos) da agência. Além disso, existem críticas com relação à transparência praticada pelo principal.

Ao mesmo tempo, nota-se certo grau de influência da Agência-2 para negociar alternativas visando a viabilização de contratações, promoções, aumentos salariais etc.. A partir dos resultados é possível inferir que isso se deve, sobretudo, à proximidade da agência com o RH – os dados sugerem que em todo Grupo-A no Brasil, a Agência-2 é um dos maiores (senão for o maior) “cliente” do RH.

A impossibilidade de controle ou influência sobre os vários *stakeholders* envolvidos nos processos de trabalho parece ser uma fonte de insatisfação significativa, impactando negativamente a percepção de justiça distributiva, processual e informacional – o contrário também seria verdadeiro, a exemplo da grande influência que a agência percebe exercer sobre

os processos relativos do *hub* da empresa de consumo; outro exemplo é o relacionamento com o RH que tem possibilitado a adoção de ações e políticas diferenciadas de reconhecimento para seus profissionais (comparativamente a outras empresas do grupo).

Na **perspectiva de psicologia social** – aquela que diz respeito às preferências que enviesam os processos de tomada de decisão – se notabiliza o fato da maioria dos dirigentes possuir experiência de empresa, tendo feito o “caminho inverso”, como um deles coloca, isto é, migraram de empresas que usualmente são clientes de agências de propaganda ou vieram de veículos de comunicação – o mais usual seria os publicitários migrando das agências para os clientes.

A experiência anterior em “empresa” é percebida pelos profissionais como importante. A expressão “empresa” costuma ser usada no meio de forma antagônica à “agência. Os relatos de vários entrevistados de mercado, em geral, insinuam que em empresa gestão de negócios e de pessoas são praticadas de forma “mais profissional do que em agência”.

A partir dos resultados, pode-se inferir que uma grande influência na Agência-2, decorrente dessas experiências, estaria refletida na forma como entendem o papel da área de RH”. Nesse sentido, os gestores tomam como parâmetro as políticas e práticas de gestão de pessoas “de empresa” com as quais estavam habituados nos empregos anteriores – um gestor, por exemplo, avalia o RH da agência como “nota seis porque já foi muito pior, mas está melhorando”.

Há indícios de que essa preferência contribui na busca de alternativas que visem práticas mais justas de reconhecimento ou novas formas de organização do trabalho, impactando positivamente as entregas de trabalho.

É possível inferir também que a forte orientação para o cliente vem exigindo o envolvimento intensivo do corpo diretivo da agência, contribuindo para a concentração das atividades estratégicas e táticas nesse nível de atuação. Isso impacta negativamente as percepções de justiça distributiva, processual e informacional, como foi abordado anteriormente.

Essa orientação associada às limitações das estruturas de governança da Agência-2, frente a forte concorrência por talentos no mercado, pode neutralizar os esforços de retenção de mão-de-obra qualificada da agência.

Na **perspectiva de gerenciamento simbólico** – referente às influências de normas e valores sociais externos à organização –, como abordado no caso 1, entende-se que práticas de gestão de pessoas e a retenção de talentos são desafios para todo o segmento.

Como reflexo da crença compartilhada no mercado de que só se obtém aumento de salário em agência, sob “ameaça” de ir embora – comportamento corroborado muitas vezes pelas próprias agências –, o Grupo-A resolveu suspender os aumentos salariais.

“Durante muito tempo rolou uma prática aqui dentro que era: ‘Ah! Eu quero ganhar mais, então, eu tenho que conseguir uma proposta lá fora’ e usar isso pra aumentar [o salário] aqui. Então, assim: ‘Olha! Eu consegui uma proposta, vão me pagar tanto por mês, então... Pô! Eu não quero ir embora, mas essa proposta é tentadora’... Aí, a pessoa corria, falava com o financeiro, conseguia, cobria a proposta e a pessoa ficava aqui dentro. E foi por um tempo muito ruim, porque se tornou uma prática quase que generalizada” (Diretor Marcos).

“Uma geração de *milleniuns* muito apressada, que pula de galho em galho, [perseguindo] salários mais altos... Eu canso de receber aqui, currículo [de] cara fica de seis meses na empresa, e [em pouco tempo] já tem umas quatro [empresas] no currículo” (Coordenador Bento).

Na Agência-2 os relatos sugerem que uma das principais preocupações é a redução de *turnover*, principalmente, mas não exclusivamente, no nível operacional. Os resultados de uma pesquisa de clima recente revelaram que as pessoas “eram felizes na Agência-2, mas não a recomendaria para outras pessoas trabalharem”, como aponta um gestor. Outros indícios, como “*posts*” de ex-funcionários em redes sociais comentam que “a Agência-2 é boa para quem quer aprender, mas não para permanecer lá”.

Outra pressão externa se refere à forma como o marketing digital foi vendido para os clientes ao longo do tempo, impactando negativamente as práticas de preços do mercado.

“Foi vendido pra todo mundo, (...) dois conceitos que eu acho muito errados. (...) É óbvio que o *digital* é um formato de resposta direta, (...) vai te dar uma resposta mais rápida. Mas, nem sempre é do dia pra noite, ou (...) em uma semana. (...) Foi vendido que o *digital* era uma coisa de se conseguir dinheiro rápido. Às vezes é, mas, não é sempre. E, dois, que o *digital* é uma coisa barata. Então, foi [vendido] como uma alternativa boa [ao] *off*, que cada vez era mais caro, [se] você [fosse] fazer televisão, (...) jornal, revista... E o *on-line* acabou sendo mais barato, porque eu pago num clique no Google, muitas vezes, cinco centavos. (...) O *digital* (...) [é] barato se você quiser fazer qualquer coisa, né? (...) Para fazer um trabalho bem feito, você precisa de analista, você precisa de pessoas... Não é nada tão barato. (...) [Esses foram] os dois grandes erros (...) em *digital*” (Coordenador Bento).

Alguns gestores entendem que os valores pagos às agências no digital em geral não são adequadas – “deveria ter um órgão regulamentando a remuneração da agência, o mercado é muito injusto porque sangra as pessoas”, como aponta um gestor.

Esses fatores impactam negativamente a percepção de justiça distributiva e processual.

A partir dos resultados é possível inferir que a inadequação das práticas de recompensas, a falta de perspectivas melhores frente à elevada carga de trabalho, podem ser as principais causas de *turnover* da agência.

4.3 AGÊNCIA-3 BRASIL

A Agência-3 *Brasil* foi fundada em 1992 em São Paulo. Desde 1997 pertence ao Grupo-B1 *Global*, que por sua vez pertence ao Grupo-B *Global*, ambos os grupos sediados em Nova Iorque.

Além da Agência-3 *Brasil*, outras duas agências pertencem Grupo-B1 *Global* no Brasil. No âmbito local não existe uma *holding* congregando as três agências, mas há uma instância corporativa formada pelos sócios locais responsáveis pela gestão desse conjunto de agências no país. Para fins deste trabalho essa instância será referida como Grupo-B1 *Brasil*.

No Brasil o Grupo-B *Global* possui participações em quatro grupos de agências – Grupo-B1 *Brasil*, Grupo-B2 *Brasil*, Grupo-B3 *Brasil* e Grupo-B4 *Brasil* –, concorrentes entre si. No mundo ao Grupo-B atende mais de 5000 contas, atuando em mais de 100 países.

A Agência-3 tem expertise *off-line* na sua origem e figura entre as 20 maiores agências do Brasil, gerenciando um investimento de propaganda da ordem R\$ 2 bilhões²⁹.

O *CEO* (e sócio) Arlindo está na agência desde 1999. É *CEO* há três anos, tendo ingressado na Agência-3 como supervisor de conta (Atendimento), após ter trabalhado em outras agências e também em empresas. Na Agência-3 passou pelos cargos de Diretor de Conta, Diretor de Grupo de Contas, Diretor Geral de Atendimento, Vice-Presidente de Operações, Vice-Presidente Geral e Presidente da agência.

A Agência-3, na ocasião da investigação, possuía entre 200-250 funcionários.

Para este caso foram entrevistados 27 profissionais, 25 da agência (Tabela 1 Tabela 11) e dois profissionais do Grupo-B1 *Brasil* (o *CFO* e o Diretor de Recursos Humanos), totalizando 31 horas e 23 minutos de áudio.

²⁹ O *ranking* considera o total de investimento de todos os anunciantes por agência; dados de 2016 (KANTAR IBOPE MEDIA, 2017).

Tabela 11 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-3 por nível de atuação

| Nível de Atuação | Total de informantes | Total de horas |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Estratégico | 05 | 07h e 28 min |
| Tático | 09 | 09h e 27 min |
| Operacional | 11 | 12h e 16 min |
| Total | 25 | 29h e 11 min |

Lembra-se que os níveis de atuação têm a função de situar a atuação dos profissionais e melhor compreender seus papéis dentro da estrutura organizacional.

Os resultados das análises do caso estão organizados por construto e são apresentados a seguir.

4.3.1 Governança

A Agência-3 *Brasil* é a maior empresa do Grupo-B1 *Brasil* e sua relação com a cúpula local é bastante próxima.

O presidente do *Grupo-B1 Brasil* foi um dos fundadores da Agência-3 *Brasil* e presidiu a agência até se tornar *Chairman* do grupo em 2012, sendo sucedido pelo *CEO* Arlindo.

Além do *Chairman*, a cúpula do *Grupo-B1 Brasil* conta com um *Chief Financial Officer* (*CFO*) e um *Creative Chaiman*. Todos eles são sócios do *Grupo-B1 Brasil*.

Embora o sócio estrangeiro *Grupo-B1 Global* detenha 83,5% de participação acionária da agência, o *CEO* Arlindo entende que esse é o grupo mais flexível para trabalhar.

“De todos os grupos internacionais, este é o mais flexível, é o que mais apoia a autonomia local, eles respeitam muito e eles estudam muito o mercado local. A tendência de quando você é global é, para cada país que você conversa, o país tentar te vender como um país específico, ‘ah, aqui é diferente’. A [*holding*] parte do princípio que sim, ‘então, vamos entender qual é a diferença’ ” (*CEO* Arlindo).

Dentre as diferenças locais, o *CEO* destaca as características do mercado local – como o ambiente legal –, e também as particularidades dos processos de trabalho junto aos vários clientes. A despeito dessas características locais surge uma “intersecção meio natural”, que concilia as metodologias diferentes de trabalho com as exigências da matriz.

“Diferentes métodos, o [cliente tal, fabricante de veículos] tem uma escola, o [cliente tal, fabricantes de produtos de higiene] tem outra, o [cliente tal, fabricante de bebidas] tem outra... São culturas diferentes com métodos diferentes. Então, você suga o que acha interessante daí, às vezes porque você tem que reportar coisas

e você tem que adequar um pouco a tua metodologia para eles. E a [*holding*] como sócio que impõem coisas que mexe com nosso dia a dia, mexe com cultura, mexe com jeito de trabalhar, com o fluxo de trabalho e que modela também (...). É uma intersecção meio natural, a gente não fica pensando muito, a gente faz, e a união disso é o que você vai manejar durante o dia. Choque e culturas e de métodos ao mesmo tempo, mas você desenvolve o teu, não é uma coisa que ficou louca. Eu tenho uma coisa organizada que eu chamo de [Agência-3]. Até o gringo [de outros escritórios do grupo] que vem aqui percebe isso, que não é franquia” (CEO Arlindo).

A prestação de contas da Agência-3 é feita pelo CEO Arlindo para a *holding Grupo-BI* em Nova Iorque a cada três meses. Nessas ocasiões são reportados os resultados do acumulado do ano corrente e uma revisão das projeções para o restante do ano.

Esses reportes contemplam “produto, pessoas e financeiro, que são os três pilares de gestão” de acordo com o CEO Arlindo. O desempenho da agência é avaliado em termos de “índice de atratividade e relacionamento”, “produto final” e “PBT (*Profit Before Taxes*)”³⁰.

O índice de atratividade e relacionamento visa medir quanto os clientes recomendariam a agência para seus pares.

“A gente faz uma pesquisa com todos os clientes (...) trimestral com uma pergunta só. A pergunta é – sempre para o decisor do cliente – ‘se você tivesse que recomendar a [Agência-3] para algum par seu do mercado, de zero a dez, que nota você daria?’ Esse é o índice de atratividade da agência e relacionamento” (CEO Arlindo).

Esse índice estaria condicionado a três fatores: às pessoas, ao trabalho da agência e ao relacionamento do cliente com a agência.

“Uma agência de propaganda não tem máquina. Portanto, talento que faz comunicação pra outra coisa que não tem máquina, que é consumidor, é a principal de todas as coisas. Em segundo lugar é o produto final que a gente presta, isso é uma coisa que a gente mede muito, a força do produto, o índice de atratividade da agência com relação ao trabalho que ela coloca na rua. Terceiro, o relacionamento, o cliente precisa estar em uma boa relação com a gente” (CEO Arlindo).

O PBT é igualmente importante e condiciona a remuneração do executivo.

“Um outro [indicador] que é importantíssimo é o PBT (*Profit Before Taxes*), (...) isso é uma coisa que mede o meu bônus, por exemplo” (CEO Arlindo).

Para assegurar o sucesso do índice de atratividade e relacionamento, o CEO Arlindo explica que a agência tem como filosofia de trabalho conversar com o primeiro escalão dos clientes para compartilhar das suas metas de gestão.

³⁰ Lucro antes do imposto de renda.

“A parte mais operacional [do cliente], ela está distante das cabeças pensantes (...). Isso é um fato. (...) O *board* de uma agência (...) tem que ter acesso às cabeças pensantes do cliente, senão, ele está fadado a perder o jogo. Se você não tem lá alguém que está com a dor do dono, a dor da meta, você perde o pulso aqui. (...) Ontem no [fabricante de alimentos] a gente estava com os acionistas, com o Presidente da América-Latina, falamos com o *CMO* [*Chief Marketing Officer*] mundial. No [outro fabricante de alimentos] a gente fala com o [Sócio-Fundador da Empresa] e com a [Diretora de Marketing, irmã do Sócio-Fundador] o tempo todo. (...) Então,[em] todos os clientes a gente tem acesso” (CEO Arlindo).

Essa filosofia de trabalho permitiria, dentre outras coisas, maior poder de influência da agência nas discussões sobre estratégias de comunicação e de marketing do cliente, com argumentação técnica. Isso seria uma vantagem para lidar com expectativas frequentes dos clientes por resultados de negócios imediatos.

“O [fabricante tal de automóveis] tem que acabar [tal mês] com [X%] de *market share*. O [Fulano, vice-presidente de marketing do fabricante] acorda e dorme com esse número. E a gente acorda e dorme com esse número também. (...) Minha discussão com o [Fulano] é a seguinte ‘no funil de compra da marca tem o conhecimento [da marca pelo consumidor] (...), a opinião [do consumidor sobre a marca] [e a] preferência. O que acontece do conhecimento para a opinião [nesse cliente o índice] caiu muito, [o índice de] familiaridade [do consumidor com a marca] caiu muito’. Então, a minha briga com ele é ‘(...) não deixa a ansiedade tomar conta do seu objetivo e você começar a fazer um varejo maluco mensal para bater os [X]%. Não deixa de trabalhar a familiaridade, trabalhar a marca, trabalhar opinião, trabalhar preferência, melhorar esse funil de compra, para que isso seja sustentável no futuro, para que você consolide os [X%], quando de fato atingir os [X%]’... ” (CEO Arlindo).

O “produto final”, que impacta o índice de atratividade, pode ser acompanhado não só em termos da avaliação dos clientes acerca dos trabalhos entregues, com também de premiações nacionais e internacionais, a exemplo do festival de Cannes.

“Tem um festival chamado Cannes que tipo, meu! É surreal. Faz parte do negócio e você tem que ganhar Cannes, os clientes gostam disso. (...) A gente participa todo ano. Você tem que sair de lá com um prêmio, porque isso faz diferença pro *business*. (...) Dá notoriedade perante os clientes, pros clientes aqui da agência é importante ter premiação. (...) Qualquer agência grande precisa participar de Cannes e precisa ser premiada, os clientes esperam isso, (...) inclusive os clientes tem ido muito pra Cannes [assistir as premiações]” (Diretora Rute).

As questões relativas ao pilar de gestão “pessoas” serão abordadas adiante na seção “Estrutura de Remuneração” (p. 149).

O “PBT” é apurado, em grande medida, em função da rentabilidade das contas, isso inclui a contabilização do custo de horas-homem, que é controlado via *timesheet*, dentre outros custos, frente às receitas (venda de mídia³¹, *fee*³² etc).

Os reportes envolvendo as contas podem contemplar *KPI*’s específicos, a exemplo desta conta de cliente:

“A gente reporta compra de mídia, a gente reporta quantidade de FTE’s, FTE é *Full Time Employee*, funcionários, a gente reporta escopo de trabalho, se o escopo aumentou ou diminuiu, remuneração da agência...” (Diretor Túlio).

O comércio de mídia é uma significativa fonte de receita para a Agência-3. No mercado de compra e venda de mídia é importante que as agências sejam competitivas para poder ter preços mais atraentes para seus clientes e/ou obter margens maiores na revenda. No caso da Agência-3 sua competitividade seria afetada significativamente pela legislação local e pelo poder de compra de grupos concorrente.

No exterior, por exemplo, os grandes grupos de comunicação têm *bureaus* dedicados para revenda de mídia – trata-se de um negócio à parte das agências –, que conseguem fazer negociações diferenciadas junto aos veículos de comunicação, em função do volume de mídia negociado.

No Brasil a legislação dita que a aquisição de mídia deve ser feita via agências de propaganda operantes no país, pulverizando o poder de negociação individual das agências junto aos veículos. Assim, as agências buscam aumentar sua carteira de contas, de modo a somar altos volumes de investimento em mídia, aumentando seu poder de compra.

Sobre a configuração do mercado de propaganda no Brasil, vários relatos do campo, a exemplo do depoimento do *CEO* Arlindo, mencionam o poder de influência do veículo de comunicação Rede Globo.

“[No Brasil] a compra, o planejamento de mídia é dentro da agência. Nenhum país do mundo tem isso. Nesse país tem um negócio chamado Rede Globo, que tem uma força..., um capítulo final de novela fala com 80% da população do país, [o] que não existe [em outros países]. (...) A Rede Globo coloca condições para o mercado: de preço, de prazo, de como negociar, de como fazer... o que também não existe. Você não consegue fazer uma compra pan-regional de mídia com TV aberta. Tem muito cliente internacional que quer comprar por Miami mídia, não compra. (...)”

³¹ Venda de mídia se refere à venda de veiculação de propaganda na mídia (TV, rádio, jornais etc.) para as empresas anunciantes (clientes das agências). No caso, as agências compram mídia dos veículos de comunicação e a revende para os seus clientes.

³² *Fee*: pagamento fixo mensal feito pelos clientes às agências para cobrir gastos fixos dos serviços prestados. O uso (ou não) dessa modalidade de pagamento, bem como o escopo dos gastos envolvidos, depende do tipo de negociação que é feita entre agência e cliente.

Porque a Rede Globo não aceita, [no Brasil] tem que comprar via agência” (CEO Arlindo).

No país, de acordo com o CEO Arlindo, há grupos mais competitivos na compra de mídia que o *Grupo-B1 Brasil*, em função do volume de investimentos que tem para negociar. Esses grupos centralizam as negociações de compra para todas as agências que compõem o grupo. Em alguns casos, quando o grupo possui agências que individualmente já são bastante grandes, conseguiriam ampliar ainda mais a vantagem para negociar em relação aos concorrentes.

A questão do volume de mídia negociado junto aos veículos também impacta outra importante fonte de receita para a agência: o BV³³.

O campo sugere que a prática do BV seria um assunto controverso. Embora se trate de uma prática amplamente disseminada no mercado de propaganda, pode constituir alvo de conflito entre agência e cliente.

“Hoje [o BV] atrapalha. Você, meu cliente, sempre vai fazer alguma coisa comigo pensando que eu não estou pensando só em você, que eu não estou solucionando só o seu caso... que eu estou preocupado comigo mesmo. Ah, eu vou te oferecer Globo porque eu tenho a ganhar também. (...) É óbvio que você é a primeira prioridade, que se eu não resolver seu problema de venda, mas o fato de eu ganhar incomoda os clientes. (...) O cara quer que eu devolva a parte de BV para ele reinvestir em mídia e por aí vai...” (CEO Arlindo).

Pressionar as agências a “devolverem” o BV (ou de parte dele) também seria prática de mercado dos clientes. Os depoimentos do campo sugerem que essas pressões se intensificaram na medida em que muitos profissionais deixaram as agências para trabalhar nos clientes, tornando a prática do BV transparente para os anunciantes.

Um dos pontos de questionamento dos clientes, por exemplo, é que BV não é prática de mercado no exterior – os relatos sugerem que isso foi instituído por grandes grupos de comunicação no Brasil. Alguns profissionais, a exemplo do Diretor Túlio, entendem que o BV ganhou relevância nas agências pelas pressões feitas pelos clientes por redução de preço e pelo custo local.

“Muitos clientes aqui reclamam, que ‘Ah, existe BV e a agência recebe dinheiro dos veículos’ (...). Beleza! Eu tenho certeza que se a gente cobrasse dos clientes, se os clientes aceitassem pagar o que se paga lá fora, ou quanto se custa uma agência eu tinha certeza que as agências abririam o BV. Esse pra mim é grande problema.

³³ BV (Bônus/Bonificação por Veiculação): bonificação paga às agências pelos veículos de comunicação; corresponde a um percentual do total de investimentos de propaganda gastos com o veículo no ano. Trata-se de uma prática de mercado no Brasil, especialmente em canais de comunicação *off-line* (TV, rádio, jornais etc.).

Não tem problema [abrir mão do BV]! Só que [no Brasil] a gente paga mais caro, porque imposto caro etc.” (Diretor Túlio).

As projeções de receita de mídia e de BV são feitas com base nos planejamentos acordados entre as partes (agência e cliente). Mas, pode acontecer dos clientes cortarem parte das verbas de anúncio sem aviso prévio.

“[O planejamento do ano] não é um negócio estável. Então, eu estava produzindo duas campanhas que caíram, cancelaram. Eu tive todo um processo de criar um planejamento, aprovar, pesquisar, criar o filme (...) ‘Vamos produzir?’ ‘Ah, mas muda mais isso aqui, muda [aquilo]’, [e depois o cliente] ‘Sabe o que acontece a gente não chegou na meta, então a gente vai cancelar os investimentos do quarto trimestre’ (...) De quatro campanhas que eu produzi nesse período, duas eu botei no ar” (Diretora Yolanda).

Nesses casos, as estimativas de rentabilidade podem ficar comprometidas, uma vez que além da receita de BV não se realizar, a agência incorreu em custos para produção das campanhas.

Há uma preocupação com relação ao futuro BV, onde a tendência é que ele diminua significativamente. O incentivo é praticado, sobretudo, por veículos *off-line*, com o aumento da participação do *on-line*, há mudança nessa prática, a exemplo do Facebook que “não paga e já disse que não vai pagar” BV para as agências no Brasil, como relata um gestor. Dessa forma, a Agência-3 tem pensado em alternativas ao BV para obtenção de receitas.

Nesse cenário, como sugerem os relatos, a Agência-3 vem buscando atender grandes contas com vistas à ampliação dos seus negócios. As principais estratégias utilizadas, dentre outras, são: manutenção e ampliação do escopo da prestação de serviços para os clientes atuais; prestação de serviços em contas com grande potencial (ex.: contas de marcas com investimentos inexpressivos, mas que pertencem a empresas que detêm marcas que fazem grandes investimentos de propaganda); participação em concorrências, onde grandes contas são disputadas.

Na ocasião da pesquisa, a **estrutura organizacional** da Agência-3 Brasil (Figura 6) contava com três Vice-Presidências, organizadas por área de especialização (ou por “disciplina”, como costuma-se se referir o segmento publicitário) e duas diretorias (uma dedicada para atender uma conta global específica e outra em Brasília para atender clientes públicos).

Nessa estrutura os níveis de atuação são assim constituídos:

- Estratégico: CEO, vice-presidentes, *brand leader* e diretor geral em Brasília.

- Tático: composto por seis diretores de atendimento, três diretores de planejamento, sete diretores de mídia (sendo um *digital*), quatro diretores de criação e dois diretores de produção (um RVT e um Gráfico).
- Operacional: composto por gerentes, supervisores, assistentes e estagiários em cada uma das especialidades.

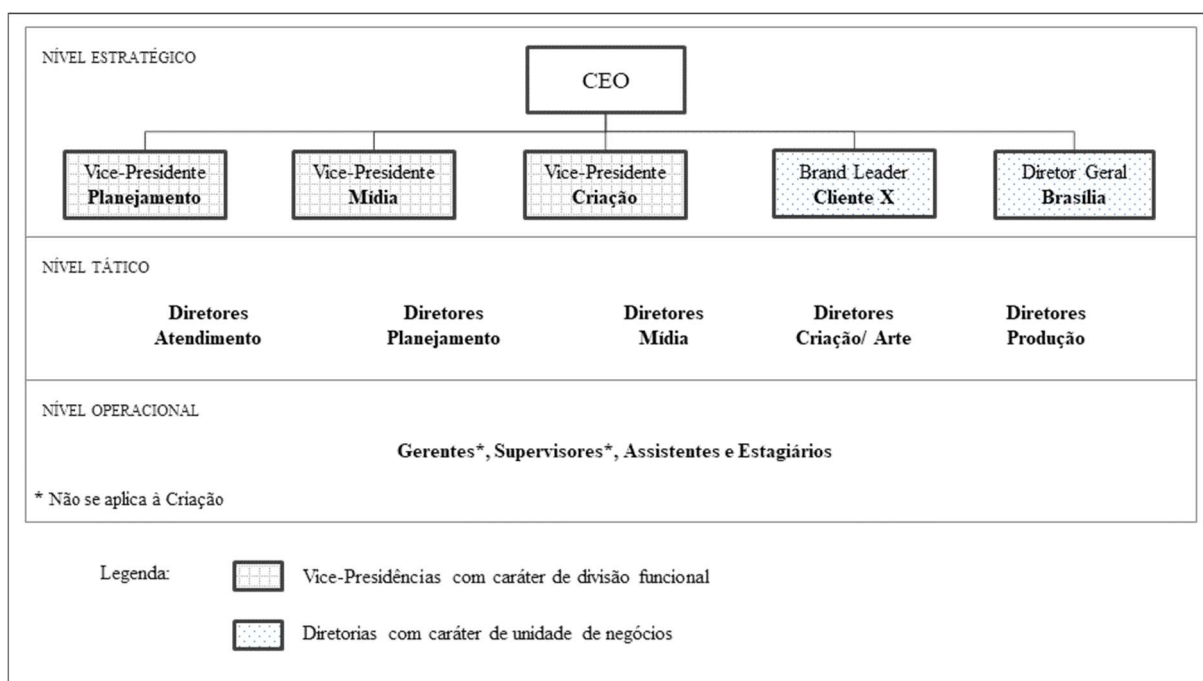


Figura 6 – Estrutura organizacional da Agência-3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários e secundários.

Os diretores de cada uma das áreas de especialização estão subordinados aos respectivos vice-presidentes, exceto, os diretores de atendimento que respondem diretamente ao *CEO*. O *Brand Leader* exerce a função de diretor de atendimento junto ao cliente e lidera uma equipe de 20 profissionais dedicados de todas as especialidades. O diretor geral Brasília, além de responder pelas atividades da filial, também exerce a função de diretor de atendimento junto aos respectivos clientes.

As diretorias de nível tático constituem núcleos onde as contas são associadas. Uma das principais diretrizes para distribuição das contas nos núcleos é o equilíbrio financeiro entre eles. Essa seria uma forma de justificar e/ou preservar sua estrutura organizacional, cuja aprovação passa pela *holding* global.

“Se eu não tiver esse balanço financeiro, eu não consigo ter as pessoas abaixo, porque eu não tenho como justificar. Porque até quando eu vou pedir pessoas, que a gente tem que pedir pro global. Assim, ‘Ah! Eu preciso contratar mais uma pessoa, eu preciso repor uma pessoa que saiu’. Eu tenho que justificar qual conta

essa pessoa vai atender (...). Porque tem que ver se tá no *budget*, [que] a gente faz [no] planejamento de custo, do cliente...” (Diretora Silvia).

Quando entram contas novas para agência, pode-se avaliar a possibilidade de abertura de um novo núcleo, caso o tamanho da conta justifique isso.

4.3.2 Estrutura de remuneração

O *Grupo-B1 Brasil* conta com uma estrutura de *backoffice* para atender às três agências do Grupo-B1. Essa estrutura inclui uma Diretoria de Recursos Humanos e Administrativo, subordinada à Vice-Presidência Financeira.

Essa diretoria foi criada em 2014, após uma das aquisições feitas pelo Grupo-B1 no país, e vem sendo liderada pelo Diretor Ugo desde então. Até esse momento as atividades de RH estavam subordinadas à Gerência de Controladoria e tinham um caráter de Departamento de Pessoal – “meio que aquele DPzão mesmo”, como relata o diretor.

Ao assumir o cargo, sua primeira providência foi encomendar uma pesquisa de clima, que nunca havia sido feita nas agências do *Grupo-B1* no Brasil. O executivo buscou legitimar sua iniciativa com a contratação da “*Great Place to Work*”.

“O ‘*Great Place to Work*’ nunca foi assim, ‘Ah, eu quero (...) participar de um *ranking*’. Esse não foi o objetivo em nenhum momento. O objetivo principal foi (...) ter uma consultoria que eu possa falar o nome e ninguém fale ‘Nossa, mas quem são esses caras?’ E que também tenha uma linguagem (...) mais fluida, mais [com cara de agência]” (Diretor Ugo).

Os principais resultados positivos da pesquisa na Agência-3 se relacionavam ao grau de abertura das lideranças.

“Abertura pra falar com os líderes, no momento em que quiser, (...) de expor suas ideias, [questão] da diversidade... Tudo isso pesou muito a favor” (Diretor Ugo).

Os pontos com piores avaliação se referiram à carga de trabalho e às práticas de *feedback*.

“Questão de trabalho mesmo, excessivo, e falta de tempo pra vida pessoal. (...) O *feedback* (...), na pesquisa tinha lá (...), ‘quantos *feedbacks* você recebeu no ano? (...) um, (...) mais de três, mais de quatro?’ (...) A maior parte foi de ‘um a nenhum’” (Diretor Ugo).

Com base nesses resultados o executivo elaborou um plano de ação que incluía, dentre outras iniciativas: treinamentos específicos para os líderes e para os demais públicos internos da

agência; e a adoção de uma metodologia para estabelecimento de metas de desempenho para amparar os processos *feedbacks*.

Como o *Grupo-B1* não possui política global de avaliação de desempenho – “o que dificulta as coisas” segundo o executivo –, ele desenvolveu uma metodologia própria. Trocas de informação com algumas agências do grupo de outros países, que adotaram alguma ferramenta e/ou método de *feedback* subsidiaram a construção da metodologia para o Brasil.

O treinamento previsto para as lideranças foi realizado com alta adesão dos gestores da agência, mas o programa não foi adiante.

“Isso não aconteceu. Assim, eu tive o primeiro passo [treinamento das lideranças]. Depois eu cortei todo o investimento. Aí eu fiquei nadando sozinho...” (Diretor Ugo).

De acordo com o executivo, dois eventos contribuíram para que a iniciativa não fosse adiante. O primeiro decorreu de uma orientação vinda da *holding* global, que teria freado a adoção de metodologias de avaliação de desempenho das pessoas, orientando que as pessoas fossem avaliadas em função do impacto que elas causam no negócio.

“Aí veio um e-mail do [Fulano] que é o nosso *CEO* global, (...) com um vídeo dele (...) falando ‘A gente não tem tempo pra ficar respondendo avaliações de desempenho e tal, então, a gente resolveu simplificar. É, então, a palavra [de ordem é] ‘impacto’... Todos vocês devem pensar ‘qual é o impacto que você traz pro negócio?’ ”(Diretor Ugo).

Na sua avaliação essa diretriz seria “muito vaga”, sendo insuficiente para preencher a lacuna de processo estruturado de avaliação de desempenho e *feedback*. Entende também que o plano idealizado não seria excludente à diretriz global e cita como exemplo outra agência brasileira do Grupo-B1 que iniciaria em 2017 a adoção do programa.

E segundo, no âmbito local, muitos gestores da Agência-3 alegariam o fato das pessoas estarem constantemente atarefadas e com prazos de entrega apertados, havendo pouca possibilidade de envolvimento nas atividades propostas pelo RH.

O RH entende que poderia ser mais ativo, em relação à gestão de pessoas de um modo geral, e que tem capacidade para fazer mais do que está sendo possível ser feito, mas há desafios a serem superados.

“Eu poderia estar fazendo mais, mas eu não sei o quanto os outros conseguem absorver mais. (...) Você reduziu estrutura, manda embora um cara, que agora uma outra pessoa tá fazendo o dele mais o do outro (...). O tempo começou a correr contra, as pessoas não conseguem dedicar o tempo a outras coisas, a aprender e tal...” (Diretor Ugo).

Outro desafio diz respeito à retenção de talentos. O índice de *turnover* da Agência-3 é considerado alto pelo RH.

As razões para o elevado *turnover* não são claros para o RH.

“Aí que tá o desafio e o desconforto atual é assim: ‘cara, por que que eu tô perdendo gente talentosa... pra fora?’ E a primeira reação dos líderes da agência quando você fala disso ‘Mas, o salário tá baixo’. Mas, quando eu comparo e vejo as pesquisas salariais, com as agências do mesmo porte, você fala assim: ‘bom, o problema não é salário’. (...) Raramente a gente tá da mediana pra baixo. A gente normalmente tá da mediana pra cima. (...) Existem casos [onde as pessoas saem por conta de salário]. Mas, na grande maioria... depois, às vezes, (...) o cara vem aqui se despedir, eu falo: ‘pô, mas... e aí? Que que tá rolando? Por que você tá saindo e tal?’ ‘Ah, cara... P, queria mudar. Ééé... tava muito cansado’, ‘Muita coisa de... processo, e.... Pô, acho que lá vai ser mais legal, porque já é uma... agência mais madura de processo e tal...’ (Diretor Ugo).

A dúvida do executivo sobre a questão de salário ser (ou não) a principal razão para o *turnover* – que costuma ser a alegação dos gestores junto ao RH –, é reforçada pelo fato da rotatividade ser especialmente intensa na Criação, área que teria os salários mais atraentes da agência.

A partir dos relatos pode-se inferir que os salários são balizados por pesquisas salariais tomando-se como referência agências de porte equivalente³⁴ e que há possibilidade de negociações individuais de salários e benefícios, especialmente no ato da contratação e dependendo do caso.

Embora não exista um RH global, existem normas de conformidade da *holding* em relação a alguns assuntos de gestão de pessoas que devem ser cumpridas à risca.

O regime de contrato de trabalho, por exemplo, é de vínculo empregatício, uma exigência do sócio estrangeiro.

Nesse ponto em particular a exigência “tem seu bônus e seu ônus”.

“Exigência do [Grupo-B1] de todo mundo, tem que ser CLT. É bom porque é tudo transparente, todo mundo é registrado, o ônus é que realmente a nossa legislação é muito pesada, muito antiga, muito antiquada... Uma vez por ano eu tenho reajuste do sindicato dos publicitários, que pesa muito na minha folha” (VP Graziela).

Na avaliação da executiva, além do custo da folha de pagamento, esse modelo de contratação pode limitar a gestão do quadro funcional, a exemplo do calendário de dissídio do sindicato dos publicitários. Como o mês de dissídio da categoria é abril, a empresa pode realizar demissões até 31 de janeiro, pois a partir de 01 de fevereiro é considerado período pré-dissídio,

³⁴ A pesquisa não teve acesso à estrutura de cargos e salários da empresa.

que implica em pagamento de multa em caso de demissão realizada nesse período. Os aumentos por dissídio também impactam significativamente a folha de pagamento da agência.

As regras da matriz também normatizam as contratações e movimentações de funcionários na agência. Essas regras muitas vezes dificultam os processos de reposição, promoção e aumentos salariais.

“Eu tenho um executivo de contas que ganha 3500 reais e que ele é *over* para aquela vaga. Eu tenho uma vaga de 7 mil que cai como uma luva para esse cara [na conta de outro cliente]. E o cara [da *holding*] fala: ‘não, você só pode chegar a 40% [de aumento salarial] de promoção pra esse cara’. Eu falei: ‘bom, mas, e aí, o que a gente faz? A gente perde esse cara? Porque ele tá frustrado com essa vaga de executivo de conta...’ ” (Diretor Ugo).

A norma parece inadequada, de acordo com o diretor, pois ela não permite que se promova ou aumente o salário de alguém fora do limite de 40%, mas permite muitas vezes, que, em caso de demissão, contrate-se um funcionário com salário superior àquele que está sendo pleiteado na substituição.

Há também um prazo para aumento de salários, o tempo mínimo entre um reajuste e outro é de um ano e meio.

Há duas instâncias de aprovação: uma no nível local, onde se avalia se há orçamento para o pleito da contratação ou promoção/ aumento salarial; e depois uma global.

O tempo que cada pleito leva para ser apreciado pela *holding* também é visto como inadequado – “pode levar até uma semana”, de acordo com o diretor.

Os depoimentos indicam que há **variação salarial** horizontal entre as áreas, onde na Criação os salários seriam mais atrativos – o que já foi mencionado –, como é prática no setor.

No geral os indícios apontam que em uma mesma área existe variação horizontal dentro do mesmo cargo, especialmente na Criação.

Há também indícios de variação salarial vertical que, no geral, refletiria as práticas de mercado. Os relatos sugerem que os salários dos níveis iniciais estariam um pouco abaixo do que o mercado pratica – “para quem tá começando o salário não é bom”, como menciona um assistente, ao comparar seu salário de entrada com outras agências.

Ao se considerar que haveria uma incidência significativa de casos onde a necessidade de ajuste salarial é superior aos 40% permitidos, seja para se corrigir defasagens dentro do mesmo cargo ou nos casos de promoção, pode-se inferir que a estrutura salarial da agência (horizontal e vertical) é dispersa.

As **recompensas** financeiras oferecidas são:

- Salários: as faixas salariais são definidas com base em consultas de pesquisas salariais de agências de mesmo porte, o RH entende que a empresa comparativamente às práticas salariais do mercado, estaria em grande parte dos casos acima da mediana.
- Benefícios: os mais mencionados pelos entrevistados são o plano de saúde (oferecido a todos universalmente), descontos em academia de ginástica, estacionamento (parcial), carro (para alguns que trabalham na conta do cliente automotivo).
- Variável: bonificação de um salário ao ano por desempenho geral da agência para quem tem mais de um ano de casa (para cargos de Supervisor e acima).

Os depoimentos sugerem que há margem para negociações individualizadas de salários e de benefícios no momento da contratação, especialmente para diretores.

A principais recompensas não-financeiras corporativas ofertada pelo Grupo-B1 referem-se especialmente a um programa global de desenvolvimento oferecido anualmente. As agências indicam os profissionais para serem selecionados pela *holding*. Uma vez selecionados eles, podem, por exemplo, fazer viagens ao exterior, para assistir ciclos de palestras e outras ações de treinamento com profissionais do mundo inteiro.

Outros aspectos referentes às recompensas e à variação salarial são abordados na seção a seguir.

4.3.3 Justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional está fortemente influenciada pelos desdobramentos das orientações estratégicas, dentre elas, perseguir as metas de negócios dos clientes.

A justiça processual parece ser a dimensão mais negativamente afetada, sobretudo em função da percepção de baixo poder de controle (ou influência), sobretudo, nos processos de trabalho envolvendo interações com os clientes.

Cada uma das dimensões de justiça é tratada a seguir.

A **justiça distributiva** diz respeito à percepção sobre os critérios de distribuição de tarefas, atribuições e recompensas em geral. Análoga ao princípio aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

De acordo com o RH, a agência tem a reputação de “formadora”, isto é, embora os profissionais trabalhem muito no início da carreira, teriam a oportunidade de aprender e a perspectiva de crescer dentro da agência – o fato do presidente ter feito carreira na empresa seria uma demonstração disso.

Esse parece ser um atrativo para recrutamento de talentos que priorizam aprendizado e futuras oportunidades, em detrimento de salário num primeiro momento.

“[Aqui para o cargo de] assistente se paga abaixo. (...) Quando eu fiz entrevista na [agência concorrente tal] a vaga de assistente eu acho que era 2600, 2800... (...) Aqui era 2 mil. Quando eu vim pra cá, eu vim pra receber menos do que eu ganhava na agência que eu estava, com a mesma função. É que o meu prioritário não era salário. (...) Eu preferia ter melhores condições [de trabalho] e aprender, mais do que ganhar mais” (Assistente Célia).

Em relação às recompensas financeiras, os profissionais em geral entendem que a agência paga salários de acordo com o que o mercado pratica. Essa percepção, no entanto, não parece ser compartilhada pelos profissionais em cargos de entrada os quais entendem que os salários seriam menores aos praticados por outras agências – talvez confirmando o posicionamento descrito pelo RH.

Embora entendam que seu salário em termos nominais estaria de acordo com as práticas de mercado, os profissionais da agência avaliam o quanto os valores são justos em função principalmente de como percebem as trocas que fazem com o empregador e de comparações diretas com seus pares, principalmente, nos clientes.

Dentre os principais pontos considerados nas suas ponderações, destacam-se: a sobrecarga de trabalho; a necessidade de longos expedientes, que podem comprometer a vida pessoal; as dificuldades de planejar trabalho (o seu próprio e/ou da sua equipe); as dificuldades de interação pessoal e/ou de processos de trabalho com os clientes e com outras equipes internamente; a equivalência de cargos entre agência e cliente.

Nesse sentido, quanto mais crítica é a situação percebida pelo profissional, mais alguém estaria o salário pago, ou seja, mais injusta seria a compensação.

A insatisfação com salários de parte dos profissionais de nível de atuação tático (os diretores) está bastante evidente – “meu salário teria que ser uns 40% maior”, como comenta um deles –, especialmente por muitos se sentirem bastante pressionados a apresentarem desempenhos de trabalho que satisfaçam os clientes e a agência, com prazos e estrutura percebidos como insuficientes. Os casos de exceção se referem basicamente aos que obtiveram aumento de salário recentemente ou fizeram negociações diferenciadas no ato da sua contratação.

Para os profissionais de nível operacional em geral, além das questões pertinentes ao trabalho, o custo de vida engrossa as ponderações sobre salários (in)justos: “moro sozinha, não tô conseguindo pagar o aluguel”, “a vida tá cara”, “tem as contas para pagar” etc.

A percepção de injustiça em relação aos salários pode ser agravada quando se fazem questionamentos sobre a equidade das práticas salariais entre agência e “empresa”, pela percepção de equivalência entre qualificação e cargos ocupados entre os profissionais da agência e suas contrapartes no cliente.

“Por exemplo, [há] uma supervisora de conta aqui na agência que ganha 5 mil, o par dela, que seria [o supervisor], no cliente ganha 10. É uma besta quadrada! Entendeu? Não existe na vida, algo que faria ele merecer o dobro que ela ganha. [Ela deveria ganhar] pelo menos uns 7...” (Diretor Túlio).

Internamente, há uma disparidade entre os salários pagos à Criação e às demais áreas da agência. Isso reflete uma prática de mercado, afinal “a Criação é a razão de ser da agência” como costuma ser relatado.

De acordo com a percepção das pessoas haveria duas práticas de remuneração na Agência-3: os salários da Criação e os salários dos “de fora” da Criação.

Os profissionais “de fora” Criação, percebem que a Criação e a Produção são as áreas mais afetadas da Agência-3 em termos de carga de trabalho, pressões por prazo e jornadas estendidas. Assim, é “aceitável” que se pague mais para os profissionais de Criação.

Entretanto, ao ponderarem o “pagar a mais” frente aos seus esforços individuais, avaliam que pagar mais para a Criação “só faria sentido dentro de um limite”, como cita, por exemplo, um profissional do Planejamento; “não poderia ser o dobro”, argumenta, por exemplo, um profissional de Mídia.

Os salários praticados para a agência em geral não são transparentes para as pessoas. Dessa forma, os “de fora” especulam sobre as práticas de recompensas para a Criação: “sei que quando ganha leão [em Cannes] tem aumento de salário”, “ah, um diretor de Criação aqui deve ganhar tanto [a mais que “os de fora”]...” etc. De qualquer modo há um entendimento compartilhado de que as recompensas para a Criação seriam diferenciadas em relação às demais áreas da agência.

Em relação aos salários dos seus pares dentro da agência, ou seja, dos demais profissionais “de fora” da Criação que possuem as mesmas posições, a percepção geral é de que a agência pratica salários equivalentes.

Na Criação está evidente o descontentamento associado às condições de trabalho, sugerindo que, mesmo para alguns que teriam salários considerados competitivos, a remuneração não compensaria essas condições.

Dentre as principais críticas destacam-se:

- prazos inadequados para realização dos trabalhos;
- submissão dos trabalhos a sucessivas instâncias de aprovação, tornando os processos de trabalho criativo contraproducentes – “processos longos e caros”, como relata um profissional;
- demandas e intervenções de clientes resultando muitas vezes em trabalhos considerados ruins e, em alguns casos, até mesmo depreciativos para reputação da agência e do próprio criativo – “dá vergonha, o pessoal ver que [tal coisa] foi a gente que fez”, comenta um deles;
- esforços constantes da agência no corte dos custos, limitando os recursos de trabalho (ex.: uso de serviços de banco de imagens).

Um elemento bastante relevante para o profissional de criação é a visibilidade que o trabalho “que vai pra rua” gera para o criativo e para agência, que inclui, além da qualidade técnica do trabalho, a repercussão gerada no âmbito de mercado (ex.: *market share*, vendas etc.) e/ ou na própria sociedade ao suscitar debates acerca de valores e padrões sociais (ex.: campanha da Dove enaltecendo mulheres “reais”).

Evidencia-se também a preocupação com a forma como os trabalhos são recebidos pelo público em geral, especialmente pela facilidade e rapidez de uma campanha ser enaltecida em redes sociais, porque as pessoas adoraram, ou sofrer linchamento.

A Criação está passando por um momento de ajustes, em função, de eventos que ocorreram há alguns anos. Esses eventos incluíram a perda de algumas grandes contas e repercutiram na saída de algumas lideranças da Criação, fazendo com que a agência perdesse para os concorrentes importantes criativos, muitos deles, segundo os relatos, “formados” na própria agência.

Dentro da área há a percepção de variação horizontal de salários, percebida como injusta.

Na avaliação dos benefícios, o plano de saúde, o desconto em academia de ginástica, o carro e bônus de um salário são percebidos como diferenciados em relação a outras agências.

Alguns diretores relataram descontentamento pelo fato de apenas os que trabalham na conta da indústria automotiva têm o carro como benefício – pode-se inferir que o cliente oferece seus carros à agência.

Alguns profissionais do nível operacional demonstraram desapontamento por não poderem ter o mesmo padrão de plano de saúde dos diretores – reconhecido unanimemente como o “melhor do mercado” –, “mesmo pagando pela diferença”.

No que diz respeito às recompensas não-financeiras, o grande destaque positivo é o ambiente de “portas abertas”, comentado unanimemente.

“Apesar de existir uma hierarquia, no dia a dia as portas estão abertas. (...) Tenho acesso ao [CEO], (...) em alguns trabalhos conversar com o próprio [Chairman do Grupo-B1 Brasil], total acesso ao [Vice-Presidente], por exemplo, o [Diretor] senta do meu lado. (...) É muito legal você estar numa organização em que você convive com as pessoas do alto escalão, (...) troca ideia... (...) [Você tem mais] projeção, as pessoas podem ver um pouco mais do seu trabalho” (Supervisor Felipe).

Como reflexo da conduta de acesso indiscriminado para todos os níveis da agência, os gestores da Agência-3 buscam estender as oportunidades de interação para profissionais de todos os níveis também fora dos limites da agência.

“Se o estagiário tiver que fazer a apresentação no cliente, vai fazer” (Supervisor Felipe).

Essa conduta é percebida pelos profissionais como importante para o desenvolvimento profissional e a exposição política; para garantia da informalidade nas relações, um atributo bastante valorizado pelos profissionais da Agência-3; além de ser vista como uma forma de reconhecimento.

Há indícios de que a proximidade entre os níveis facilitaria o encaminhamento de pedidos de revisões salariais e/ou promoções internamente. O alto escalão teria uma percepção apurada sobre a capacidade de entrega dos profissionais, facilitando a avaliação dos pleitos.

Em geral os funcionários elogiam a conduta dos gestores, percebendo sua abertura para reconhecer a legitimidade dos pleitos e seu empenho por providências para resolver questões salariais (ou de promoção). Entendem que as decisões dependem da aprovação dos pleitos junto à *holding* global e que esse seria o maior ponto de dificuldade.

Outro ponto destacado se refere à autonomia:

“Nesse quesito de dar autonomia pra pensar, pra trabalhar, a [Agência-3] é muito legal nisso” (Diretor Quirino).

Os profissionais expressam o desejo de que sejam implantados plano de carreira e sistema de avaliação de desempenho por área (ou núcleo), como uma forma de estabelecimento de perspectivas dentro da agência.

“As pessoas são promovidas mais em função de proposta [externa de emprego], do que por meritocracia” (Supervisor Felipe).

“Eu acho que faltaria ter, por exemplo, uma meta um pouco mais clara, mais pessoal. (...) Meu último aumento foi há cinco anos” (Diretor Quirino).

“[Ter] clareza, assim tipo: ‘Ah! Então, [qual] vai ser seu próximo passo, como você pode ajudar na agência?’ Às vezes, (...) seu próximo passo como diretor é ajudar mais na relação de novos negócios, tipo outros desafios um pouco mais claros” (Diretora Silvia).

No caso dos diretores, haveria um agravante: com a menor perspectiva de crescimento vertical, devido à limitada oferta de vagas dentro e fora da agência – “bati no teto”, comenta um deles –, muitos aspiram crescimentos horizontais, como forma de obtenção de maior remuneração e poder.

Para os profissionais de Criação, há a percepção de mais chances de mobilidade horizontal no mercado, na medida em que o desenvolvimento de bons portfólios de trabalho e a conquista de prêmios suporta pleitos por melhores salários.

No caso dos profissionais atuantes no nível operacional, os relatos sugerem que o empenho estaria em grande medida condicionado a recompensas (financeiras e não-financeiras) futuras.

“Hoje na (minha área), esse cargo intermediário (...) não existe. Então, o supervisor, pula direto pro diretor. (...) Pra eu crescer aqui, alguém tem que sair, ou alguma coisa tem que acontecer. Não existe esse cargo intermediário por mais que eu já exerça ele. E essa questão é nomenclatura, e é uma questão de salário. E isso não existe. Eu dei todos os meus votos de confiança durante esses quatro anos, só que chega uma hora que (...) essa recompensa precisa a começar a ser financeira também” (Supervisora Eduarda).

Os depoimentos sugerem que se houvesse um sistema de avaliação de desempenho a contribuição dos indivíduos e das áreas ficaria clara, de forma a se obter recompensas financeiras decorrentes das avaliações.

Com relação à oferta de treinamentos/ capacitações, alguns diretores entendem que as indicações aos programas globais da rede Grupo-B1 poderiam ser ampliadas de forma que mais profissionais da agência tenham a oportunidade de participação.

Os profissionais de nível operacional entendem que além do programa global, a agência deveria oferecer subsídios para treinamentos, uma vez que seu poder aquisitivo é limitado.

No que concerne à distribuição das tarefas, ela pode ser mais bem compreendida por meio da distribuição das contas nos núcleos (ou times) para as várias áreas especialistas.

Cada conta (cliente) pode ter mais de uma marca, assim há tanto clientes com apenas uma marca, como há clientes com cinco marcas constituindo (ou não) categorias de produto diferentes. A Figura 7 mostra a organização dos núcleos com exemplo de alocação de parte das contas da agência, para fins de ilustração.

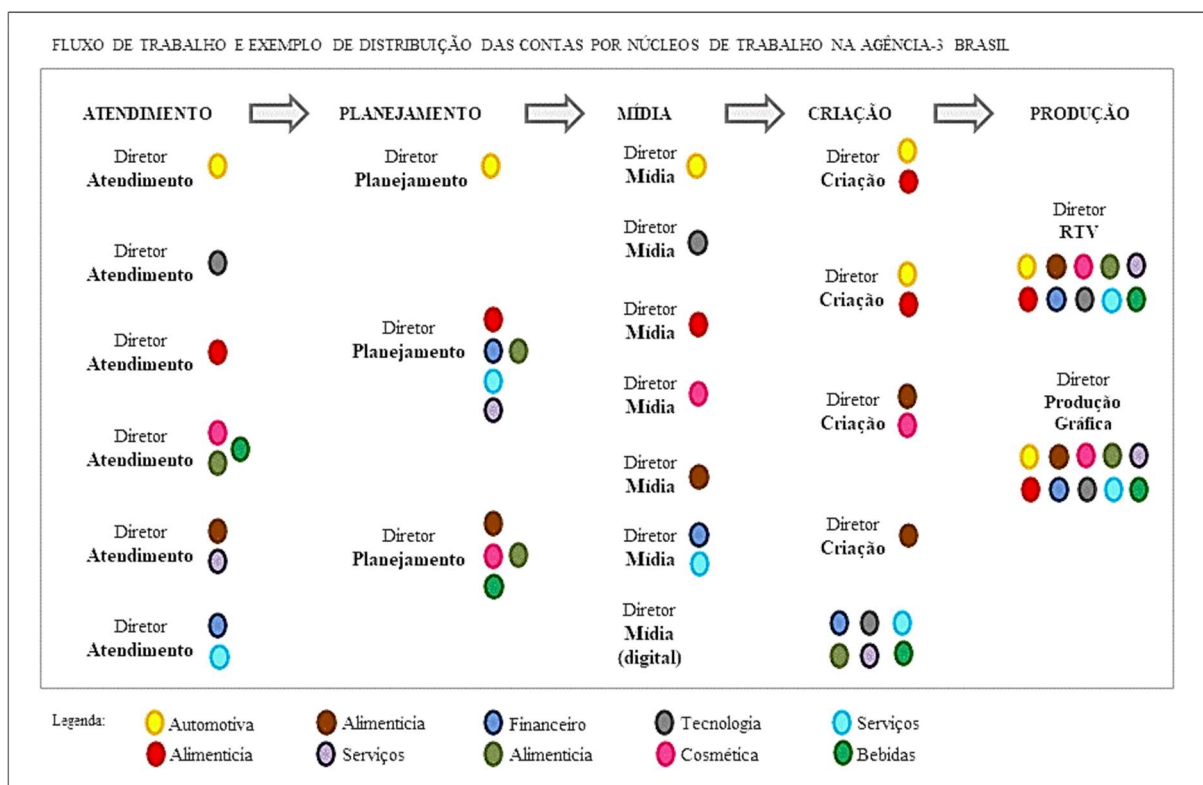


Figura 7 – Macrofluxo de trabalho e exemplo de distribuição das contas por núcleos de trabalho na Agência-3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários e secundários.

Os diretores parecem ser mais críticos (comparativamente aos profissionais de nível operacional) em relação aos critérios de alocação das contas nos núcleos, considerando especialmente a estrutura que era possível se disporem no momento.

“Hoje eu atendo um grupo de clientes com 10 marcas, são quatro clientes ao todo e 10 marcas [de diferentes categorias]. É bastante trabalho. (...) Tenho quatro pessoas comigo, (...) uma gerente, uma supervisora e duas assistentes. (...)” (Diretora Yolanda).

Como abordado anteriormente, é importante que os núcleos sejam viáveis financeiramente. Assim, a alocação busca balancear “contas grandes” e “contas menores”, exceto para contas que exijam, por questões contratuais, estrutura dedicada. Nesse sentido, cada núcleo possui uma conta grande (ou mais) e as contas menores vão sendo distribuídas entre os núcleos.

Alguns núcleos questionam quanto é interessante para a agência atender as contas menores. Tratam-se, em grande parte, de contratos globais com baixos investimentos locais, mas que demandam uma quantidade de trabalho considerada desproporcional aos valores pagos à agência, quase sempre requerendo o envolvimento de todas as áreas de especialização.

“Tenho uma grande dúvida se essas contas menores se pagam. (...) Elas acabam dando muito trabalho, com investimento baixo, com uma remuneração baixa pra agência. [A conta tal] é uma (...) que eu acho que não tá se fechando, porque eles iam ter o investimento em mídia esse ano, que não tem. Mas, eu tenho que ter pessoas. (...) Esse é um cliente que ele pede muito trabalho do meu departamento. (...) Meu departamento trabalha muito, então eu não sei se isso se justifica, quando essas contas são menores” (Diretora Silvia).

Alguns gestores entendem que com a atual estrutura, a dedicação da mão-de-obra com esses tipos de contas compete com um tempo que poderia ser mais bem utilizado nos trabalhos de contas mais relevantes.

A distribuição das contas nos núcleos também pode ser influenciada pela especialização dos seus líderes – exemplo: conta/ marca de empresa de tal segmento vai pra tal núcleo. Essa especialização advém, em grande medida, do conhecimento das lideranças sobre o segmento de mercado (ex.: experiência anterior no segmento) e/ou das suas habilidades de interação com determinados perfis de clientes (ex.: clientes tidos como de difícil relacionamento).

Alguns profissionais percebem que por possuírem conhecimentos e/ou habilidades específicas, são sistematicamente designados para trabalhos com exigências muito parecidas, o que restringe a experimentação de trabalhos variados (ou mais complexos), bem como sua projeção política.

Diante desse quadro, desejam maior reconhecimento por parte da agência pela sua atuação, especialmente nos casos em que não haveria outros profissionais tão especializados (ou dispostos) a assumirem tais contas. Os relatos indicam a expectativa de reconhecimento por meio de recompensas financeiras e não-financeiras.

Outro fator relevante na avaliação dos entrevistados sobre a distribuição das tarefas são as concorrências. Os depoimentos sugerem que essas atividades costumam envolver quase sempre os mesmos núcleos (ou grupos de profissionais). Isso ocorreria pelo fato dos demais núcleos (dentro de uma mesma área especialista) já estarem demasiadamente sobrecarregados, não absorvendo a atividade adicional; ou pelo fato da área ser muito enxuta, não dispondo de profissionais para dividir ou revezar o trabalho.

As principais observações sobre as concorrências recaem na carga extra de trabalho a ser conciliada com as atividades correntes, levando os profissionais a virarem noites trabalhando, especialmente na Criação e na Produção – “estou no meu limite” relatam alguns profissionais.

Alguns gestores entendem que sob essas condições o desempenho das equipes pode ficar aquém do esperado – “as pessoas não vão ter o mesmo rendimento”, avalia um deles.

Muitos aspiram ser compensados pelos expedientes prolongados.

“Eu gostaria de ter mais tempo pras pessoas poderem trabalhar só no período para o qual elas são contratadas, e se elas eventualmente não puderem cumprir no horário que foram contratadas que elas pudessem ter algum tipo de compensação” (Diretora Rute).

Isso posto, pode-se dizer que as percepções sobre as práticas de recompensas e de distribuição das contas/ tarefas (frente ao atual dimensionamento das equipes) têm um impacto negativo na justiça distributiva.

A **justiça processual** diz respeito aos princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão, onde as pessoas tendem a aceitar resultados negativos, desde que os processos sejam percebidos como justos. Atende às seguintes condições: aplicada de forma consistente a todos, livre de viés de tratamento, embasada em informações acuradas, guiada por processos corretos, representativa dos *stakeholders* relevantes, condizente com normas éticas – como já mencionado.

São bastante recorrentes críticas aos processos de trabalho: “falta processo”, “falta metodologia”, “fica um pouco solto”, “perde-se muito tempo em reuniões” são alguns exemplos de depoimentos que permeiam a agência como um todo.

Pondera-se, entretanto, que a situação atual é melhor do que há anos atrás.

“A agência já não teve processo. Aí, de um tempo pra cá, (...) o VP de Operações, organizou tudo e tal. As coisas tão melhores... Tanto que a gente vê, fluindo, tudo melhor” (Supervisora Eduarda).

Os aspectos que parecem ter maior influência sobre os processos de trabalho se referem às interações com os clientes, especialmente; às interações entre as áreas; e às interações com a *holding* global.

Na relação com os clientes, há grande dificuldade de se estabelecer processos de trabalhos adequados frente às demandas que chegam para a agência.

“Acho que a gente deveria ter processos, (...) a maluquice ia ser menor. (...) Tem pessoas muito diferentes dentro do cliente que chegam com demandas muitos diferentes (ao mesmo tempo)” (Diretor Vicente).

Um dos grandes desafios citados se refere a decisões repentinas tomadas pelos altos escalões dos clientes. Muitas dessas mudanças, por exemplo, ocorrem sem justificativa aparente, por vezes, invalidando “meses de trabalho”, como é relatado por algumas pessoas.

“A grande barreira que a gente mais tem que superar aqui é a sinergia com o marketing do cliente. (...) Aqui a gente tem as portas muito abertas, [o cliente tal] não tem nenhuma porta aberta. (...) A pessoa encarregada das decisões finais de comunicação [no caso o VP de Marketing da América Latina] é uma pessoa que não está aberta ao diálogo e que não sente a necessidade de se explicar, ou de comunicar suas vontades pras pessoas que trabalham para ela, muito menos pra nós aqui na agência” (Supervisor Bernardo).

Outras mudanças repentinas podem ocorrer, como a decisão de cancelar (ou adiar) campanhas inicialmente contratadas devido a ajustes orçamentários no cliente. Os depoimentos sugerem que em muitos casos esses “adiamentos” ou “cancelamentos” ocorrem para se assegurar o desempenho financeiro que seus acionistas esperam, frente às pressões que os clientes sofrem internamente.

Como comentado anteriormente, isso pode impactar a rentabilidade da agência, com a não realização da receita esperada. Isso pode se agravado em trabalhos que estejam em fase adiantada de desenvolvimento, pois a agência incorreu em custos para realização do trabalho, que podem não ser recuperados.

Os relatos também sugerem que muitas vezes os processos de comunicação dentro do próprio cliente podem ser desalinhados.

“Então se perde, no meio do caminho, o próprio cliente, como não foi ele que fez a estratégia – eu acho que tem um pouco disso, também –, (...) ele muda muito de ideia no meio do caminho, porque (...) não foi ele que pensou, não tá dentro da cabeça dele. (...) E também tem muitas instâncias no cliente que opinam em diferentes etapas do processo. Isso acaba desvirtuando completamente a estratégia [previamente acordada]” (Gerente Eliane).

Outro fator gerador de mudanças são as múltiplas instâncias de interlocução no cliente, implicando em múltiplas demandas de trabalho.

“Então, entre urgências e (...) e pedidos pontuais, (...) você tem que atender as necessidades de todas as pessoas de dentro do cliente. Tem o VP de vendas [da montadora] que é assim, tem a pessoa tal que é assim. Tem a rede [de concessionárias] que quer isso. Tem o gerente de marketing, que quer aquilo. Até o analista, às vezes, que pede um negócio que é diferente do que o chefe dele quer. E aí, são muitas expectativas pra atender, então, muitas mensagens... (...) Fora as coisas que [vão] surgindo do meio do caminho: ‘Ah não, também precisa disso’, ‘também precisa daquilo’... Falta [processo]: planeja, executa, mensura, planeja. Não é assim, entendeu? É tipo, tudo orgânico, junto e ao mesmo tempo” (Gerente Eliane).

Em qualquer uma dessas circunstâncias há grande frustração pelas dificuldades de se ter algum controle ou previsibilidade dos fluxos de trabalho. Isso parece se agravar com a percepção de desperdício de tempo e de esforço em trabalhos que são abortados de maneira injustificada.

Dessa forma, impactam negativamente a percepção de justiça processual, porque os processos decisórios são vistos como injustos; distributiva, pela avaliação de esforço e retorno pessoal; e informacional, pelas dificuldades de comunicação com o cliente.

Os relatos revelam também condições de trabalho impostas por alguns clientes consideradas questionáveis pelos profissionais da agência – a exemplo de um cliente que exige que se contrate um fotógrafo de seu relacionamento para executar os trabalhos, “como pode o *layout* ficar melhor que a foto que vai para campanha?”, questiona um profissional da Criação.

As interferências dos clientes, como a relatada acima, e os “palpites” no desenvolvimento dos trabalhos impactam negativamente a percepção de justiça processual, na medida em que sentem seu papel de especialista em comunicação ter pouca (ou nenhuma) relevância – “somos tratados [pelo cliente] como meros executadores” avalia um profissional do Planejamento.

Há indícios de que os papéis entre cliente e agência não sejam claros.

“A gente faz [por cliente] até as apresentações que eles apresentam pros chefes deles. (...) A gente tem que usar o *template* deles, com a fonte deles, linguagem deles, jeito de escrever deles. Então, tem o Diretor de Marketing, que ao invés dele pedir as apresentações pros gerentes, ou analistas dele, ele pede pra gente. Não tá no contrato [e se] gasta tempo, muito tempo” (Gerente Eliane).

Os relatos sugerem ainda uma disparidade entre as práticas normativas dos clientes e as da agência.

“Porque o que acontece, os clientes passam as demandas pras agências e vão pra casa deles. No horário. Eu tenho clientes que falam assim, eu não posso ter no cronograma de produção de um filme, filmagens no feriado ou no final de semana, minha empresa me proíbe de trabalhar no final de semana. Eu gostaria que fosse a mesma coisa na publicidade, não só na agência onde eu trabalho, em todas as agências porque eu acho que é aí que as pessoas conseguem ter vida” (Diretora Rute).

“Chegou um e-mail, que a cliente mandou que eu fiquei em choque (...) ‘sugiro que este final de semana seja 100% dedicado a pensar em [uma proposta]’. (...) ‘E aí, você vai trabalhar?!’ [eu devolvo]. Não [vão], porque eles estão com problema de banco de horas lá. (...) Eles não podem trabalhar a mais, porque eles têm banco de horas. (...) Então, mais trabalho pra agência... Porque eles sabem que a gente não tem esse problema. E a gente faz, enfim...” (Gerente Eliane).

A constatação de que os clientes possuem normas “justas” de trabalho e as aplicam “unilateralmente”, impacta negativamente as percepções de justiça processual, distributiva e interpessoal – “por que é que a minha hora, que minha vida vale menos do que a de um cliente?” questiona um profissional.

Do ponto de vista interno, os depoimentos indicam necessidade de melhoria de processos entre as áreas “a comunicação entre departamentos é mega difícil”, avalia um gestor.

“Na [área X] geralmente não tem tanta troca, assim, um trabalho separado, e aí quando a gente vai juntar acaba discordando, e a gente alinha antes, e geralmente eles não gostam de alinhar o trabalho antes, eles gostam de fazer, mostrar e a gente discorda, e... tem uma questão de eles quererem fazer do jeito deles assim, não um jeito que funciona pra todo mundo. Então, isso também não é em todas as pessoas [dessa área], mas no.... nas contas principais que eu trabalho acontece isso. Então, uma questão de trabalhar separado, vai trabalhando em paralelo mas na hora que junta as coisas não juntam muito bem. Invés de trabalhar em paralelo, tanto [a área Y] e [a área Z], a gente tenta juntar no meio, e eles preferem que não, por um jeito de trabalhar, por uma questão de prazo, mas aí quando chega no final, vê que não vai dar bem assim, e as vezes não dá tempo de mudar, né? Porque já tem que entregar o trabalho” (Diretora Silvia).

Essa dificuldade de interação, aliada aos fluxos dos clientes, podem criar sobrecargas ainda maiores na Criação e na Produção, que são as pontas finais dos processos.

“A Criação tá super vendida, a gente tem pouca gente pra muito trabalho. (...) Às vezes pro cliente [são] duas, três semanas de prazo, mas, aqui de verdade tem três dias, entendeu? Então, você leva [pro cliente] um negócio que tá muito aquém da expectativa, assim” (Gerente Eliane).

“A Criação vive virando noite, trabalhando final de semana, até mais do que a Produção. Porque a Criação entra no processo desde a hora de receber o *briefing*, criar a campanha, aí a campanha vai pro cliente e é aprovada, aí volta pra agência e eu tenho que orçar e produzir, e aí a gente entrega juntos. (...) Então, a criação tá desde lá de trás, até a entrega, eles trabalham acho que até mais, nas mesmas condições, ou na verdade (...) na mesma falta de condições. Assim, não tem horário” (Diretora Rute).

Os relatos sugerem dificuldades decorrentes, dentre outras questões, das particularidades que envolvem cada uma das áreas de especialidade.

“Falar pra você qual é o meu processo é um pouco difícil... Tem cliente que chega e fala assim ‘Eu tenho esta verba’ e tem cliente que fala ‘Não tenho verba, preciso que você me mostre qual seria o investimento que eu tenho que pedir internamente’. (...) Porque tem variações caso-a-caso” (Diretor Vicente).

Sugerem também que os fluxos entre as áreas não permitiriam um tempo adequado de maturação dos trabalhos, especialmente – mas não exclusivamente – na Criação.

“Então, pra gente isso é um problema, porque a gente passou um tempo fazendo uma estratégia para o cliente, combinando essa estratégia com o cliente, aí a [Criação diz] ‘mudou porque a gente não acreditava nisso’ e a reunião [no cliente] é amanhã. (...) Muitas vezes a gente apresenta pro cliente uma coisa desalinhada, eles [da Criação] têm uma outra percepção e que, às vezes, não é a percepção combinada com o cliente [risos]” (Diretora Silvia).

Essas questões impactam negativamente a percepção de justiça processual e informacional, pela forma como se dão os processos de trabalho e também a distributiva, pela avaliação dos retornos obtidos que estariam aquém do esforço empregado.

“Aí tem refeições de mídia, e aí tem várias discussões [com o cliente] de ‘como assim vocês me apresentam uma coisa que tava desalinhada com a outra [área da agência]?’ (...) E aí desgasta a relação com cliente, desgasta a relação entre os departamentos. Desgasta tudo, que não precisava...” (Diretora Silvia).

“A estratégia não é levada à risca, nem pelo cliente, nem pela Criação, entendeu? Ah, é horrível. (...) A campanha não sai do jeito que você imaginou. Sai muito menos. Ou sai uma coisa nada a ver, que você nem se orgulha. Acontece muito isso” (Gerente Eliane).

Como já foi comentado, o sentimento de sobrecarga é generalizado em todas as áreas. Os indícios apontam que os enxugamentos de estrutura em decorrência da crise econômica, a rotatividade e as dificuldades de reposição de mão-de-obra como, aliados aos processos de trabalho e à pressão por prazos como principais causas para a sobrecarga.

Há indícios que apontam que a sobrecarga seria mais acentuada para as posições de liderança, principalmente para os diretores.

“Olha a caixinha de lenço aqui. (...) Eles ficam num meio [entre os Vice-Presidentes e os liderados], numa pressão, que realmente, é desconcertante. (...) E eu sinto, porque quando eles chegam, eles falam ‘pô, tá faltando braço. Não consigo. Não consigo entregar essa demanda’...” (Diretor Ugo).

Geralmente, os diretores recorreriam ao RH para desabafar e/ou pedir a contratação de *freelancers*, como alternativa à estrutura reduzida.

Além das equipes enxutas que exigem muitas vezes que os diretores executem atividades operacionais para garantir a entrega dos trabalhos, há outros fatores que contribuem para aumentar sua sobrecarga. Como, por exemplo, quando a pedido do cliente precisam dispor do seu tempo em reuniões apenas com o propósito de “dar peso à reunião” e seu interlocutor obtenha projeção política.

Outra situação citada se refere às dificuldades de previsão antecipada de (re)trabalhos ou ajustes, consumindo um tempo de alocação de mão-de-obra dos técnicos muito superior ao estimado, a exemplo no que ocorre com mídia em ambiente digital.

Há indícios também de que muitas equipes operacionais dependem da experiência dos seus diretores, carecendo de maior supervisão do trabalho.

“Porque eu acho que tem um *gap* grande entre o que eu faço hoje e a equipe que tá embaixo de mim, é um *gap* grande, de maturidade, tem talentos, ótimos talentos... mas, existe esse *gap*” (Diretor Quirino).

“Não tenho um processo, (...) mas, claro, depois de tantos anos trabalhando a gente consegue identificar aqueles prioritários, aqueles mais importantes, aqueles com maior potencial, aquele que é um tiro n’água a gente sabe...” (Diretor Vicente).

Em núcleos onde a equipe é mais sênior, por exemplo, os trabalhos ficam mais organizados, sugerindo ganho de produtividade.

“Hoje em dia é bem, eu acho que eu consigo organizar bem, porque eu acho que eu tenho duas gerentes que conseguem tocar bem, são pessoas mais *seniors*, então tem uma divisão entre as duas, conseguem ter bastante foco” (Diretora Silvia).

Nota-se que quando as equipes são mais maduras, ou mais autônomas, as percepções de justiça processual, distributiva e informacional são mais positivas.

Vários profissionais do nível de atuação operacional, que foram atraídos pela reputação de “formadora” da agência, se decepcionam por perceberem que as perspectivas de carreira e de desenvolvimento não correspondem às expectativas. Isso explicaria em parte o elevado *turnover* da agência.

“Permanecer em agência, na verdade esse era um modelo que, na faculdade eu achei que era o mais próximo do que eu queria. (...) Eu não acho legal [ficar mudando de emprego]. Você vai começar desde o zero. Você vai ter que mostrar todo o seu trabalho de novo pra agência. Você vai ter que mostrar todo o seu trabalho de novo pro cliente. (...) Às vezes, cê sai e deixa o trabalho andando, então, você não concluiu um trabalho numa agência, pra você ter que pegar outro trabalho em outra. Cê leva um tempo até conseguir pegar o trabalho desde o começo, né, porque uma coisa é cê dar continuidade no que os outros já fizeram, a outra é você poder pegar o trabalho e amarrar desde o começo, colocar suas ideias ali no estratégico, lá atrás. Então, eu não acho que isso seja bom, não. Eu acho que as agências perdem bastante com isso. E, às vezes, [as pessoas saem] é por frustração mesmo” (Assistente Célia).

Muitas das demandas dos clientes envolvem trabalhos de baixa complexidade, ou simplesmente “inadequados” do ponto de vista técnico de comunicação – “o [cliente tal] não é nada estratégico”, como exemplifica um profissional de Planejamento.

Para muitos, estar constantemente envolvido em trabalhos aquém da sua capacidade parece constituir fonte de insatisfação no trabalho.

Os indícios apontam para maior satisfação no trabalho, quando há possibilidades de desenvolvimento e crescimento, mesmo em contas de clientes considerados difíceis.

“Fui ganhando autonomia, os trabalhos foram mudando, minha responsabilidade foi aumentando [continuo tão motivado quanto no início trabalhando nesta conta]” (Supervisor Felipe).

“Por que o [cliente tal] é uma exceção? Porque tem uma causa muito legal, porque eles são abertos a ouvir coisas novas, a gente consegue fazer muita coisa bacana. A gente acabou de ganhar um prêmio agora semana passada com um projeto que a gente fez com eles. Então, você tem orgulho porque você consegue desenvolver, que é um pouquinho diferente dessas contas um pouco mais pesadas, porque assim você tem uma coisa meio de relacionamento, etc. e tal, que impede você de ser mais técnico” (Diretor Quirino).

Destaca-se o entusiasmo que alguns demonstram ter quando tem oportunidades de se envolverem em trabalhos paralelos que lhes proporcionam experiências mais complexas e variadas, como, por exemplo: os trabalhos de concorrência, as disputas de prêmios (ex.: Festival de Cannes) e os projetos de pesquisa da rede global, dentre outros.

“A agência poderia fazer, (...) tem muito profissional que tem, tem pra oferecer, mas, acaba por um motivo, ou pessoal ou da estrutura, ou de desânimo ou de frustração, fazendo o básico porque, ‘eu tenho que fazer isso, então vou fazer o básico’. Mas, eles podem muito mais, (...) a gente percebe na época de Cannes, onde as melhores campanhas estão indo pra ganhar prêmio e não (indo) pro cliente” (Assistente Célia).

Alguns gestores externam suas preocupações em relação à retenção de talentos.

“Reter talento não é só dinheiro, reter talento é [ter] uma agência desafiadora, inovadora, que motive as pessoas a estarem aqui, que tenha um produto diferente, que cuide das pessoas, que olhe para elas, [ela] precisa ser relevante para o funcionário” (VP Graziela).

“Eu me interesso bastante por esse assunto de gestão de pessoas, e eu já até pensei, assim, uma das coisas que eu gostaria de fazer assim dentro de agência é ser uma pessoa mais de operações, porque eu acho que alguns processos dentro de agências têm que ser criados. Um desses processos são processos de gestão de pessoas, de salário, cargo, efetivação, promoção, recompensa, além de vários outros processos que eu acho que são necessários. Eu não vejo ninguém comentar isso, assim” (Diretora Silvia).

Os depoimentos sugerem não estar claro para os profissionais da agência qual seria o papel mais adequado da área de RH.

“Eu acho que existe um receio dentro das agências, assim, como existe esse clima leve, portas abertas, eu acho que existe um receio de colocar essas questões que são muito empresariais e engessar” (Diretora Silvia).

A **justiça informacional** se refere à adequação da comunicação dos gestores para com os liderados. Neste caso a percepção de justiça informacional é influenciada tanto pela

comunicação promovida pelo gestor como pela própria empresa, bem como pelos os fluxos de comunicação com o cliente.

Na relação com os clientes, além das questões de processos já abordadas, trocas de comando no cliente, frequentemente, tencionam os fluxos de informação e o próprio trabalho, pela sinalização de possível rescisão de contrato – a exemplo deste depoimento que ilustra o caso de um cliente que durante o tempo de relacionamento com a agência mudou de presidente três vezes:

“[O novo *CEO*], no primeiro momento, chegou querendo testar a agência (...) abertamente: ‘eu estou mudando, eu sou novo *CEO*, não sei se eu quero continuar com vocês. A gente vai fazer uns trabalhos agora para eu avalia-los, e depois a gente conversa’. E durante um tempo, ele ficou mesmo testando, queria tirar a conta...” (Supervisora Eduarda).

Internamente as questões de processos também afetam os fluxos de comunicação entre as áreas.

“As coisas chegam muito tarde pra gente produzir, entendeu? Que é uma ‘p’ sacanagem, todo mundo recebe *briefing* semanas antes da apresentação pro cliente, mas na Produção chega pra gente fazer dois dias antes, então vai ter que virar noite, e não é uma pessoa só, é a equipe inteira” (Diretora Rute).

Na relação líder-liderado propriamente dita, os relatos sugerem a necessidade de *feedback*, como parte de uma política de desenvolvimento e carreira – o que foi acusado na pesquisa de clima do RH.

“*Feedbacks*, assim, eu acho que é uma coisa que a gente não tem na agência. Eu tenho (...) porque eu peço o *feedback* porque eu faço o *feedback* com a minha equipe. Eu tive uma diretora há 10 anos atrás que ele veio de empresa (...) e ela tinha um modelo (...) que eu gostei muito. Então, desde que eu comecei a ter pessoas abaixo de mim, eu faço esse *feedback*. Mas, [pra mim] eu tenho que pedir. Não é uma coisa de natural da agência” (Diretora Silvia).

“Eu acho que falta essa... avaliação de resultados pra ver, se tava ou se não tava. E também, acho que em agências falta muito *feedback*. (...) Eu sinto bastante falta. (...) Se você não pede, não chama... é muito difícil [ter]” (Assistente Célia).

Outro ponto referente à transparência na comunicação líder-liderado, diz respeito às expectativas dos liderados que os líderes se posicionam claramente sobre as possibilidades de promoção e/ou aumento de salários no curto prazo.

Com relação às diretrizes de trabalho, que para alguns profissionais “não fazem sentido” do ponto de vista de primor técnico, quanto maior a clareza acerca dos fatores que influenciam

as tomadas de decisões envolvendo trabalhos dos clientes na agência, mais positiva é a percepção de justiça informacional.

“[A proximidade do alto escalão] é interessante também para conhecer a forma como eles conduzem as coisas, (...) porque decisões maiores são tomadas naquela direção [em detrimento do que seria tecnicamente mais adequado]” (Supervisor Felipe).

Os relatos indicam que essa questão seria importante principalmente para profissionais em posições iniciais de carreira.

“Quando eu ainda fazia faculdade, quando eu comecei, (...) eu esperava que as agências realmente transformassem o negócio do cliente. Eu esperava que a agência fosse realmente uma alavanca... que fosse um braço especializado do cliente (...) na área de propaganda. A realidade é que (...) existem momentos que isso acontece, mas, na grande maioria, entre todas as agências, é (...) pede pra entregar [isso], é isso que eu entrego. Se funciona, se não funciona... Se acontece, se não acontece... Não é o foco” (Assistente Célia).

A partir dos depoimentos pode-se inferir que as lacunas de informação são vistas como demonstração de negligência ou omissão, o que impacta negativamente a percepção de justiça informacional.

A **justiça interpessoal** se refere ao tratamento respeitoso despendido pelo líder ao seu liderado. Como discutido nos casos anteriores, o conceito pode ser estendido à interação cliente-agência, dada à ascensão que o cliente desfruta na relação. Esse parece ser o aspecto mais crítico.

No que diz respeito às relações entre líderes e liderados, a percepção de justiça interpessoal parece ser bastante positiva. Um dos pontos destacados é que “não tem gente gritando com você [como acontece em algumas agências]”, como coloca um funcionário.

Outro ponto é a proximidade entre os níveis hierárquicos “do dono com o estagiário, é tipo incrível assim”, como relata um profissional.

A percepção de injustiça interpessoal está relacionada com a forma como os clientes se relacionam com a agência.

“Nossa relevância [piorou muito]. A gente hoje é tratado como um intermediário, um fornecedor qualquer... (...) Algumas áreas de *procurement* ajudaram a banalizar a nossa relevância. Hoje não é o cara de marketing que decide, é o cara de compras. Sexta-feira participei de uma reunião que eu saí de lá horrorizada, mais uma vez, com o desrespeito com que a área de compras trata a gente... Somos profissionais qualificados, com ideias que podem mudar a comunicação do cliente, mas a gente não é mais percebido como tal. [Inclusive] por práticas que as próprias agências começaram, há alguns anos atrás, as negociações hoje são muito ruins (...)

Então, no sentido de significado, de relevância, de remuneração, só piorou” (VP Graziela).

“Porque a vida de agência cansa, chega uma hora que você fala ‘cara! Eu não me sujeito mais a isso, não vou mais trabalhar final de semana, não vou mais ouvir desaforo’, sabe? As pessoas têm um limite” (Diretor Túlio).

“É muita coisa, e os prazos são muito surreais... como se o fornecedor não fosse pessoa. Sabe, às vezes, eu fico pensando: ‘por que é que a minha hora, que minha vida vale menos do que a de um cliente?’ Por que é isso que parece. Que eles disparam e-mail, eles pedem as coisas e a agência que se dane. Porque a gente que é fornecedor. Mas, então ‘eu sou um fornecedor, mas eu sou um ser humano, por que que a minha vida vale menos que a sua?’ Mas, é assim que o mercado funciona” (Gerente Eliane).

Construir relações de confiança entre os envolvidos do cliente e da agência requer tempo e mudanças de comando e/ou no time podem impactar negativamente a percepção de justiça interpessoal.

“Então, teve uma boa vontade do lado deles de a gente se entender, aonde vai o trabalho de cada um, então barreiras e limites foram estabelecidos, entendeu? Eles passaram a confiar um pouco mais no nosso trabalho, aos pouquinhos a gente foi ganhando confiança. ‘Cara, confia eu sei o que eu tô fazendo! Tá vendo? Isso aqui é o que você precisa!’ E aí, a gente foi, as coisas foram funcionando as coisas foram dando certo, umas foram mais outras menos, trancos e barrancos ali, acertam uma outra coisa aqui...” (Diretor Túlio).

“[Foram] longos oito meses, sofridos, pra poder conquistar [tal cliente], com essa nova gestão. E deu tudo certo. Hoje, o presidente, que foi quem queria tirar a conta, super elogia. Com todos esses trabalhos que a gente fez de Olimpíadas, pediu (...) um encontro com toda a equipe aqui, falou abertamente: ‘Eu, era o cara que falava que queria tirar a conta vocês e hoje eu confio em vocês pra ‘c’. Muito obrigado!’ (Supervisora Eduarda).

4.3.4 Dimensões de análise

Retoma-se a ideia de que governança está relacionada às pressões que influenciam organizações e gestores na execução de suas responsabilidades e estratégias (FREEMAN; REED, 1983; HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008).

Como explicado anteriormente, para articular as análises nas dimensões institucional, organizacional e individual, utiliza-se o modelo de perspectivas de governança de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) (Figura 1, p.39).

A **perspectiva de economia** – referente ao desenho ótimo de incentivos e estruturas de controles –, da Agência-3 pode ser mais bem compreendida a partir das diretrizes estratégicas de negócios da *holding* global Grupo-B1. A partir dos depoimentos dos sócios brasileiros é possível inferir que uma das diretrizes globais de maior importância para a Agência-3 no Brasil seria “atender bem as contas globais”.

Há alguns anos houve uma crise envolvendo a maior conta da agência no Brasil, que é uma conta global. Na ocasião, após desentendimentos entre profissionais do cliente e da agência, a subsidiária brasileira desse cliente global queria a rescisão do contrato. A crise foi contornada e teve vários desdobramentos, incluindo vinda de executivos da *holding* global do Grupo-B1 para o Brasil, trocas e demissões de lideranças tanto no cliente como na agência. Embora o contrato tenha sido mantido, houve um “longo e difícil período” para reconquistar a confiança do cliente. A escolha do novo diretor de atendimento requereu a aprovação prévia do cliente, que o entrevistou antes da sua contratação pela agência.

Esse episódio, que foi muito marcante para os profissionais da Agência-3, parece ter contribuído para fortalecer as orientações internas de atendimento aos clientes.

Outra diretriz importante diz respeito à rentabilidade da agência, aos quais os pagamentos de bônus são associados. Os depoimentos sugerem que os incentivos estão associados aos seus resultados anuais.

Pode-se inferir que há certa incompatibilidade nessas duas diretrizes, à medida que o comportamento das demandas tem impacto direto tanto nos custos (ex.: as refeições com seus custos adicionais de homens-hora e de produção de campanhas), quanto nas receitas (ex.: cancelamento de campanhas em estágio avançado de produção, diminuindo a receita de mídia) – “você tá recebendo uma vez do cliente e você tá gastando quatro pra fazer” avalia um gestor.

Pode-se inferir também que os enxugamentos da estrutura, decorrentes das pressões por resultados, podem estar levando ao comprometimento da capacidade produtiva. Ao mesmo tempo em que eles podem incorrer em custos extras como contratação de *freelancers* e gastos com “serões” (reembolso de táxi, alimentação etc.), por exemplo.

“Se você entende o business da agência, aonde que o calo aperta, e tudo, se você começa a questionar como você conduz os processos será que eu tenho que dar dois dias de prazo pros caras virar duas noites aqui e explodir *timesheet* com táxi, com hora extra, com comida, e às vezes com um trabalho que não é tão bom e eu vou ter que voltar e refazer isso tudo de novo e vira um *loop*...” (Diretor Túlio).

É questionada também a efetividade dos incentivos para a Criação, pois seria a área com os salários mais competitivos e onde há maior *turnover*.

“Criação é uma área que tem muito investimento, por exemplo, em festivais. Aí (...) investe [em na confecção das] peças, [na] inscrição de peças pra Festival de Cannes, por exemplo. E aí vai uma equipe da Criação que fez esses trabalhos, lá pra Cannes. E esse custo é uma fábula, manter um time lá inteiro... Fora o custo da produção [das peças]... Tem o custo do cara [enquanto se dedica aos festivais] e (...) alguém tem que entregar o trabalho dele, né? Então, (...) uma galera vai, ganha prêmios em Cannes. E aí, (...) fazem um *network* em Cannes. (...) E aí depois de um tempo (...) recebe uma proposta de outra agência, (...) porque ele foi premiado e ele vai embora...” (Diretor Ugo).

Com relação aos controles, considerando os depoimentos sobre a complexidade dos fluxos de trabalho que permeiam a agência, é possível inferir o aumento da probabilidade de não se ter a devida acurácia no preenchimento dos *timesheets*, importantes nos cálculos de rentabilidade dos projetos.

Outro ponto de destaque refere-se à efetividade de alguns contratos, onde por vezes serviços são prestados sem estarem formalizados em contrato.

Na **perspectiva legal**, destacam-se alguns pontos.

O regime de contratação CLT foi implantado por exigência do sócio estrangeiro. A adoção do regime parece ser vista positivamente pelos empregados, mas há críticas em relação à atuação do sindicato na defesa de melhores condições de trabalho.

“[Não existe banco de horas] porque na publicidade (...) não existe um sindicato de verdade que realmente consiga condições melhores de trabalho. O sindicato que nós temos ele consegue o que a lei já prevê, não tem benefício nenhum, além do que já tá lá” (Diretora Rute).

Já a administração da agência pondera o peso do regime nos custos da folha de pagamento, os quais podem estar influenciando as decisões sobre estrutura de times da agência.

Outro ponto se refere às exigências legais de compra de mídia pelo anunciante via agência, levando à pulverização do poder das agências de propaganda para fazer as intermediações entre anunciantes e veículos.

A Agência-3 vem buscando ampliar a carteira de clientes via concorrências – onde geralmente são arrematadas as contas com maior investimento em mídia – para aumentar seu poder de negociação com os veículos e melhorar sua competitividade de oferta de mídia aos clientes. Ao mesmo tempo, para vencer as concorrências, os anunciantes pressionam a agência a ter propostas cada vez mais competitivas.

Os depoimentos dão indícios de que a agência não vem sendo competitiva nas concorrências que decide participar. Embora não estejam claras para os profissionais as razões

para isso (criatividade, preço etc.), notam que coincidentemente ou não, já perderam concorrências para agências que têm nos seus times ex-criativos da Agência-3.

A situação pode estar sendo agravada pela percepção compartilhada por parte das equipes que a mobilização (vã) de esforços para a concorrência vem competindo com o tempo e com custos para realização dos trabalhos dos clientes, especialmente nas áreas de Criação e de Produção. Alguns entendem que devido às atuais condições de trabalho “não se faz bem nem uma coisa, nem outra”, como cita um profissional de Planejamento.

Outro ponto de pressão legal são práticas de gestão de comunicação em clientes públicos. Pressionados pela Lei de Licitações³⁵, há clientes que abrem concorrências internas para disputa entre agências de propaganda já contratadas, para trabalhos a partir de determinado valor. Isso dificulta a gestão na medida em que não está sob o controle da agência a realização das receitas que estão em jogo nesses processos de concorrência.

Esse ponto tem impacto direto na perspectiva de redes sociais, referente às pressões dos *stakeholders* externos (clientes, concorrentes e veículos).

Na **perspectiva de poder** – aquela referente à forma como diferentes posições de poder afetam o comportamento dentro da organização – destaca-se a sobrecarga de trabalho e pressão, sobretudo, no nível tático, impactando diretamente a percepção de justiça processual.

“A vida na agência é muito intensa, é muita coisa, é muita pressão, é muito dinheiro envolvido. Isso (...) falando das agências grandes – tirando o pessoal de banco de investimento, que a nossa vida aqui pra eles é figurinha, de dígitos. Mas se for pegar a média das pessoas, a gente lida com uma quantidade de dinheiro absurda. (...) Então, a gente tem uma pressão muito grande, a gente tem uma cobrança muito grande de todos os lados, é um dia a dia muito intenso...” (Diretor Túlio).

Nesse contexto de trabalho, experiência parece ser bastante relevante, não só do ponto de vista funcional do trabalho como também maturidade emocional para lidar com as pressões de vários *stakeholders*.

Há indícios de incompatibilidade entre as recompensas e as condições de trabalho, implicando em alto *turnover*. É importante destacar que com elevados índices de *turnover*, a agência pode incorrer em perdas importantes.

O *turnover* no nível tático leva a perda de conhecimento sobre preferências e de habilidades de relacionamento com clientes e no nível operacional, a dificuldades de maturação da mão-de-obra para aumentar o grau de autonomia das equipes, dentre outras possibilidades.

³⁵ Lei de Licitações No. 8666 de 21 de junho de 1993.

A reposição de mão-de-obra também pode ser uma questão sensível, dado que os profissionais no mercado trocam informações entre si sobre as reputações dos clientes nas relações com as agências, impactando também as pressões da perspectiva de redes sociais.

“Como o pessoal escutava conta da [empresa tal] é impossível, conta da [outra empresa] é impossível, conta da [aquela empresa] é muito difícil...” (Diretor Túlio).

Na **perspectiva de redes sociais** – referente às formas como o poder e a informação fluem nas redes interorganizacionais –, destaca-se principalmente o desafio de interação com os clientes. Além disso, há os riscos de perdas de profissionais, especialmente os criativos, em função da notoriedade obtida com suas premiações, como foi tratado na perspectiva de economia.

É notória a pressão exercida pelos clientes. Isso pode se intensificar de acordo com o momento da indústria na qual ele pertence.

Em momentos de crise econômica, pode haver uma retração significativa dos investimentos de mídia de todos os clientes em geral, acompanhada de uma grande expectativa para que as campanhas e ações de comunicação impactem positivamente suas vendas no curto prazo.

Por exemplo, uma das principais contas da agência é de uma indústria automobilística. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o volume anual de produção de veículos no Brasil vem caindo progressivamente nos últimos anos: 3,71 milhões de unidades produzidas em 2013; 3,15 milhões, em 2014; 2,43 milhões, em 2015; e 2,16 milhões, em 2016 (ANFAVEA, 2015, 2017).

Isso contribui para que os executivos do cliente sejam bastante pressionados internamente, aumentando suas expectativas em relação ao impacto nas vendas dos trabalhos da agência de propaganda. Além disso, o fato de se tratar de uma das indústrias com as maiores verbas de mídia, faz com que a agência se sinta mais pressionada.

Há também as pressões decorrentes do ambiente legal, que afetam a dinâmica do mercado de propaganda, a exemplo das concorrências – como comentado na perspectiva legal.

O mercado passou por mudanças muito significativas ao longo dos anos.

“Os anos 80, que foram os anos de ouro da publicidade, tinha muito dinheiro, tinham clientes que reconheciam o trabalho das agências, que confiaram no trabalho das agências, né? Tinha uma relação de cooperação com as agências, aí a gente foi pros anos 90, que começou acabar o dinheiro e acabou o prazo. ‘Ah! Meu, ainda tinha [um] pouco de prazo’. E a gente foi pros anos 2000 que acabou tudo, acabou o prazo, acabou o dinheiro e acabou a confiança que é o pior de tudo” (Diretora Rute).

A diminuição gradativa do “dinheiro”, ou seja, das verbas de investimento dos clientes, contribuiu para o aumento da importância do BV pago pelos veículos. Instituído como um incentivo em um primeiro momento, o BV se tornou uma importante fonte de receita para as agências, aumentando sua dependência em relação ao recurso. Ao mesmo tempo essa dependência pode ser vista com desconfiança pelos anunciantes.

Na **perspectiva de psicologia social** – aquela que diz respeito às preferências que enviesam os processos de tomada de decisão – se notabiliza a forte orientação para os clientes e os desafios de conciliação e alinhamento dos processos de trabalho, muitas vezes impactando os prazos e os custos.

“Os prazos que eles passam... eles pedem milhões de refeições, então assim... e os prazos são meio inexistentes. Não sei. É que muita coisa quando chega pra mim, eu não peguei a prévia, então, muitas vezes eu entro numa reunião que o cliente tá lá chateado, ‘Pôh! Mas, isso ficou três meses na Criação’. Ficou três meses, eu já cheguei em reunião de produção que o cliente passou o *briefing* errado. Já filmei coisas que o cliente vem e fala: não vai pro ar, porque o *briefing* não era esse” (Diretora Rute).

Outro destaque é o ambiente de portas abertas e a informalidade nas relações dentro da agência. Ao mesmo tempo, há indícios de que falar de processos ou de gestão de pessoas, por exemplo, nesse ambiente parece ser um desafio. Muitos profissionais receiam que a agência fique parecida como uma “empresa”, embora entendam que alguma coisa precise ser feita – “quando a fome aperta, a vergonha afrouxa” reflete um gestor sobre a possibilidade de se considerar a adoção de algumas práticas empresariais.

“Algumas práticas de gestão de empresas que eles não aplicam em agência, então, eu acho que existe uma questão [de achar] que agência não é empresa, mas a agência é uma empresa e precisa ter essas práticas de empresa” (Diretora Silvia).

Esses dilemas também estão diretamente relacionados à **perspectiva de gerenciamento simbólico** – aquela referente às influências de normas e valores sociais externos à organização. Em grande medida as práticas de gestão de pessoas da Agencia-3, refletem as práticas do segmento e ela também enfrenta desafios na retenção de talentos, assim como o restante do setor.

Outra característica do setor é o que alguns chamam de “carreira de modelo”, pois ela tende a se encerrar mais rapidamente que outras carreiras.

“É por isso que você não enxerga pessoas na Produção muito tempo depois de 40 anos, porque ninguém aguenta. É um pedaço assim na Criação e na Produção, você sempre vai ter gente muito jovem. É quem aguenta esse esquema muito tempo,

entendeu? Porque quem já tem certa idade, começa a ficar doente, não aguenta” (Diretora Rute).

“Eu acho que é no Brasil. Os profissionais de propaganda são descartáveis” (Diretor Túlio).

Alguns profissionais entendem que a contramão dessa carreira, poderia ser o risco de menor credibilidade na interlocução com alguns clientes.

“[O mercado] gente vive uma juniorização absurda [nas agências]. Então, hoje você tem diretores de planejamento de 30 anos de idade, 28 anos de idades, que às vezes são pessoas ótimas, mas, não tem maturidade pra exercer isso. E vai chegar lá na frente do cliente e vai chegar um moleque. E não é uma questão do cara ser bom ou não, mas, de maturidade. (...) Não tá [preparado] pra falar com um cliente que é um presidente. O presidente vai, com o perdão da palavra, descartar” (Diretor Quirino).

Esse tipo de risco também tem relação com a perspectiva das redes sociais.

Ao mesmo tempo, a agência possui um diferencial que se refere ao seu ambiente de trabalho.

“Eu gosto das pessoas. Acho que o clima é bom... não é hostil. É uma agência acolhedora. (...) Hostil é (...) gente gritar, xingar em reunião, de ser uma pancadaria, das pessoas tentando se.... atrapalhar, sabe? Tipo, gente brigando feio. Acho que aqui é amigável. As pessoas se dão bem. (...) Respeito...” (Gerente Eliane).

4.4 AGÊNCIA-4

A Agência-4 é uma agência de São Paulo com especialização em *social media* (ou mídias sócias), usualmente tratada como *social*, viabilizando o contato das marcas diretamente com seu público-alvo nas mídias sociais como Facebook, Twitter, Instagram e Snapchat, tanto no B2C, como no B2B.

“O *social* é novo *digital*, não tem como você fazer *digital* hoje se não fizer *social*, [que] virou uma plataforma super relevante para todas as marcas. (...) A gente costuma falar que a [Agência-4] não é uma agência de *social*, é uma agência *digital*, até porque tem outras coisas dentro do *digital* que fazem sentido, por exemplo *site*, você tem que ter uma estratégia de comunicação integrada entre o seu *social* e seu *digital*, nos *sites* em outras campanhas, em outros meios, Google e tudo mais... A gente fala que é *digital*, mas o fio condutor é *social*” (Diretora Beatriz).

Um dos principais entregáveis para o cliente são os *posts* das marcas para serem publicadas em mídias sociais. Esses *posts* podem ser referentes a campanhas, ações

promocionais, respostas a menções positivas (ex.: elogios a produtos) ou negativas (ex.: reclamações), dentre outros.

Uma característica importante desse negócio é o tempo.

“A natureza do nosso negócio é ‘de hoje pra ontem’, (...) a coisa muda muito rápido, a oportunidade [do] *meme* aparece ali na hora e você tem que aproveitar, se não aproveitar, passou. (...) Que é uma dinâmica muito diferente de uma agência *off*, que você faz o filme, aí você faz pesquisa, faz *focus group* pra decidir que filme que vai [usar], qual que é a abordagem [necessária]. (...) Um processo que às vezes demora, sei lá, três meses (...) pra construir uma peça... A gente [no *social*] faz [*post*] de hoje pra hoje” (Diretora Beatriz).

A agência também oferece serviços de estratégia de comunicação – incluindo planejamentos de campanhas, *insights* para ações e produtos, relatórios de análise sobre a marca/ campanha nas mídias sociais, por exemplo – e coberturas de megaeventos como Lollapalooza, Rock in Rio, Virada Cultural e Olimpíadas.

A Agência-4 foi fundada em 2009 por Catarina e outra sócia, que não está mais na empresa. Hoje a agência é gerida pela sócia Catarina e pela nova sócia Beatriz, respectivamente, à frente da Diretoria de Criação e da Diretoria de Operações.

Na ocasião da pesquisa, a agência contava com um quadro de cerca de 30 pessoas.

Para este caso foram entrevistados nove profissionais da agência (Tabela 12).

Tabela 12 – Distribuição dos pesquisados da AGÊNCIA-4 por nível de atuação

| Nível de Atuação | Total de informantes | Total de horas |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Estratégico | 2 | 01h e 42 min |
| Tático | 2 | 02h e 33 min |
| Operacional | 5 | 05h e 52 min |
| Total | 9 | 10h e 07 min |

Observa-se, como explanado na seção 3.2.2, que os níveis de atuação têm a função de situar a atuação dos profissionais e melhor compreender seus papéis dentro da estrutura organizacional.

Os resultados das análises do caso, bem como outras características da agência, são apresentados nas seções a seguir.

4.4.1 Governança

A governança da Agência-4 pode ser mais bem compreendida por meio da sua própria história.

Catarina e a antiga sócia trabalharam juntas em uma das agências do Grupo-A *Brasil* – o mesmo grupo dos casos 1 e 2 –, tendo sido contratadas para trabalhar com *social* em 2008.

A antiga sócia saiu do grupo e fazia *freelances* até que conseguiu convencer amiga a sair da agência e montar o negócio – a antiga sócia para a Catarina: “já que você tá tão infeliz aí, porque a gente não tenta um negócio...”. Ela não estava satisfeita no emprego, em função das recompensas e das condições de trabalho.

“Eu comecei a subir muito rápido lá, mas meu salário continuava o mesmo. (...) Eu entrei como analista, subi para coordenadora, cheguei a gerente... Eu fiquei muito chateada porque só no momento em que eu falei ‘vou sair’ que eles, nossa, quadruplicaram meu salário. (...) Eu tava trabalhando naquele esquema de agência grande, eles começaram a super me colocar nos *jobs* assim de concorrência, então, eu virava muitas noites. (...) Um cansaço muito forte e eu tava me sentindo desvalorizada. No meu último dia, ganhei um prêmio da [rede global], prêmio mundial, só aí que [o *CEO* do grupo] veio falar comigo, nem sabia quem eu era, enfim...” (Diretora Catarina).

Montaram a Agência-4 e enfrentaram muitas dificuldades, que Catarina atribui à falta de formação específica de ambas e à pouca experiência – ela, por exemplo, tinha 28 anos na época.

“A gente não é formado para gerir, né? É muito difícil... [Ser empresária] nunca foi um objetivo na minha vida. Eu queria [como publicitária], simplesmente ser, sei lá, diretora de criação numa agência grande” (Diretora Catarina).

A agência sempre se notabilizou pela qualidade da sua Criação.

“[Diferencial da agência reconhecido pelo mercado]: eu acredito que é (...) essa inovação, esse lado criativo muito aguçado. Todo o referencial que a empresa tem na hora de conceber os projetos. São projetos que são muito elogiados pelo lado criativo. (...) Como [a Agência-4] consegue conectar diferentes universos, (...) conectar com o público que quer atingir” (Diretora Beatriz).

Esse diferencial, aliado à experiência de Catarina com Criação em *social*, tem levado algumas agências a terceirizarem os trabalhos de *social media* com a Agência-4. Desde, então, atendeu/ atende contas de eletrodomésticos, bebidas, programas de milhagem de companhias aéreas e alimentos industrializados, dentre outras.

A agência já foi abordada por grupos estrangeiros para ser comprada. O Grupo-A Brasil, onde as sócias trabalharam, demonstrou interesse na compra, por exemplo.

Segundo Catarina, além dos valores ofertados pelo investidor terem sido “ridículos”, outros fatores como a provável perda de autonomia e de liberdade criativa e estratégica, pesaram para a rejeição da proposta.

“Pasteurização desses lugares que são comprados. Acho que entra num padrão... Têm coisas incríveis, coisas maravilhosas quando você é comprado. Pô, você tem um bônus maravilhoso... Mas, por outro lado, (...) tem que acabar entrando num jogo político e conceitual... É por isso que você tem que escolher muito bem quem você vai trazer pra perto de você” (Diretora Catarina).

Ela entende que, ao contrário de concorrentes que têm investidor grande, a evolução da Agência-4 tem sido mais lenta, não apenas por dispor de menos recursos, como também por conta da gestão.

A chegada da diretora Beatriz em 2012 para assumir a parte de operações “deixou uma coisa mais profissional”, de acordo com Catarina.

“[Vim com] o desafio de estruturar a operação da agência, (...) as coisas eram atropeladas, não tinha processos de trabalho. (...) A gente [Catarina e eu] se complementa muito. Ela concebe os projetos criativamente e eu entro com o olhar de viabilizar. ‘Isso dá pra fazer, isso não dá pra fazer, como vamos fazer, (...) em que prazo, com que custo’...” (Diretora Beatriz).

Beatriz conheceu Catarina e a antiga sócia quando procurava uma agência de *social* para prestar serviços para empresa onde trabalhava. Descobrimo coisas em comum, entre elas o fato das três terem trabalhado na mesma agência do Grupo-A, começaram a se relacionar, tornando-se amigas.

As sócias entendem que os principais desafios de gestão são a parte financeira e de pessoas. Com relação à parte financeira, contrataram recentemente uma consultoria especializada, que vem mudando a forma delas olharem para o negócio. Com relação à gestão de pessoas, está nos planos terem uma pessoa especialista – o porte da agência, até então, não comportaria o investimento.

Há uma preocupação em relação à geração de novos negócios e à gestão de forma geral.

“Depois que você tem empresa, você nunca mais dorme 100%. (...) No fim do dia eu olho ‘Putz, todas essas pessoas [aqui na agência] dependem de eu gerar mais negócios, de eu tomar as decisões certas...’ Essa é parte mais difícil para mim” (Diretora Catarina).

Para gerar novos negócios, a agência vem buscando ampliar a oferta de *social media* e de planejamento (estratégias para gestão de campanha) e também conquistar espaço nos atuais clientes para ser agência exclusiva em *digital* como um todo.

Sua **estrutura organizacional** (Figura 8) conta com os seguintes níveis de atuação:

- Estratégico: duas diretoras.
- Tático: composto pelas coordenadoras.
- Operacional: composto por redatores, diretores de arte (*designers*), analistas, assistentes (seniores, plenos e juniores) e estagiários.

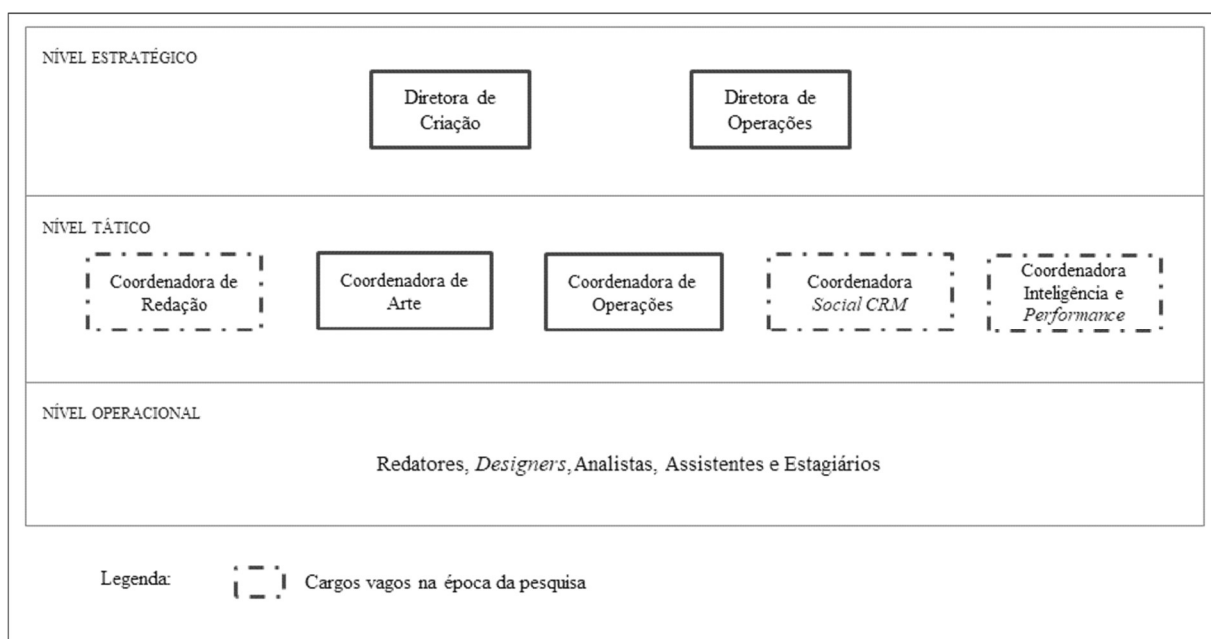


Figura 8 – Estrutura organizacional da Agência-4

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários.

De acordo com a diretora de operações, a estrutura segue uma concepção mais adequada de organização do trabalho por especialização.

“No início [do segmento de *social media*, a área] era formada por pessoas generalistas. Elas conheciam um pouquinho de tudo, a gente chamava de analista de *social media*. Eram pessoas que faziam conteúdo, faziam interação com o usuário, faziam relatório, a mesma pessoa fazia de tudo da área... E hoje nas agências (...) que não são especialistas em *social*, eles ainda têm esse perfil de analista, mas, que (...) dentro do nosso segmento, (...) não faz sentido. Porque hoje eu tenho o cara que faz o conteúdo [Criação], o cara que faz a interação [Inteligência e *Performance*], o cara que faz o relatório [*Social CRM*], o cara que faz a gestão do cliente [Operações]. São quatro pessoas diferentes” (Diretora Beatriz).

Ainda que a Agência-4 tenha uma abordagem de trabalho mais “moderna e profissional”, os clientes ainda não estariam maduros (ou familiarizados) em *social media* ou em *digital* no geral, em relação às contribuições e possibilidades dessas abordagens de comunicação.

A diretora Catarina avalia que, de modo geral, os clientes multinacionais costumam estar mais familiarizados em relação às abordagens *digital* e *social* – e tenderiam a ser mais exigentes

–, comparativamente a empresas brasileiras de médio porte – que seriam mais reticentes na contratação dos serviços, “me prova que faz diferença” seria um tipo de questionamento comum. “Acho legal ser a agência que vai começar a introduzir esse conceito [para os clientes]”, ela comenta.

Há uma questão paradoxal envolvendo a moderna concepção da estrutura que é a rotinização do trabalho, que embora não esteja prejudicando a competitividade do trabalho, é um ponto de preocupação.

“Cair na mesmice, no automático é super difícil de não cair. (...) Eu vejo claramente que a gente entrou em muitas contas no ‘dia a dia’ e que a gente não tá inovando, a gente não tá criando coisas novas, a gente tá deixando a rotina tomar conta da gente. (...) Mesmo com esse ‘dia a dia’ nosso aqui, olhando para outras agências, criativamente ainda somos melhores” (Diretora Beatriz).

A diretora Beatriz avalia que esse “dia a dia” é um reflexo da forma como a agência é vista pelo cliente.

“Tá relacionado ao porte da agência, tá relacionado a esse universo que a gente trabalha de *social*. (...) Nas empresas quem conversa com a gente e acompanha nosso dia a dia é o estagiário. Dentro de uma estrutura de Marketing de uma empresa tem o VP de marketing, o diretor de marketing, o gerente de marketing, o coordenador de marketing, o analista, o estagiário... A gente fala com a base, que normalmente nas empresas o cara que está encarregado de tocar o dia a dia de *social* é (...) o estagiário. Isso é super difícil para gente, porque (...) o cara tem uma limitação do que ele consegue entender e (...) da própria autonomia que ele tem. Ele é encarregado de tocar o dia a dia que do lado de lá também entra numa rotina, ele está [designado] a trabalhar daquele jeito e não tem autonomia para tomar decisões” (Diretora Beatriz).

Além de afetar os perfis dos trabalhos que são demandados, as várias instâncias de aprovação no cliente impactam o *timing* da comunicação, considerando que em *social* os *posts* precisam ser feitos de forma oportuna para o momento.

Isso pode se agravar quando há intermediários entre o cliente e a agência de *social*, que é o caso da Agência-4. A maioria das suas contas são terceirizações de agências grandes que não têm *expertise* e/ ou estrutura interna para prover *social media* para seus clientes.

No geral é transparente para o cliente que a Agência-4 participa dos trabalhos como “parceira” das agências que detém as contas. Entretanto, em alguns casos a agência tem interações com cliente, em outros casos apenas com a agência contratante. Isso tem impacto nos fluxos de trabalho e principalmente nos prazos, pois a última palavra sempre é do cliente final.

A diretora Catarina pondera que embora os profissionais do cliente também estejam com dificuldades de conciliar suas atribuições, contar com a agência “virando noite” como filosofia de trabalho não é aceitável.

“O cara de marketing também está absorvendo mais atribuições, comprometendo o seu próprio tempo. (...) [Mas], criou-se essa cultura ridícula [nas agências] de fazer tudo num tempo recorde. (...) Não pode virar [noite]! Uma vez ou outra, tudo bem, mas, tornar isso um padrão de trabalho?! [O cliente] contar com isso para se dar conta de fazer as coisas, não! (...) Você fica estragado, (...) eu já passei por isso, as pessoas [da agência] ficam doentes... (...) Desmotiva [as pessoas]” (Diretora Catarina).

A diretriz da casa é “não virar noite”, sempre oferecer uma alternativa e negociar com o cliente – “assim, não vou fazer, mas podemos fazer isso”, como ela exemplifica. “Alguns entendem, outros fingem que entendem”, diz ela, mas no geral, não têm tido problemas em renegociar as entregas.

Explica que a mesma regra se aplica em relação a pedidos de clientes “fora do contrato” – “eu sempre pergunto: ‘Ah, mas isso está no escopo?’”.

O *fee* mensal (taxa de serviço paga mensalmente por conta) é a principal modalidade de contrato vigente na Agência-4. Com um cliente especificamente, o trabalho é pago com base em consumo mensal de hora-homem.

Os principais controles da Agência-4 estão relacionados ao controle de horas-homem. Os depoimentos indicam que, em função da natureza do trabalho em algumas áreas da agência há um limite diário de horas trabalhadas por cliente – “acima desse limite, a agência estaria trabalhando de graça”, explica um analista. Isso é controlado via *timesheet* e com um software de gestão de projetos.

O dimensionamento do quadro está diretamente condicionado à existência de contas. A direção tentou manter o mesmo número de pessoas em ocasiões pós-perda de contas, mas isso se demonstrou inviável financeiramente. A contratação de *freelancers* é uma alternativa encontrada à impossibilidade de manter um quadro maior de funcionários de forma contínua.

Em relação aos concorrentes desse segmento, a diretora Catarina percebe uma “competição desleal”, especialmente nas concorrências onde “[tem agência] que oferece uma rede social por 1000 reais e outros por 50”. Mesmo assim, entende que devam ser praticados preços compatíveis com a especialização da Agência-4.

Os relatos sugerem que no final do ano há maior probabilidade de perda de contratos.

“Final do ano é tenso por isso, que tem corte, sai conta, tem corte. Porque vence contrato, (...) aí geralmente não quer renovar, ou quer renovar por um preço muito baixo, aí alguma concorrência, um monte de agência ruim, é difícil, está cada vez pior...” (Coordenadora Denise).

Há também situações onde o cliente decide centralizar todos os trabalhos nas agências que já fazem outros trabalhos.

“Perder conta, que nem [o cliente tal] a gente perdeu, porque a [agência X], que é uma agência que já toma conta da parte *off* [desse cliente] vai concentrar tudo lá, até *social*. Não faço ideia do quanto isso vai dar certo, mas [o cliente] foi irredutível...” (Coordenadora Denise).

4.4.2 Estrutura de remuneração

As práticas de remuneração da Agência-4 também podem ser mais bem compreendidas a partir da trajetória das sócias.

“A gente procura não explorar o funcionário, sabe, assim... A gente paga banco de horas, não conheço nenhuma agência que faz isso. Sem abuso verbal. Já tive chefes de humilhar em público, mais de um... Em Criação é muito comum. Outra coisa, Criação é um ambiente essencialmente masculino, de mulher lá, só tinha eu e mais uma, é um ambiente machista... A gente procura ter mais mulheres na Criação, a gente tem um ambiente muito inclusivo. Fico feliz quando as pessoas falam ‘me sinto muito bem trabalhando na [Agência-4], me sinto muito acolhido, não me sinto humilhado’... eu procuro trazer esse aprendizado de coisas que me incomodavam, que pode ser benéfico aqui” (Diretora Catarina).

“Eu me lembro que a [agência do Grupo-A Brasil] era [sanguessuga] na época que eu trabalhei lá. (...) Nesse mercado de publicidade ‘sanguessuga’ é o cara trabalhar que nem um condenado, virar a noite trabalhando e não ter banco de horas, e não ter hora extra, não ter nada. (...) Receber aquele valor do salário e f*—se. A gente aqui procura ser muito correto em relação a isso. A gente paga hora extra quando trabalha de final de semana – a gente faz muita cobertura de eventos pros clientes e muitas demandas aos finais de semana, (...) Lollapalooza, Virada Cultural... onde tem que trabalhar. (...) Necessidades do dia a dia, (...) vai precisar trabalhar até mais tarde, aí é banco de horas (...) e combina folga com as pessoas. No final do período [mês] se não deu para tirar folga a gente paga em dinheiro” (Diretora Beatriz).

O pagamento de horas-extras é calculado proporcionalmente ao salário e feito indiscriminadamente a todos os funcionários.

Em função do porte da agência, para viabilizá-la financeiramente, há duas modalidades de contratação de funcionários: CLT para salários até R\$ 5000,00 e PJ, a partir desse valor. “[PJ] para uma agência pequena é o que viabiliza ter pessoas mais *seniors*”, comenta a diretora Beatriz.

A agência procura esclarecer para o funcionário que CLT e PJ têm seus prós e contras. A direção tem clareza de que as preferências das pessoas não são homogêneas – tem PJ que gostaria de ser CLT e vice-versa.

Com relação à contratação como PJ, ela pontua que essa seria uma prática bastante consolidada no mercado de agências de propaganda, mas muitas agências teriam receio por causa do risco trabalhista. Até hoje não houve problema trabalhista, ela acredita que seja porque a agência não é “sanguessuga”.

O horário oficial é das 10h às 19h, mas as pessoas trabalham das 11h às 20h, como forma de terem mais flexibilidade de horário.

Em relação a benefícios, tem plano de saúde para os “CLTistas”. O almoço é fornecido pela agência nas suas dependências.

Dadas às limitações orçamentárias e de estrutura, a Agência-4 tem como estratégia recrutar profissionais que “estão começando a carreira e estão querendo descobrir as coisas novas”, como comenta a diretora Beatriz.

Há treinamentos e capacitações oferecidos pelas redes sociais (ex.: Google, Twitter etc.) e também iniciativas internas dos funcionários de treinar uns aos outros em “*workshops*” (ex.: fulano fez um curso de edição de vídeo com ferramenta tal e propõe um workshop para treinar os colegas), dentre outros.

O que a agência mais sente falta é ter um especialista em gestão de pessoas – “não somos especialistas”, comenta. Em sua opinião, dentre as lacunas que poderiam ser preenchidas, destacam-se a possibilidade de desenvolver as pessoas individualmente em função do seu perfil e formas melhores de se reconhecer as pessoas.

Outra necessidade apontada é a de um plano de comunicação interna – “as pessoas reclamam muito, (...) é importante a gente precisa construir”, ela comenta.

Embora a agência não considere seu *turnover* alto (ele existe), há o desafio de retenção de pessoas que tenham ambições de carreira, pelas limitações da própria estrutura.

Em relação à reposição das vagas (ou ampliação do quadro), os indícios sugerem carência de mão-de-obra apta a desempenhar alguns dos trabalhos, a exemplo do que acontece na Criação.

“É muito difícil achar criativo *social*, tanto de redação quanto arte, é muito difícil. De 200 currículos você seleciona cinco, (...) você chama uns três para entrevistar, entendeu? Aí, você se mata para escolher um menos pior. É muito ruim. (Coordenadora Denise).

A agência como um todo gostaria de dispor de metodologias mais acuradas para recrutamento e seleção, pois entende que, em muitas vezes, contrata pessoas inaptas para o

trabalho. Isso pode ser especialmente crítico na contratação de *freelancers*, de acordo com os depoimentos.

“A gente tem planos de colocar isso somente quando entrar pessoas novas, a gente precisaria ter feito isso antes das Olimpíadas, porque a gente contratou muito ‘freela’ e teve um despreparo, assim, absurdo. (...) Aí, a gente se culpa um pouco [por ter escolhido essas pessoas], apesar de ter uma grande parcela de culpa das pessoas, que eram ruins, mesmo. (...) A gente está pensando em montar um documento, mesmo, com treinamento e com algumas coisas de como funciona a [Agência-4]...” (Coordenadora Denise).

A agência não conta com uma estrutura definida de cargos e salários, onde os relatos sugerem que são seguidas as práticas de mercado de agências. A valoração dos salários é por nível de senioridade, “dependendo do nível de senioridade, as faixas vão mudando”.

Os relatos sugerem uma variação horizontal de salários entre os profissionais de criação (redatores e *designers*), em relação às demais áreas.

“Os profissionais da área de criação são mais caros, (...) porque normalmente são pessoas que têm experiência de outras áreas que não de *social*, (...) que tiveram experiência de agências *off*, de agências *BTL*³⁶, outra coisas... (...) E normalmente essas outras áreas dentro da publicidade pagam melhor, principalmente essas agências *off*. Quem trabalha em área de criação de agências *off*, normalmente ganha bem melhor” (Diretora Beatriz).

Esse parâmetro salarial vem, em grande medida, da influência dos processos de terceirização do *social* de agências grandes, levando a Agência-4 a “incorporar” parte dos funcionários à sua estrutura, a exemplo da contratação do assistente Érico.

“É que eles são uma agência *off*, é uma coisa muito TV, etc. Eles me chamaram pra uma equipe pra cuida de *social media*, aí eu me ingressei na equipe. (...) Só que começou a entrar muita conta e eles não deram conta de manter aquela equipe lá dentro. Foi quando eles decidiram que o certo a fazer seria terceirar o serviço de *social media* e desmembrar a equipe de criação. Eram todos os criadores de arte. [Uma das] agências escolhidas pra fazer esse serviço terceirizado deles foi a [Agência-4]” (Assistente Érico).

Grande parte da atratividade da agência remonta ao seu ambiente, destacados por muitos, como ilustrado pelo depoimento da coordenadora Denise.

“[A vantagem de trabalhar em agência pequena] é a empatia entre as pessoas, de ser uma família, mesmo, cada um se ajuda. (...) Uma cesta de fruta, mesmo, não tem uma podre, quando tem a gente se livra rápido, (...) a gente não quer de forma alguma estragar o que a gente tem. E isso é muito bom, entendeu, isso é antes de qualquer coisa aqui dentro. (...) A gente é bem honesta com todos, tanto com o cliente, como uns com os outros, somos humildes, se a pessoa vai contra isso, ela não serve para a gente, é meio

³⁶ *BTL (Below The Line)*: termo utilizado para designar ações para resultados de curto prazo (ex.: promoções, feiras, patrocínios, internet, ações de telemarketing etc.).

que isso. Às vezes, não é o que uma agência grande pensa, ela pensa: ‘Ah, a pessoa é boa, não importa se ela é escrota, ela vai trazer dinheiro para a agência’...” (Coordenadora Denise).

4.4.3 Justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional está fortemente influenciada pelos desdobramentos das orientações estratégicas, dentre elas, perseguir as metas de negócios dos clientes.

A justiça processual parece ser a dimensão mais negativamente afetada, sobretudo em função da percepção de baixo poder de controle (ou influência), sobretudo, nos processos de trabalho envolvendo interações com os clientes.

Cada uma das dimensões de justiça é tratada a seguir.

A **justiça distributiva** diz respeito à percepção sobre os critérios de distribuição de tarefas, atribuições e recompensas em geral. Análoga ao princípio aristotélico de que todo homem deseja ser tratado com igualdade (o mesmo para todos), com equidade (para cada um de acordo com sua contribuição), e de acordo com sua necessidade (a mais urgente no momento) (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Com relação às recompensas financeiras, os depoimentos em geral sugerem que os profissionais se sentem recompensados financeiramente pelo trabalho.

“Tá [adequado ao meu empenho]. Eu acho que esse é um grande diferencial da [Agência-4], os salários estão muito bons. [De] muita gente, eu já ouvi falando assim, que é o que prende [o profissional na Agência-4] o salário. Tem outras questões pra resolver, mas é o salário que prende” (Analista Carina).

Sugerem também que o sentimento de recompensa está em grande medida relacionado à política de pagamento de horas extras e ao uso do banco de horas.

No geral, os profissionais entendem que seu salário está adequado para o seu cargo e para suas atribuições – “isso eu não tenho que reclamar, até porque comparado com outras agências por aí, é bem disparate o salário que eu receberia”; “o salário daqui é maior do que eu ganhava antes”.

Algumas pessoas exprimem ter expectativas por salários maiores, principalmente em função do custo de vida ou de necessidades individuais específicas – como coloca um profissional “as coisas estão absurdamente caras, o que eu ganho já não paga mais a minha vida. E nem é luxo, eu não gasto com mais nada, é só casa. Está absurdo, assim, absurdo”. Nesses

casos, o aumento de salário sinalizado para equilibrar o custo de vida seria da ordem de 20-30%.

Comparativamente aos salários dos seus pares e/ou superiores, os profissionais geralmente entendem que seus salários são adequados. A partir dos relatos, nota-se que essa avaliação é influenciada pela percepção de justiça que se tem com base na sua própria situação – “Não (...) sei quanto ganha a gerência, mas eu acredito que [a distância de salários está adequada], mediante ao que acontece, tanto comigo quanto aos outros analistas, eu acredito que sim”, como coloca um analista.

Há alguns casos em que os profissionais entendem que deveriam ser promovidos, de forma a impactar negativamente suas percepções de justiça distributiva e processual. Os depoimentos sugerem se tratar de casos pontuais, onde os papéis dentro da área podem não estar claros, influenciando as percepções.

No geral, as pessoas entendem que a Agência-4 é “uma agência ótima pra se trabalhar, (...) sabe reconhecer financeiramente o profissional”, como ilustra esse depoimento.

Parece haver uma percepção compartilhada de que a Agência-4 é justa e estaria sempre buscando o melhor dentro das suas possibilidades. Aparentemente essa percepção está diretamente influenciada pelas suas práticas de recompensas financeiras, principalmente em relação ao pagamento de horas extras e ao uso do banco de horas, por não serem práticas do setor de agências de propaganda.

Nessa perspectiva, os profissionais parecem entender que a obtenção de melhores salários e benefícios, bem como a manutenção do próprio emprego, dependeria mais da manutenção das contas existentes e da entrada de novos projetos, do que de decisões gerenciais.

Alguns profissionais parecem elucubrar alternativas para melhorar suas recompensas, dentro das possibilidades atuais: “se eu fosse CLT eu teria descontos, e iria pagar taxas, mas, se eu tivesse mais benefícios isso satisfaria, porque o plano de saúde é muito caro [para pagar por conta própria]”; ou “queria ser PJ para ter menos descontos, mas aí não teria seguro-desemprego...”; etc.

Em relação às recompensas não-financeiras, destaca-se o ambiente, como já foi mencionado, e também a autonomia para o desenvolvimento dos trabalhos.

“A gente tem uma liberdade muito boa pra trabalhar e desenvolver as nossas habilidades dentro da nossa área. (...) Eu me sinto totalmente livre e de fato se, por exemplo, eu quiser inovar e quiser colocar uma especificidade nova no meu trabalho [posso fazê-lo]” (Analista Décio).

Outro ponto diz respeito às promoções. Embora se trate de uma estrutura com limitações, há indícios de que os profissionais da própria agência são priorizados nas promoções, como forma de reconhecimento, a exemplo de um estagiário que foi efetivado como analista antes do final do contrato de estágio e de duas analistas que foram promovidas a coordenadoras.

Entretanto, os relatos sugerem uma necessidade de reconhecimentos mais frequentes, como *feedbacks* ou elogios sobre o trabalho.

“Porque eu acho que o *feedback* é um bate-papo, é um tempo que você para para conversar com a pessoa e avaliar tudo que aconteceu, como está acontecendo, quais são as possíveis melhorias que poderiam ser feitas e nem sempre tudo é falado numa conversa de *feedback*, quando se tem” (Analista Emília).

Nesse sentido, parece haver muita colaboração entre os funcionários, que eles têm autonomia para trabalhar e liberdade para fazer proposições. Entretanto, careceriam, por vezes, de um direcionamento mais direto, especialmente, nos casos das áreas que estão com a coordenação vaga.

“Só que agora eu tô sem coordenação, então, eu tô na verdade bem solta, assim. Eu me sinto até meio perdida. (...) Se tem algum problema eu não sei pra quem reportar, então, eu acabo falando mais com as meninas de projetos, que (...) gerenciam as contas, geralmente. Então, se eu tenho algum problema são [elas] quem eu acabo [me] direcionando, mas, elas têm muita coisa pra fazer eu não posso ficar reportando tudo pra elas. Tem esse lado que eu me sinto perdida. E o outro é assim, ninguém tá vendo o que eu faço, então, eu não sei quanto as pessoas sabem, gostam ou não gostam do que eu faço. Então, eu me sinto em resumo um pouco perdida” (Analista Carina).

Assim, pode-se inferir que a autonomia, enquanto recompensa não-financeira, impacta positivamente a percepção de justiça distributiva, no contexto onde o profissional tenha direcionamentos mais claros de trabalho. Do contrário, poderia afetar negativamente a percepção de justiça informacional e processual.

A possibilidade de experimentação de trabalhos variados e/ou trabalhos de maior complexidade, parece impactar positivamente a percepção de justiça distributiva.

“O que eu mais gosto é quando tem bastante variedade de trabalho e ele me proporciona isso. Assim, um dia eu faço um vídeo, outro dia eu faço uma apresentação, outro dia eu faço um *site*, ou *banner* (...). Agora vai entrar (...) um livreto de final de ano, então, ele me dá a possibilidade de eu fazer tudo o que eu poderia fazer (...) dentro do *design* gráfico. Eu gosto da diversidade de trabalho, sabe para eu não ficar sempre fazendo a mesma coisa” (Designer André).

Isso afeta positivamente também a percepção de justiça processual, na medida em que os profissionais podem oferecer contribuições diferentes (ou melhores) e exercer seu papel de forma mais efetiva.

Entretanto, para que isso ocorra é preciso que haja demandas variadas (ou mais complexas) dos clientes, de forma que as pessoas possam aproveitar (ou desenvolver mais) suas capacidades.

“Cara, eu estou fazendo muito [esse tipo de trabalho], só que eu estou aqui tentando propor modos de fazer diferentes, entregas diferentes. Tem um relatório aqui que eu estou fazendo semanal, e toda semana é a mesma coisa, os mesmos dados, as mesmas análises. Então, como que eu mudo, o que eu mudo para fazer entregas diferentes? Chega uma hora que você não consegue mudar mais nada” (Assistente Fabio).

A “mesmice”, como se referem ao trabalho rotineiro, parece ser uma grande fonte de insatisfação, impactando a percepção de justiça distributiva e processual. Os depoimentos sugerem que, ao menos para algumas contas, uma parcela significativa dos trabalhos é bastante rotineira.

Em relação à distribuição das tarefas, as alocações são feitas semanalmente pela área de projetos (operações), onde, se vê quais são as entregas previstas da semana e dentro de cada área, distribuem-se as tarefas em função das disponibilidades de cada profissional.

“A gente tem uma alocação interna aonde a gente estabelece o que essa pessoa vai fazer na segunda, na terça, na quarta, na quinta e na sexta, por horas necessárias que essa pessoa passa para a gente, então: ‘Ela falou que para fazer o calendário ela precisa de um dia e meio’. Então, a gente considera ela na segunda e a terça, depois de terça em diante a gente pode colocar [conta X], pode colocar as peças de [conta Y]. (...) Só que é muita coisa [inesperada], por mais que a gente divida, às vezes, volta tudo ao mesmo tempo, e aí essa pessoa que está alocada na quarta-feira para fazer só [conta Z], ela vai ter que fazer ajuste de [conta X], ela vai ter que fazer ajuste de [conta Y], ela vai ter que fazer ajuste de [conta W]. Então, acaba que não tem um equilíbrio do time, (...) o maior desafio hoje seria ter esse equilíbrio para conseguir fazer com que todos trabalhem com pesos equilibrados” (Analista Emília).

Há também indícios de desbalanceamento entre áreas, em função das atividades, que podem afetar a percepção de justiça distributiva, pela distribuição das atribuições.

“Porque em Redação, não só em Redação, vai! Criação em geral. É comum aparecer *job* e você tem que fazer, porque aquele *post* tem que sair no outro dia. Então, é mais comum [o pessoal da Criação] ficar até mais tarde, ou ter que trabalhar de casa (...). Agora em *Social CRM* o meu trabalho é cobrado por horas digamos assim. Então, meu dia tem oito horas. Então, eu tenho que ficar todo dia três horas [na conta X] e três horas [na conta Y], (...) as duas horas restantes é pra algum projeto

especial que surge, em algumas semanas eles tem mais demandas. Seu eu [ficar] a mais [que isso] eu taria trabalhando [pros clientes] de graça. Então, eu tenho mais controle da hora que eu vou sair agora, e é muito mais raro eu ficar até mais tarde agora porque surgiu um projeto especial, alguma concorrência, muito mais do que em Redação. (...) [O que mais gostei nessa mudança] acho que o horário. Eu continuo com essa coisa de escrever, criatividade [que eu gosto], só que agora eu tenho mais horário pra ir embora, e é muito bom” (Analista Carina).

Outra dificuldade encontrada para se equilibrar a distribuição das tarefas, diz respeito às restrições de orçamento para ampliação da estrutura.

“Se eu conseguisse dividir com a outra pessoa, por exemplo, tivesse um outro analista do mesmo nível que eu, sabe com uma maturidade um pouco maior, acho que esse peso seria um pouco mais igual pros dois. (...) Ao mesmo tempo eu já penso (...) que uma outra pessoa é um gasto que eu não sei se poderia ser suprido agora, financeiramente, [pois] não existe essa demanda *full-time* pra isso. Então, o grande problema é que existem períodos conturbados de muito *job*, e que existem períodos que são mais tranquilos. (...) Mas, ultimamente só existem períodos de muito *jobs*, não existem esses períodos tranquilos, sabe? Aí, tá sendo mais intenso. [Devido ao] novo posicionamento do [cliente tal] como um todo, então ela não termina sendo (...) uma empresa só [pois, tem três marcas], termina sendo três empresas: [marca X], [marca Y] e [marca Z] ” (Analista Décio).

A **justiça processual** diz respeito aos princípios que regem e especificam os papéis das pessoas envolvidas e afetadas pelos processos de tomada de decisão, onde as pessoas tendem a aceitar resultados negativos, desde que os processos sejam percebidos como justos. Atende às seguintes condições: aplicada de forma consistente a todos, livre de viés de tratamento, embasada em informações acuradas, guiada por processos corretos, representativa dos *stakeholders* relevantes, condizente com normas éticas – como já mencionado.

Os depoimentos sugerem que a forma como se dão os processos de trabalho entre a agência e seus *stakeholders* externos (clientes e/ ou agências parceiras) impacta diretamente a percepção de justiça processual.

A partir dos relatos é possível se inferir que quando é possível se estabelecer uma relação cooperativa de trabalho com o cliente, há um impacto positivo na percepção de justiça processual.

“[O cliente] é super flexível com a gente (...). Ele apenas diz: ‘Olha! Eu preciso disso, mas fica a cargo de vocês quando vão me entregar, de que maneira... Isso é com vocês’. Então, a gente monta aqui e entrega pra ele, e até hoje tem suprido a necessidade dele. [Ter liberdade para pensar o *job*] eu gosto. (...) Como a gente tá no dia a dia, e ele não (...), ele dando essa flexibilidade pra gente, a gente pode colocar nossa percepção. Já que estando no dia a dia, nós temos muito mais maturidade pra falar do [trabalho] de fato [do que] ele. Aí, (...) se ele sentir falta de alguma coisa ele diz: ‘Olha! Senti falta disso! Tem como vocês me mostrarem isso

aqui?’. Aí, a gente vai fazer um outro foco, uma outra análise. Então, é superimportante ele dar essa liberdade pra trabalhar, sabe?” (Analista Décio).

Nessas condições geram-se também impactos positivos na percepção de justiça informacional e interpessoal.

No caso da justiça informacional, por exemplo, os relatos sugerem que em um contexto cooperativo de trabalho, demandas inesperadas e urgentes de clientes podem parecer “mais legítimas”.

“Depende muito dos fluxos (...) do cliente, sabe? Tem momentos que ele também é cobrado pelo *CEO* e tudo mais da empresa e termina respingando na gente também. (...) Ele sempre justifica: ‘Gente, eu também tô sendo cobrado por isso’. Justifica o porquê [de] alguns prazos loucos, de ele pedir algo [às] três horas pra enviar até as 18h da noite, porque às 19h ele tem uma reunião. Lógico que vai ter um momento [que a gente]: ‘Ah! De novo essa conta, de novo!’ Mas, (...) eu considero como super normal” (Analista Décio).

Já o impacto na justiça interpessoal, estaria diretamente ligado à demonstração de respeito por parte do cliente no trato e com os profissionais da agência de confiança no seu trabalho.

Outra questão bastante relevante para a percepção de justiça processual é quando há possibilidade de criar e experimentar trabalhos mais variados ou complexos.

“Ah, eu gosto muito quando tem um desafio, (...) você tem que criar, mesmo, do zero, (...) quando você tem muita liberdade criativa. Você pode ir mesmo ir buscar uma interferência, fazer o que você acredita, sabe, sem ser muito (...) podada, entendeu. Para mim quando vem alguma coisa muito pronta, sem mudar uma vírgula, isso não é legal, acho que para ninguém que gosta de criar...” (Coordenadora Denise).

“Eu gosto quando a gente tem uma possibilidade maior de criar e dá um pouco de identidade pra aquilo. (...) [Na conta tal] não é a [Agência-4] que vai criar todo o conceito [da campanha] a gente tem que pegar [o conceito dado pela outra agência] e reciclar. (...) Esse [caso X] (...), a gente sentou: ‘Vamos ter que tirar leite de pedra e criar algo diferente e legal dentro disso’. A gente conseguiu, o cliente amou, a [outra agência] amou... (...) Quando você consegue colocar uma visão criativa dentro de um trabalho. Fica um trabalho menos mecânico” (Assistente Érico).

Os relatos sugerem que os principais entraves à criatividade estão relacionados aos casos em que, na condição de terceirizados, recebem o trabalho com endereçamento bem definido pela agência que responde pela conta perante o cliente – “quando existem outras agências envolvidas no mesmo projeto, algumas coisas elas chegam prontas para a gente, a gente executa”, comenta um assistente –; ou quando o cliente tem demandas de baixa complexidade. Isso “não compromete a campanha propriamente, mas [ela] poderia ser muito melhor”, como pontua a diretora Catarina.

Os depoimentos sugerem que o desenvolvimento de trabalhos repetitivos por um tempo percebido como excessivo impactam negativamente a percepção de justiça processual e distributiva.

Por outro lado, os depoimentos sugerem que as gestoras da Agência-4 costumam estar atentas a oportunidades de envolver os funcionários em trabalhos diferentes, por meio de transferências entre as áreas ou de alocações para trabalhos específicos, por exemplo.

“[Comentando a surpresa pela oportunidade de cobrir eventos] ‘Mas gente, o que é isso, tipo, como que é cobertura de eventos? (...) *Okay*, eu sei qual é o resultado de uma cobertura de evento, mas eu não sei qual é o passo durante isso para tudo acontecer...’ e me explicaram. A primeira [cobertura] eu vi acontecer, fui dando suporte, aí na segunda eu dei suporte, na terceira me enfiaram e falaram: ‘Segura o leão pelo rabo. (...) Se não der certo, vai dar errado e *okay*, a gente vai ter que se salvar de algum jeito’. Então, eu não imaginava [como seria], mas, gostei muito” (Analista Emília).

“Gosto dessa possibilidade, entendeu, que a gente tem na área, de estar sempre conhecendo um pouco do trabalho das outras áreas, é até vantajoso quando (...) você consegue pensar melhor como um todo, num contexto, o que funciona da minha área que pode impactar negativamente na parte do *job* que não está sendo feita por mim, se funciona para o *job* ou não, enfim” (Assistente Fábio).

Essas oportunidades parecem serem vistas como um tipo de reconhecimento pelos funcionários, impactando positivamente também sua percepção de justiça distributiva.

Os papéis e funções entre as áreas de agência parecem bem definidos, o que aparentemente favorece os processos internos de trabalho. Alguns depoimentos sugerem que dentro das áreas parece haver uma lacuna de supervisão, como já foi comentado.

Outra questão suscitada refere-se diferenciação de tratamento percebida, afetando negativamente a justiça processual e informacional, a exemplo deste depoimento:

“Porque que uma pessoa pode [chegar depois do horário] e a outra não? Me dá uma justificativa. Ninguém perguntou: ah! Por que fulano chega, e eu não posso chegar? Mas, a partir de um momento que alguém pode, acho que todo mundo poderia. Se fulana chega tarde, e sai tarde. Porque que eu não posso também chegar tarde, e sair tarde? É preferência? E aí dá impressão que é preferência que fulano é queridinho, que cicrano é queridinho, e o outro lá, coitado, é odiado...”.

Uma das diretrizes internas da Agência-4 é “fazer melhor” – “eu sempre quero fazer melhor” (Diretora Catarina); “sou muito perfeccionista” (Diretora Beatriz) – de forma que todos são incentivados a contribuir na melhoria dos processos de trabalho, o que seria igualmente bem recebido pelos funcionários.

“Aqui quanto mais você propõe, melhor. Autonomia para você propor, todo mundo tem, propor. Se for bom, se for realmente positivo para aquele momento, com certeza todo mundo vai adotar” (Assistente Fábio).

“[Aqui] que é bem flexível, vez ou outra que a gente, por questões (...) de prezar pela qualidade do trabalho mesmo, (...) a gente se questiona um com o outro: ‘Ah! Mas, será que esse é o modelo certo mesmo?’...” (Analista Décio).

O *timing* para ocorrência dos trabalhos também afeta a justiça processual na medida em que diz respeito à própria natureza do segmento de *social*.

“*Social* é uma coisa que tem que ser muito rápida, a gente lida muito com o agora. (...) Tem muito *post* de oportunidade, por exemplo, (...) datas comemorativas, (...) ou algum acontecimento muito importante que as marcas querem se fazer presentes ali, sabe? Porque *post* de oportunidade (...) tem que ser naquele momento, então, tem prazo. E ao mesmo tempo é muito importante, porque tem um alcance [de audiência] muito grande” (Designer André).

Para tanto, o tempo de trâmite entre as várias instâncias de aprovação constitui um dos principais desafios para a eficiência dos processos de trabalho.

“É desgastante, você chega com ideias e a pessoa assim ‘Isso não dá pra fazer’, ‘Não, que isso eu não posso aprovar, tenho que falar com o Fulano’ E o Fulano tem que falar com Cicrano... Aí, a coisa perde o *timing*” (Diretora Catarina).

“Eu me relaciono com poucos tecnicamente. (...) [Dá mais agilidade] porque é aquela coisa, enquanto depender de pessoas, sempre vai ter atraso. Então, imagina se tivesse passado por áreas, e áreas, e áreas, teria atrasos em tudo no meu trabalho. Então, eu acho até bom, não ter muita área envolvida porque é aquela coisa tática, objetiva, é isso aqui, beleza!” (Analista Décio).

Em alguns casos as tramitações para aprovação e revisão correspondem a 50% do tempo total previsto no cronograma do trabalho. A estimativa dos prazos para os trabalhos é facilitada quando se conhecer bem os processos de tramitação dos clientes.

O histórico de relacionamento com o cliente também facilita pelo conhecimento das suas preferências, contribuindo para a eficiência dos processos.

“Porque eu já tenho conhecimento da visão do cliente, então, eu consigo olhar, o olhar do cliente. (...) Quando [o trabalho] chega para mim, eu falo: ‘O cliente vai bater o olho nisso, nisso e nisso...’ e se [eu ver que] não vai gostar, então, eu já vou mexer porque eu quero que não volte” (Analista Emília).

“Tem coisas que [o cliente] manda que, às vezes, as meninas de projetos não entendem. Aí eu falo: ‘Ah! Eu já sei o que ele tá falando. Quando ele diz isso, é isso aqui que ele quer’. Então, você termina [por] pegar um hábito já, se acostumando com eles. O modo de falar, o modo de pedir, uma intimidade um pouco maior de relacionamento com ele, e já entender quais são as demandas” (Analista Décio).

Por conta do histórico com o cliente, a agência busca contratar prioritariamente *freelancers* que lhe já prestaram serviços em contas específicas.

Outro fator que parece facilitar os processos de trabalho é quando o interlocutor no cliente tem domínio técnico do trabalho.

“Pelo fato de existir uma demanda, de existir um volume muito grande [de trabalho], o cliente compreende muito bem o nosso trabalho e por ele compreender bem, ele sabe cobrar isso. Então, ou seja, ele sabe o que ele quer e ele entende tudo que ele tá pedindo, então termina falando a mesma língua, isso é bom sim, muito bom, porque faz de fato o meu trabalho ter um valor. Né? Ser compreensível, mas ao tempo se termina um pouco desgastante pelo fato de ser cobrado demais” (Analista Décio).

A **justiça informacional** se refere à adequação da comunicação dos gestores para com os liderados. Neste caso a percepção de justiça informacional é influenciada tanto pela comunicação promovida pelo gestor como pela própria empresa, bem como pelos os fluxos de comunicação com o cliente.

Os depoimentos sugerem que o reconhecimento por parte dos clientes, além de ser fonte de recompensas, afetando todas as dimensões de justiça, especialmente na Criação.

“É melhor, inclusive, quando o cliente elogia, porque daí todo mundo gosta, a agência adora e eu gosto, por que, tipo, enfim, estou fazendo certo, não é? Se o cliente está gostando, que é o principal, é o que importa no final, essa é a verdade” (Designer André).

“O que eu mais gosto no meu trabalho é exercer a minha criatividade, é poder ver o meu trabalho (...) está bem visível para o público das marcas. É muito legal (...) quando elogiado você sabe que é seu e que foi você que fez” (Assistente Fábio).

Os indícios apontam lacunas de comunicação entre as lideranças e os liderados. A necessidade por *feedback* (formal e informal) sobre o trabalho, por exemplo, foi bastante destacada.

“Porque a gente aqui aprende, como se diz, a trocar a roda com o carro andando e acho que poderia ter algum tempo para aprendizados e conversas de melhorias, que não sejam dentro do furacão que é o dia a dia”(Analista Emília).

“Às vezes eu sinto até a necessidade desse *feedback* mais constante do meu trabalho. De postura, dentro da minha linha de trabalho, tentar... eu queria ter essa: será que tá gostando de mim, será que não tá gostando? Sabe? Como minha função tá aqui dentro?” (Analista Décio).

Os relatos indicam que as pessoas também esperam respostas mais objetivas sobre questionamentos que são feitos aos gestores sobre novas possibilidades de recompensas –

"[Geralmente respondem] estamos pensando, estamos vendo, vai acontecer, mas não sabemos quando...", como comenta um profissional.

A **justiça interpessoal** se refere ao tratamento respeitoso despendido pelo líder ao seu liderado. Como discutido nos casos anteriores, o conceito pode ser estendido à interação cliente-agência, dada à ascensão que o cliente desfruta na relação. Esse parece ser o aspecto mais crítico.

Em relação às pressões exercidas pelos clientes, os relatos sugerem que prevalece a percepção de injustiça interpessoal.

"É revoltante [os processos dos clientes]! Dá uma raiva! 'Você tá sabendo dessa campanha há seis meses! Porque você vem me falar hoje que eu tenho que começar amanhã? Porque eu não vou conseguir fazer um bom trabalho pra você ou talvez eu até faça um bom trabalho, mas eu poderia fazer melhor', e eu sempre quero fazer melhor. Mas, [é] muito questões de prazo, tem coisas que a gente consegue segurar tem outras que não. Tem clientes que a gente até sabe, enrolam toda vez e só aprovam sete horas da noite de sexta, sabe? Pô! Eles sabem que são pessoas que tão fazendo. É isso que me dá uma raiva!" (Diretora Catarina).

No que diz respeito ao tratamento dispendido pelas lideranças, a percepção mais comum é de justiça interpessoal, onde alguns destacam questões de postura dos gestores, citando seu posicionamento perante clientes – em casos como o mencionado acima –, ou em relação aos funcionários, em momentos difíceis.

"[A gente fala]: 'Vamos [te] indicar [para] tal lugar que eu vi uma vaga', entendeu. Ninguém se estranha, demitiu, mas, pôxa, mas a pessoa precisa trabalhar, vamos ajudar" (Coordenadora Denise).

"Já vi pessoas aqui ficando uma semana direto[fora], tudo bem a gente segura as pontas'. Eu acho que a [Agência-4], ela nesse ponto, ela é incrível, super entende o lado do funcionário, não existe essa coisa de atestado, eu nunca entreguei um atestado aqui" (Assistente Fábio).

Nota-se, entretanto, a necessidade de uma supervisão direta mais habilidosa no trato com os profissionais, impactando positivamente as percepções de justiça interpessoal e processual.

"Às vezes, até ultrapassa a gente e consulta outros profissionais de outras agências, quando poderia estar nos consultado sobre o assunto" (Analista Décio).

"Da mesma forma (...), que eu costumo demonstrar que eu tenho interesse em aprender, eu gostaria de perceber que a pessoa tem interesse em ensinar também, entendeu? E a paciência (...), para que eu aprenda (...) e entender que eu posso errar, que pode acontecer, mas ao mesmo tempo prestar atenção para que não aconteça..." (Assistente Fábio)

Para uma parte dos profissionais a percepção de justiça interpessoal em relação aos tratamentos recebidos na Agência-4 é bastante positiva, especialmente para os que tiveram passagens desagradáveis por agências de grande.

“[Na agência tal aonde estagiei] eu entregava [o pedido de *job*] pra [pessoa do] Tráfego e ela definia quem de Arte que ia fazer, quem tinha tempo [e] que trabalhava com aquela marca. (...) E, às vezes, batia de um cara superpremiado ter que fazer um trabalho super pequeno porque tava todo mundo super ocupado – de ter que fazer assim uma adaptação de *outdoor*, adaptar um formato de um tamanho X, pra um tamanho menor. E o cara botava o meu *job* pro final, porque era um *job* bobinho. (...) E quando a minha chefe me perguntava ‘E aí, como é que tá? Eu ia perguntar pro cara ‘E aí, você tá fazendo meu *job*?’ O cara virava pra mim e falava ‘Eu não vou fazer’. E eu falava ‘Como assim você não vai fazer meu trabalho?’ Daí, eu tinha que falar com minha chefe e dizer que ele não ia fazer. (...) Ela [falava] com ele e ele dizia ‘Claro que eu vou fazer. Como assim ela falou que eu não ia fazer? Que doida! É claro que eu vou fazer’. E isso não foi só uma vez” (Analista Carina).

Em questões que envolvem pressões de clientes influenciam negativamente as percepções de injustiça interpessoal e processual.

4.4.4 Dimensões de análise

Retoma-se a ideia de que governança está relacionada às pressões que influenciam organizações e gestores na execução de suas responsabilidades e estratégias (FREEMAN; REED, 1983; HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008).

Como explicado anteriormente, para articular as análises nas dimensões institucional, organizacional e individual, utiliza-se o modelo de perspectivas de governança de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) (Figura 1, p.39).

Na **perspectiva de economia** – aquela referente ao desenho ótimo de incentivos e estruturas de controles – há indícios de que por conta das práticas de recompensas, especialmente o pagamento de horas extras e uso do banco de horas, os profissionais da Agência-4 tendem a valorizar os controles adotados.

“Então a gente trabalha aqui muito com banco de horas, que por isso que o Basecamp é super importante (...). Porque com o Basecamp a gente trabalha também atrelado a uma plataforma chamada Harvest, que é pra metrificar essas horas de cada projeto que a gente trabalha. Então, justamente por (...) trabalhar por banco de horas...” (Analista Décio).

Com o interesse dos profissionais em ter uma rotina de preenchimento dos *timesheets*, a Agência-4 tem informações tempestivas e acuradas para subsidiar as análises de custos e rentabilidade das contas, bem como para definir as estratégias de alocação de tempo para as contas.

Além disso, as políticas de recompensas financeiras parecem fazer com que os funcionários se sintam recompensados pelas cargas extras de trabalho e/ou pelos expedientes aos finais de semana.

É importante destacar que a Agência-4 tem total gerenciamento sobre suas políticas e práticas de recompensas, as quais são orientadas pelas preferências das sócias (perspectiva “psicologia social”) e não por práticas do setor (perspectiva “gerenciamento simbólico”).

Outro fator relevante é o controle de escopo dos contratos, onde a execução das demandas dos clientes é balizada por escopos previamente acordados e precificados.

Esse controle, também de total gerenciamento da agência, juntamente com a diretriz de “não virar noite como padrão de trabalho” (perspectiva “psicologia social”), limitam o poder de influência dos clientes (perspectiva “rede informacional”).

Nesse sentido, pode-se inferir que a estrutura de incentivos e controles da Agência-4 impactam positivamente as percepções de justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal.

Na **perspectiva legal**, o principal ponto se refere ao regime de contratação.

Dadas às exigências legais e fiscais brasileiras incidentes sobre os contratos de trabalho, a Agência-4 adotou como política a contratação na modalidade “PJ” (pessoa jurídica) para remuneração igual ou superior a R\$ 5 mil mensais. Essa política visa à adequação dos gastos com folha de pagamento de forma a melhorar a viabilidade econômica do negócio.

Como as recompensas financeiras não são uniformes – ex.: só quem é CLT teria 13º salário, adicional de férias e plano de saúde –, as evidências demonstram que o regime adotado faz com que as pessoas questionem a equidade de tratamento, especialmente pelo fato de não poderem ter optado pelo regime de contratação.

Nota-se também uma percepção compartilhada de que sob o regime de PJ a pessoa estaria mais vulnerável, pois seria “mais fácil dispensar um PJ que um empregado registrado”, de acordo com alguns profissionais. Além disso, o regime de CLT permite que a pessoa tenha salário-desemprego no caso de demissão.

Não há evidências claras de que isso cause, necessariamente, impactos negativos na percepção de justiça distributiva – a qual parece ser mais negativamente impactada pela

comparação dos salários com o custo de vida –, mas parece impactar mais negativamente a percepção de justiça informacional.

Na **perspectiva de poder** – aquela referente à forma como diferentes posições de poder afetam o comportamento dentro da organização – há evidências de dois subgrupos de trabalho: a Criação; e os demais fora da Criação.

Embora haja os salários sejam maiores na Criação – por influência das práticas de mercado (perspectiva “gerenciamento simbólico”) –, não há tensões aparentes entre os dois subgrupos. Os depoimentos sugerem que a Criação não interagiria muito com as outras áreas, inclusive por conta do *layout* do imóvel – a Criação fica na parte de cima e as demais áreas na parte de baixo.

Em relação às interações entre as áreas, há indícios de que os papéis e atribuições entre elas são bem definidos, o que parece facilitar os processos de trabalho.

Nota-se, entretanto, a concentração das atividades estratégicas e táticas nas sócias, refletindo a política de recrutamento de jovens iniciantes. Isso acarreta na necessidade de maior supervisão e treinamento desses profissionais, bem como na formação de lideranças, o que vem impactando negativamente as percepções de justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal.

Além disso, os relatos sugerem que se forma mão-de-obra para o mercado, de certa forma, pois a estrutura tem limitações de posições e de orçamento, não conseguindo reter parte dos profissionais do nível operacional. Considerando que se trata de um segmento com baixa oferta de mão-de-obra qualificada, isso pode impactar a competitividade da agência.

Na **perspectiva de redes sociais** – que se refere à forma como o poder e a informação fluem nas redes interorganizacionais –, destacam-se principalmente os desafios de interação com os clientes e agências parceiras, que impactam o *timing* das ações de comunicação, além de acarretarem em demandas repentinas que exigem “serões” de trabalho na Agência-4.

A partir do campo é possível inferir que a estrutura de controles e as recompensas da agência, parecem minimizar o efeito das horas adicionais de trabalho. Entretanto, não substituem a necessidade que os profissionais exprimem de “ter vida”, em detrimento de estarem apenas disponíveis para o trabalho.

Outro desafio, diz respeito à complexidade das demandas de trabalho. Por um lado, tem contas que exigem trabalhos bastante operacionais, seja porque outros trabalhos mais complexos foram absorvidos pela agência parceira, seja porque o cliente não tem interesse em outros tipos de trabalho, impactando negativamente as percepções de justiça distributiva e processual.

De outro lado, tem contas que propiciam trabalhos estimulantes, mas que geram a sensação de sobrecarga, pela impossibilidade de expansão da equipe, ou de capacitação de outros funcionários para dividir as tarefas, ou mesmo de contratação de *freelancers* qualificados, também afetando negativamente a percepção de justiça distributiva e processual.

Na **perspectiva de psicologia social** – aquela que diz respeito às preferências que enviam os processos de tomada de decisão – se notabiliza a forte orientação para processos e condições de trabalho, influenciada sobremaneira pelas experiências (negativas) experimentadas pelas sócias nas suas trajetórias profissionais.

Há também questões de identidade que influenciam as preferências dos gestores na tomada de decisão.

“Ainda gosto de ser mais criação, mas venho trabalhando pra gostar de ser mais empresária. É difícil assim, porque acaba assumindo uma outra identidade. Talvez essa parte de você trabalhar com o que você realmente ama (...) é até um pouco (...) ingênuo. Porque [para cuidar da Criação] eu posso contratar alguém pra fazer, essa parte de cuidar do meu negócio ninguém pode cuidar por mim...” (Diretora Catarina).

Além das recompensas financeiras, como vem sendo dito, nota-se que o ambiente participativo também é reflexo dessas experiências – “quando eu era empregada em grandes agências era meio ‘cala a boca e faz’...”, como relata a diretora Catarina.

“As pessoas aqui, a gente fala: “Tem a cara da [Agência-4]”, por que a [Agência-4] é uma agência que não tem preconceito com nada. (...) Reflete muito a [Catarina], ela é uma pessoa muito livre, engraçada, divertida para cima, jovem, moderna, é tendenciosa, digamos, no sentido de sempre estar antenada...” (Assistente Fábio).

A diretriz de “sempre fazer melhor” parece se refletir nas iniciativas internas dos funcionários, como se repensar os processos de trabalho ou treinar uns aos outros em “*workshops*” (ex.: workshop de edição de vídeo com ferramenta tal), dentre outras.

Essas orientações impactam positivamente as percepções de justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal.

Por outro lado, a divisão do trabalho decorrente da visão de processos, ao mesmo tempo em que promove especialização e ganhos de eficiência, muitas vezes, pode acarretar em trabalhos rotineiros e desestimulantes, impactando negativamente as percepções de justiça distributiva e processual.

Esses dilemas também estão diretamente relacionados à **perspectiva de gerenciamento simbólico** – aquela referente às influências de normas e valores sociais externos à organização.

Como exposto na perspectiva “psicologia social”, as principais influências sobre a Agência-4 decorrem de uma postura crítica em relação a práticas de mercado que as sócias consideram inadequadas.

Nos depoimentos são recorrentes as comparações diretas entre a [Agência-4] e os empregadores anteriores, onde foram ilustradas situações envolvendo grandes agências e também pequenas agências.

“[No emprego anterior] não, eu era PJ (...), mas nunca emiti nota. (...) Tava tudo errado na verdade, porque eu não tinha uma empresa aberta e era um acordo [de] cavalheiro. E era assim tudo errado. Mas eu tinha 13°. Era [super informal] ‘Você vem trabalhar e eu te pago’...” (Analista Carina).

“Como eu era estagiária [na agência grande tal] (...) e eu tinha que lidar com profissionais ‘superpremiados e maravilhosos’ que eram muito grossos, que não eram nada simpáticos e inclusivos. Então, não foi uma experiência muito legal. Aí [fui para outra agência e] eu não gostei muito do trabalho e fui mudando de agência [até chegar aqui]. Em agência menor eu sinto que você consegue se envolver mais no projeto inteiro. Você consegue ver mais. Na [agência tal] eu sentia que eu pegava um pedacinho bem pequeno [do trabalho] que eu passava pra frente e eu nunca mais via o resultado daquilo. Aqui você consegue (...) acompanhar mais o projeto inteiro” (Analista Carina).

Nesse sentido, a Agência-4 “levaria vantagem” em relação aos concorrentes, impactando positivamente as percepções de justiça distributiva e interpessoal.

5 DISCUSSÃO

Para compreender como a percepção de justiça organizacional acerca das recompensas para níveis não-diretivos e como a governança das organizações se relacionam, objetivo geral desta tese, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) compreender como a governança da organização é influenciada pelo contexto onde está inserida; (2) compreender como as recompensas para níveis não-diretivos estão estabelecidas dentro da organização; (3) compreender qual a percepção de justiça dos funcionários sobre essas recompensas; e (4) compreender se e como a justiça organizacional pode reverberar na efetividade da governança.

As análises foram conduzidas no sentido de atender aos objetivos específicos sob um prisma de análise multinível – dimensão institucional (níveis institucional e organizacional) e dimensão intraorganizacional (níveis organizacional e individual).

Para tanto se utilizou o “Modelo perspectivas da governança corporativa” (HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008) (Figura 1, p.39), tendo-se a dimensão institucional correspondente às perspectivas da organização para fora (legal, redes sociais e gerenciamento simbólico) e a intraorganizacional às perspectivas da organização para dentro (economia, poder e psicologia social).

Dessa forma, as discussões estão organizadas nas duas dimensões de análise pretendidas. As seções a seguir correspondem respectivamente à dimensão institucional e à intraorganizacional.

5.1 O CONTEXTO BRASILEIRO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA

Para compreensão de como a governança das agências é influenciada pelo contexto onde estão inseridas (objetivo específico 1), considera-se que do ponto de vista de estratégia empresarial “governança corporativa lida com as forças que influenciam como as firmas e os seus gestores se comportam na execução de suas responsabilidades” (FREEMAN et al., 2010, p. 110 – tradução nossa), incluindo a formulação de objetivos estratégicos, análises de ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico (FREEMAN et al., 2010, p. 89 – tradução nossa).

Nesse sentido, foram identificados elementos de influência “de fora” da organização, pertencentes às três vertentes de estudo de governança: a estrutura formal (perspectiva legal), a

estrutura comportamental (perspectiva de poder) e o processo comportamental (perspectiva da psicologia social).

Na **perspectiva legal**, as legislações locais, com destaque à legislação trabalhista brasileira e à legislação do setor de propaganda, impactam diretamente as estratégias de negócios e práticas de gestão das agências.

As pressões da legislação trabalhista, em conjunto com as obrigações fiscais e previdenciárias, levaram muitas agências a desenvolverem diferentes modalidades de contratos de trabalho com vistas à viabilização dos seus custos – por se tratarem de empresas de serviços, via de regra, os maiores custos tendem a ser os de mão-de-obra.

Dentre as modalidades de contrato praticadas, há várias combinações de vínculos de emprego entre contratações pela CLT e de pessoas jurídicas (PJs) (fixas ou *freelancers*) – “salário acima de tanto, é PJ”. De acordo com os entrevistados se trata de uma prática disseminada no setor no Brasil.

Numa perspectiva de gerenciamento simbólico, “boa governança” pressupõe não apenas estar em conformidade com as leis e códigos regulamentares, mas também estar em conformidade com normas e valores institucionais (HAMBRICK; WERNER; JAZAC, 2008; WESTPHAL; ZAJAC, 1994, 2001) – como é o caso dessas modalidades de contratos –, situados em um contexto histórico, social e organizacional particular (HAMBRICK; WERNER; JAZAC, 2008; AGUILERA et al. 2008; YOSHIKAWA; TSUI-AUCH; MCGUIRE, 2007).

Considerando-se isoladamente os aspectos de conformidade com práticas de mercado, os “contratos alternativos” de trabalho poderiam ser vistos como “boa governança”. Entretanto, é importante compreender “o contexto” em torno dessa prática, bem como os seus efeitos.

De acordo com os entrevistados, essa prática de gestão se disseminou entre as agências como estratégia de gestão de custos frente às fortes pressões por resultados dos acionistas (representados pelas *holdings* controladoras das agências) e ao aumento significativo da competição no setor, que vem achatando os preços de venda dos serviços.

Parece ser transparente e compreensível para os profissionais das agências que, em função da necessidade de viabilização dos custos, sejam adotadas diferentes modalidades de contratos de trabalho.

Entretanto, em geral, foram suscitadas dúvidas ou queixas sobre o regime de contratação. Há questionamentos, por exemplo, sobre se o regime a que está submetido seria de fato o melhor (ou mais vantajoso) para ele pessoalmente, inclusive nos casos onde os entrevistados

reconhecem que a agência “explicou e mostrou as diferenças (do CLT e do PJ)”. Existem também as preferências pessoais – “sou CLT, mas queria ser PJ” (e vice-versa).

Os relatos sugerem que o fato da escolha não ser feita pelo empregado impacta negativamente sua percepção de justiça distributiva e processual em relação ao empregador, especialmente nas organizações que praticam as duas modalidades de contrato. Isso parece ser agravado (ou atenuado) dependendo do quão (in)justo em termos gerais ele julgue o empregador, isto é, caso julgue que o empregador é justo como todo, tenderá a ver mais positivamente a política de contratação da organização (e vice-versa).

É importante destacar que o empregado faz distinção entre as fontes de (in)justiça organizacional. Com base em julgamentos holísticos, ele avalia distintamente a justiça praticada pela organização (*overall organization-focused justice*) e a praticada pelo gestor direto (*overall supervisor-focused justice*) (HOLTZ; HAROLD, 2009).

Holtz e Harold (2009) defendem que a justiça distributiva e a processual impactam mais fortemente a justiça geral da organização do que a justiça geral do supervisor, enquanto que a justiça informacional e a interpessoal são preditores da justiça geral do supervisor.

Sobre a legislação/ regulação específica do setor de propaganda, as menções de maior destaque se referem ao fato de que no Brasil a compra de mídia pelo anunciante deve ser feita via agência – como foi mencionado no caso 3.

Os relatos sugerem que essa obrigatoriedade foi induzida por um grande veículo de comunicação, como forma de exercer maior poder de negociação junto aos compradores de mídia. Isso impacta diretamente a dinâmica de competição das agências, que enfrentam uma dualidade “verba e mídia”. Precisam ter a perspectiva de grandes investimentos de mídia para obter melhores negociações com os veículos, ao mesmo tempo em que sua competitividade nas concorrências depende da atratividade dos seus preços (inclusive de mídia).

Dessa forma, as agências ficam simultaneamente pressionadas pelo veículo (fornecedor) e pelo anunciante (cliente).

Há também a questão da efetividade dos contratos com *stakeholders* externos, como clientes, fornecedores e parceiros, a qual pode ser mais bem compreendida a partir do poder de influência que cada uma das partes exerce sobre as agências.

O poder de influência dos *stakeholders* está refletido na perspectiva de redes sociais.

Na **perspectiva de redes sociais** visando uma adequada compreensão das influências dos *stakeholders* e seus efeitos, recorre-se ao conceito de perspectivas multifocais de justiça (*multifoci perspectives of justice*), que considera diferentes partes como fontes de justiça, onde o empregado faz um julgamento individualizado de cada parte a partir da avaliação geral das

dimensões distributiva, processual e interacional (informacional e interpessoal) (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007; LAVELLE; RUPP; MANEGOLD; THORNTON, 2015).

As partes podem ser internas (a organização, o supervisor, os *co-workers* etc.) e externas à organização (principal, clientes, consumidores etc.) (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007; LAVELLE et al., 2015).

Os clientes possuem grande poder de influência sobre as agências. Cientes do grau de dependência das agências em relação às verbas de anúncio, eles desenvolveram ao longo do tempo mecanismos de pressão que se instituíram como práticas de mercado.

Uma das práticas mais significativas diz respeito às “concorrências”. Elas visam assegurar aos clientes a contratação do maior volume (de serviços e de mídia) aos menores preços. Em tempos remotos as concorrências envolviam majoritariamente as maiores contas (ou seja, as maiores verbas de investimento de comunicação), mas, com o passar do tempo também se estendeu aos processos de contratação em contas menores.

Os relatos sugerem que essa prática se instituiu, em grande medida, pelas políticas de recompensas praticadas pelos clientes aos seus profissionais de compras, comumente remunerados com base no percentual de desconto que obtém nas negociações.

Os profissionais se ressentem pelo atual *status* atribuído às agências pelos compradores – “hoje se contrata agência como se compra parafusos” – e pelo tratamento despendido durante as seções de “mesa de compras” que, não raramente, é desrespeitoso.

Os comportamentos abusivos de muitos clientes para com os profissionais das agências podem se manifestar de várias formas, além dos processos nas mesas de compras: ligações (injustificadas) fora do expediente, “convocações” inegociáveis para trabalhar em horários de folga e finais de semana (sem a devida compensação), pedidos de trabalho fora do escopo contratado, agressões verbais, ameaças de rompimento etc.

Isso vem pressionando as agências a buscarem continuamente a redução dos seus custos, especialmente em relação ao quadro de pessoal.

Associados a isso, tem-se as dificuldades de planejamento e execução dos trabalhos, as várias instâncias de interlocução no cliente, as refeições e às mudanças repentinas, dentre outros fatores, que impactam diretamente os fluxos e os custos de trabalho nas agências, dificultando as entregas e comprometendo a rentabilidade das contas.

Além disso, muitas vezes as agências se submetem a fazerem “gratuitamente” demandas não acordadas de trabalhos, sob pena de terem os contratos rompidos repentinamente – “o cliente quer que faça e já disse que não vai pagar”.

Todo esse contexto de interação cliente-agência impacta sobremaneira a percepção de que o cliente é injusto.

O empregado discerne quais partes são justas ou não com ele – como comentado há pouco –, de forma que no longo prazo ele tenderá a selecionar o comportamento que dispendirá a cada uma delas, em função da qualidade da troca social que ele experimenta nessas relações (com a organização, o supervisor, o cliente etc.) (LAVELLE et al., 2015; LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007).

Portanto, caso o empregado experimente por tempo prolongado um relacionamento cujas trocas são injustas, há grandes chances da sua confiança e de seu comprometimento dirigido ao respectivo *stakeholder* diminuir ou desaparecer (LAVELLE et al., 2015; LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007).

Embora o campo não apresente evidências conclusivas sobre esse “comportamento seletivo” do empregado, pode-se afirmar que há indícios bastante significativos de pouca (ou menor) satisfação decorrente do trabalho, quando a conta envolve cliente injusto.

A satisfação com o trabalho, juntamente com os fatores comprometimento, cooperação e produtividade, estariam mais correlacionados às percepções de justiça distributiva e processual (e vice-versa) (VISWESVARAN; ONES, 2002; COLQUITT et al., 2013).

Entretanto, foram evidenciadas outras fontes de insatisfação que impactam as percepções de injustiça informacional e interpessoal do cliente. Por exemplo, quando o prazo de entrega e/ou a efetividade do trabalho das agências ficam prejudicados por ineficiência (ou negligência) do cliente sobre providências que são de sua total responsabilidade – a exemplo do caso 2.

O quadro pode se agravar quando os profissionais estão envolvidos em trabalhos “desinteressantes”, como: trabalhos de baixa complexidade/ repetitivos/ mecânicos, escopos “limitantes” de trabalho – “banco é muito conservador” –, baixa identificação do profissional com a marca/ atividade do cliente ou conflitos ideológicos com a atividade do cliente (ex.: defensivo agrícola) etc..

Outra questão relevante é a percepção de disparidade entre as recompensas praticadas nas agências e as dos clientes (ex.: salário maior, plano de carreira e respeito aos horários de folga), muitas vezes acompanhados de um forte sentimento de desvalorização – “por que minha vida vale menos que a do cliente?”.

Nesses casos, o empregado pode sentir que não é apoiado pela agência e/ou pela liderança, contribuindo para que ele avalie a organização e o supervisor como injustos. Com o passar do tempo, da mesma forma como ocorre na relação com os clientes, essa experimentação

leva o empregado a perder a confiança e o comprometimento com o empregador e com suas lideranças (LAVELLE et al., 2015; LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007).

Essas condições também impactam negativamente sua produtividade e sua avaliação de reciprocidade nas trocas com a organização e com o supervisor (COLQUITT et al., 2013) – “já dei todas as chances para agência...”, “faz tantos anos que estou esperando...”.

As expectativas das pessoas, obviamente, não seriam uniformes, sendo influenciadas pelas suas preferências pessoais, pelas práticas de recompensas das agências, etc. Mas, pode-se inferir que, quanto maior a insatisfação com determinado cliente, maior tenderá ser sua “expectativa de justiça”.

Nesse cenário, há evidências de que os profissionais têm a expectativa de que a agência lhe provenha uma compensação “à altura” de todos os “desafios” envolvidos nas contas, incluindo o relacionamento com o cliente e os trabalhos pouco atraentes, por exemplo, como forma de se “fazer justiça”, ou “ter sua vida de volta”, no caso dos profissionais que fazem serões sucessivos.

A Teoria da Expectativa (LAWLER, 1973; VROOM, 1964) explica que a motivação resulta da interação de três fatores: esforço (*effort*), desempenho (*performance*) e expectativa (*expectancy*). Primeiramente, há a expectativa sobre a relação “esforço e desempenho” ($E \rightarrow P$), de forma que o empregado avalia a probabilidade de determinado nível de esforço resultar num determinado nível de desempenho. Segundo, há a expectativa sobre “desempenho e resultado” (*outcome*) ($P \rightarrow O$), que se refere à probabilidade que o empregado vê de determinado nível de desempenho levar a determinado resultado (aumento de salário, promoção, reconhecimento, sentimento de realização etc.). E em finalmente a valência (*valence*) que diz respeito ao valor atribuído pelo empregado aos resultados (a serem) obtidos.

Dessa forma, caso o empregado avalie, por exemplo, que os esforços que ele dispense não levam à obtenção de “recompensas” que ele valorize, poderá ficar bastante desmotivado, tanto para o trabalho, como na sua disposição de ficar na agência.

De certa forma líderes e liderados parecem compartilhar a mesma percepção de (in)justiça em relação aos clientes, bem como certa sensação de falta de suporte da *holding*, na medida em que cabe a essa instância externa a autorização de recompensas, em especial aumentos salariais e promoções.

Há evidências significativas de percepção de que essa instância é injusta em relação aos processos para reconhecimento dos profissionais das agências, porque, muitas vezes, não há transparência nos critérios de deliberação, além da centralização das decisões em instância

global sobre assuntos pertinentes (e urgentes) ao âmbito local, ser interpretada como demonstração de baixa confiança.

Associado a isso, a *holding* também exerce pressão sobre a agência para que ela atenda a contento os clientes das contas globais, de forma a não haver riscos de rompimento local, com repercussão negativa no contrato global. Isso pode contribuir para a percepção de injustiça em relação à *holding*, ao cliente, à organização e/ou à supervisão.

Considerações análogas podem ser feitas sobre as relações que envolvem demais *stakeholders* externos (agências parceiras, veículos, fornecedores etc.).

Dessa forma, propõe-se que:

- a. *O maior ou menor senso de justiça em relação aos stakeholders externos impacta no senso de justiça associadas à organização e ao supervisor.*

Na perspectiva do **gerenciamento simbólico**, além das práticas de contratos de trabalho já mencionadas, destacam-se também outras práticas legítimas no setor.

Uma delas é o *turnover*. Tudo indica que se tornou um padrão de comportamento no setor por se tratar do “único jeito de ter aumento de salário”.

Com o passar do tempo essa prática ajudou a configurar altas variações salariais (vertical e horizontal), a exemplo do caso 1, que parecem ser recorrentes no setor.

Esse “legado histórico” associado às estruturas normativas e de controle das *holdings*, vem desafiando as agências na sua busca por práticas melhores de gestão de pessoas.

Alguns grupos, como o Grupo-A, possuem estruturas, políticas e práticas globais de gestão de pessoas, que em tese poderiam constituir parte dos atrativos de se pertencer à uma rede global. Entretanto, o baixo grau de autonomia do RH local pode comprometer a efetividade das diretrizes globais de gestão de pessoas.

Ao mesmo tempo, há evidências que no âmbito local o papel o RH pode ter conotações distintas de agência para agência. Há indícios que, em grande medida, as preferências (e consequentes expectativas) da alta administração das agências sobre a atuação das equipes de RH, impactam diretamente o *status* que é atribuído à área e, consequentemente, o alcance da sua atuação, a exemplo do caso 2.

Nota-se também certo “clamor” dos profissionais das agências pela adoção de algumas “práticas de empresas”, como as de gestão de pessoas que muitos clientes possuem (ex.: banco de horas, plano de carreira, avaliação e desempenho etc.). Ao mesmo tempo, há indícios de resistência das agências pelo receio se descaracterizarem – a exemplo da “crise de identidade”

da fundadora no caso 4 – ou, de repente, delas se tornarem parecidas de alguma forma com seu “algoz” (o cliente).

Entende-se obviamente que certo nível de *turnover* é esperado, mas às taxas de 30-40%, como revelaram alguns relatos, ele é visto como indesejável pelas próprias agências.

Para os gestores parece claro que a falta do devido reconhecimento por meio de recompensas financeiras e não-financeiras dos funcionários é uma das principais causas de *turnover* nas agências.

Além das questões de comprometimento e confiança que permeiam a relação agência-empregado, impactando negativamente a intensão do profissional em permanecer na organização (VISWESVARAN; ONES, 2002; COLQUITT et al., 2013), pode-se inferir que a alta rotatividade pode comprometer o *timing* e/ou a qualidade das entregas de trabalho. Isso se deveria, dentre outras razões, pelo risco de “quebra de confiança” entre agência-cliente a cada troca de equipe, em decorrência de perdas de lastro no histórico, tanto em termos de processos de trabalho como de relação interpessoal. Situação análoga se aplicaria às relações entre as equipes dentro das agências.

Nota-se também que especialmente no segmento *digital* há uma grande escassez de mão-de-obra qualificada o que, favorece o assédio da concorrência, elevando o *turnover*.

Considera-se que as necessidades associadas à competitividade, como inovação em produtos e serviços ou adaptações decorrentes de mudanças tecnológicas, demandam uma governança que resulte em benefícios no que concernem a equidade, os interesses econômicos ou políticos e as bases de poder para todas as partes que dizem respeito à organização, inclusive os empregados (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN et al., 2010).

Nessas condições, pode-se dizer que elevados níveis de *turnover* podem impactar negativamente o desempenho de trabalho e a efetividade da governança dessas organizações.

Dessa forma, propõe-se que:

b. O maior ou menor turnover impacta na efetividade da governança da organização.

Além disso, nota-se que parte do *turnover* está associado a motivações dos profissionais abrirem sua própria agência como forma de viabilizar seus projetos profissionais e pessoais, ou simplesmente para obter melhores condições de trabalho – a exemplo do caso 4.

Isso também pode impactar a competitividade das agências, à medida que o aumento da oferta de prestadores de serviços pulveriza ainda mais a capacidade das agências individualmente influenciarem clientes e veículos.

Outras mudanças significativas vêm ocorrendo na arena de competição das agências de propaganda, como a crescente participação do segmento *digital (on)*.

Historicamente, em especial para as agências com *core off-line*, o “achatamento” dos preços dos serviços, estimulado pelas concorrências, por exemplo, levou muitas agências a terem um alto grau de dependência financeira das comissões por veiculação pagas pelos veículos de comunicação.

Embora a mídia *off-line* ainda corresponda à maior parcela dos investimentos de comunicação no mundo, sua participação (frente aos investimentos do *digital*) vem caindo paulatinamente, pressionando as agências tradicionais a reverem suas estratégias de negócios, especialmente frente à importância que o comissionamento de mídia *off-line* tem na manutenção da empresa.

As agências parecem compartilhar o entendimento de que *off* e *on*, enquanto abordagens de comunicação, tem papéis relevantes e distintos para as estratégias de marketing dos clientes. Há evidências, no entanto, que as possibilidades de “testes”, “rastreamentos” e “medições” do ambiente *on-line* estariam caindo no gosto dos clientes, seja pela “precisão” aparente na apuração dos retornos dos seus investimentos ou pela abordagem assertiva na oferta de produtos e serviços junto aos consumidores.

Ao mesmo tempo, no segmento *digital* parece haver uma baixa percepção de valor dos trabalhos neste segmento – “ah, é só busca no Google” –, tanto por parte dos clientes como das agências *off* (que terceirizam os trabalhos), dificultando a precificação mais adequada dos serviços e/ou a oferta de trabalhos de maior valor agregado.

Cenários de crise econômica como vêm ocorrendo no Brasil nos últimos anos, contribuíram para a diminuição das verbas de comunicação dos clientes de modo geral, aumentando a pressão sobre os custos das agências e sobre os resultados das campanhas.

Tem-se também que, por vezes, as necessidades de cumprimento aos sistemas normativos das *holdings* contribuem para pressionar os custos. Cita-se, por exemplo, o caso 3, onde o Grupo-B1 Global determina a contratação dos trabalhadores pela CLT, como parte do sistema normativo do grupo para atendimento à *Sarbanes-Oxley*³⁷. Ao cumprir com essa determinação, há um impacto direto nos custos da agência.

Não se pode ignorar que a despeito de todas essas pressões externas, há também as pressões do principal por resultados financeiros de curto prazo, como condição para que

³⁷ A Lei Sarbanes-Oxley (em inglês, Sarbanes-Oxley Act) lei dos EUA, assinada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley, que regulamenta atividades de empresas de capital aberto no sentido de garantir mecanismos de auditoria e segurança e mitigar riscos jurídicos, dentre outros.

recompensas “previstas” pelas estruturas formais de governança das *holdings* sejam “autorizadas”, constituindo-se um paradoxo.

Dessa forma, propõe-se que:

- c. *O maior ou menor o senso de justiça em relação ao controlador, impacta na efetividade da governança da organização.*

5.2 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS AGÊNCIAS

Na dimensão intraorganizacional, com base nos resultados do campo empírico, entende-se que a governança das agências pode ser mais bem compreendida a partir da sua **estrutura formal**.

Norteando a tradição econômica de pesquisa em governança, a estrutura formal interna à organização é constituída pela estrutura de controles e de incentivos ao *TMT*, que visam o alinhamento de interesses entre principal (acionista) e agente (administrador).

A pesquisa evidenciou que há outros elementos associados à estrutura de controles e dos incentivos, cujo caráter normativo – nos ditames da perspectiva de economia – permite que sejam tratados como parte da estrutura formal interna às agências. São eles: estrutura de propriedade; estrutura e normas de recompensas; e estrutura organizacional.

Assim, debatem-se os controles e os incentivos associados a esses elementos.

A estrutura de propriedade – elemento que orientou inclusive a escolha dos casos, por influência dos levantamentos de Werner, Tosi e Gomez-Mejia (2005), Carrasco-Hernandez e Sanches-Marín (2007) e Connelly et al. (2013) –, constitui um fator importante para discussão de governança e de recompensas nas agências estudadas.

Quando a propriedade é amplamente dispersa, por exemplo, o poder de influência dos proprietários sobre a gestão seria menor, comparativamente aos casos onde a propriedade está concentrada, conferindo aos administradores maior poder de deliberação. Dessa forma, os executivos da alta administração buscariam aumentar o tamanho da empresa (via ativos, empregados e/ou receita) como forma de aumentar o seu poder, salário, *status* e segurança (WERNER; TOSI; GOMEZ-MEJIA, 2005).

Embora não haja evidências de campo que retifiquem ou refutem tal argumento, a pesquisa sugere que o proprietário (principal) exerce poder decisivo sobre a gestão salarial dos empregados, seja na posição de controlador (casos 1, 2 e 3) ou de fundador (caso 4).

A importância da estrutura de propriedade se notabiliza pelo grau de autonomia das agências nas deliberações sobre gestão de pessoas envolvendo principalmente contratações, aumentos salariais e promoções. Nesse aspecto, ter (ou não) um controlador (principal), afeta diretamente a configuração das instâncias de decisão sobre esses e outros temas pertinentes à gestão de pessoas. Exceto a Agência-4, que não pertence a nenhum grupo de comunicação, as demais precisam submeter suas solicitações às instâncias de decisão da(s) *holding(s)* no âmbito local e estrangeiro.

A falta de autonomia dos gestores das agências afeta unanimemente suas percepções de injustiça distributiva e processual em relação à(s) *holding(s)*. Essas percepções decorrem, dentre outras razões, pela limitação de poder no exercício do seu papel de líder (ref. justiça processual) e também pelos riscos de perda de funcionários insatisfeitos (ref. justiça distributiva).

Em relação aos liderados, há uma percepção compartilhada de injustiça distributiva e processual em relação à agência no que tange os processos de aprovação para pleitos de aumentos de salários e/ ou promoções.

Nota-se, por outro lado, que nas situações onde os empregados têm mais entendimento sobre os trâmites envolvidos na apreciação dos pleitos, aparentemente há uma percepção de justiça positiva em relação ao gestor.

Essa percepção de justiça sobre a atuação do gestor ser ainda maior quando o liderado percebe que o líder encaminhou seu pleito internamente, impactando positivamente sua percepção de justiça interpessoal (ref. supervisor).

Obviamente, a percepção de justiça em termos gerais é mais positiva quando o pleito (aumento de salário ou de promoção) é aprovado.

É importante destacar que a literatura privilegia o estudo da justiça na ótica do empregado (SCOTT; COLQUITT; PADDOCK, 2009; SCOTT et al., 2014), de modo que usualmente não se faz menção de possíveis diferenças na percepção de justiça de líderes e liderados. O campo aponta que existem diferenças e que elas impactam de forma específica esses dois públicos internos da organização.

Sob a ótica do liderado, pode-se dizer que os difíceis processos de aprovação de aumentos de salários e promoções afetam sua percepção de injustiça geral da agência e a conduta do gestor, a percepção de (in)justiça geral do gestor.

O líder por sua vez, enquanto “representante da organização perante o liderado” reconhecerá (in)justiça mediante o julgamento que faz da extensão da sua atuação frente aos sistemas normativos vigentes, os quais são regidos pelo controlador.

Assim, sob a ótica do líder, a pouca autonomia como gestor local para recompensar de forma (mais) adequada seus liderados, afeta diretamente sua avaliação de justiça geral em relação ao principal (*holding*).

As percepções de injustiça dos gestores parecem se intensificar nas seguintes condições: quando não há clareza sobre condições e critérios que balizam o indeferimento dos pleitos; processos longos e/ou demorados de apreciação e resposta das instâncias externas; no caso de perda do funcionário sem expectativa de reposição. Essas situações influenciam as percepções de injustiça processual e informacional das lideranças.

Dessa forma, propõe-se que:

- d. *A maior ou menor distância da governança central em relação à governança local, que balizam as decisões para definição das condições e critérios locais referentes as negociações e recompensas, impactam no senso de justiça associadas à organização, ao supervisor e ao controlador.*

A estrutura de recompensas foi investigada a partir dos conceitos de variação salarial e de recompensas propriamente ditas.

Em relação à variação salarial, os dados sugerem a existência de variação salarial total, ou seja, de variação vertical e horizontal combinadamente. Isso se deve basicamente às práticas históricas de mercado das agências de propaganda em relação a salários, ausências de padronização das nomenclaturas de cargos etc.

No que tange a variação vertical os dados do campo sugerem que os grupos controladores estrangeiros praticam políticas agressivas de remuneração variável especialmente para os *CEOs* e/ ou sócios locais (casos 1, 2 e 3). Esse incentivo, aliado às práticas de salários “na média do mercado” para os demais empregados, permite inferir que há maiores dispersões salariais verticais nessas agências do que no caso 4.

A partir dos resultados é possível inferir também que especialmente quando as posições de liderança no nível operacional ficam vagas muito tempo (ou são suprimidas por corte de custos), cria-se um hiato estrutural entre os profissionais técnicos e a liderança tática, implicando em maior dispersão vertical dos salários.

A prática de incentivos agressivos para a alta administração se disseminou na *práxis* empresarial respaldada pela abordagem econômica sobre motivação chamada Teoria do Torneio (*Tournament Theory*) (LAEZAR; ROSEN, 1981).

A Teoria do Torneio postula que a dispersão salarial vertical pode ter impacto positivo no desempenho dos empregados (LAEZAR; ROSEN, 1981; BLOOM, 1999). Um dos seus pressupostos é que o principal (acionista) deseja que o alto escalão da organização tenha alto

desempenho, pois é ele que define as estratégias da firma, portanto precisa ser incentivado (LAEZAR; ROSEN, 1981).

Em geral, essa abordagem está ligada à tradição de pesquisa de remuneração executiva em governança corporativa, sendo costumeiramente utilizada no estudo da variação salarial vertical dentro dos níveis executivos mais altos, dentre outras aplicações (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012).

Ela tem também a prerrogativa de que os empregados estão dispostos a competir por cargos mais elevados em função dos altos salários que eles proveem. Dessa forma, empenhariam altos graus de comprometimento e esforço, levando a organização a aumentar sua produtividade e seu desempenho (CALVO; WELLISZ, 1979; ROSEN, 1982).

Vários dos estudos que sustentam argumentos favoráveis à Teoria do Torneio foram conduzidos em *settings* de competição esportiva (CONROY et al., 2014), reforçando a ideia de que se promovendo competição por recompensas se obtém elevados os níveis de contribuição individuais (CALVO; WELLISZ, 1979; ROSEN, 1982).

A Teoria do Torneio, enquanto teoria motivacional vem sofrendo muitas críticas, pois vários estudos têm demonstrado que esses incentivos prejudicam o desempenho financeiro das empresas no longo prazo – ex.: Connelly et al. (2013), Kepes, Delery e Gupta (2009), Hayward e Hambrick (1997) –, como aponta o levantamento de Connelly et al. (2014) sobre a produção acadêmica sobre *Tournament Theory* dos últimos 30 anos.

Connelly et al. (2013), por exemplo, analisando 445 empresas de 41 setores diferentes no horizonte de 10 anos, concluíram a variação salarial resulta em aumento de desempenho no curto prazo, os ganhos tendem a se estabilizarem ao longo do tempo e decaem em seguida.

Dentre as possíveis razões para esse efeito Connelly et al. (2013) defendem que sob a lógica do torneio, as pessoas são incentivadas a agirem em função de ganhos meramente individuais de curto prazo, mesmo que isso não seja favorável para a organização no longo prazo. Embora o campo não traga evidências conclusivas nesse sentido, isso pode ajudar a explicar, ao menos em parte, a alta rotatividade na área de Criação do caso 3, por exemplo.

No caso das agências estudadas a lógica de motivação por meio de competição (Teoria do Torneio) parece se aplicar olhando-se para fora da organização, ou seja, em *settings* externos como os festivais e as concorrências.

Entende-se que esses *settings*, analogamente aos torneios esportivos comumente estudados, atendem a algumas condições implícitas: (i) existe prêmio para o(s) ganhador(es); (ii) o prêmio a ser conquistado é visto como uma recompensa pelos competidores; (iii) existem

regras pré-estabelecidas de torneio e elas são conhecidas pelos competidores; (iv) o esforço em alto nível é demandado em caráter pontual de curto-prazo.

Faz-se a ressalva de que embora a lógica motivacional da Teoria do Torneio esteja presente nas competições externas, as motivações para engajamento nesses eventos parecem ser diferentes.

Os festivais parecem mobilizar especialmente a área de Criação cujos profissionais teriam expectativas como visibilidade, possibilidades de aumento de salário (ou de propostas de emprego com melhor remuneração), satisfação profissional etc.. Já as concorrências mobilizam equipes multidisciplinares.

Ambas competições são importantes para as agências, mas os profissionais questionam a sobrecarga de trabalho frente à escassez de tempo e de mão-de-obra para as entregas dos clientes.

Numa abordagem psicológica de investigação sobre os efeitos da variação salarial vertical, a teoria mais evocada para estudo das relações entre variação salarial e o desempenho é a Teoria da Expectativa (*Expectancy Theory*) (LAWLER, 1973; VROOM, 1964), de acordo com estudo bibliométrico de Conroy et al. (2014) sobre literatura de variação salarial dos últimos 20 anos.

Nos casos estudados, os efeitos da variação salarial vertical podem ser mais bem compreendidos à luz da Teoria da Expectativa (LAWLER, 1973; VROOM, 1964).

A falta de clareza sobre perspectivas e/ ou regras que normatizem “quais são os próximos passos (de carreira)”, como foi mencionado quase unanimemente por gestores e liderados, especialmente nos casos 1, 2 e 3, impacta negativamente suas percepções de justiça sobre o controlador, a organização e o supervisor. Para os profissionais de nível tático esse aspecto se torna especialmente crítico, pois, a falta de perspectiva decorre também da natural restrição de oportunidades de ascensão na agência – “bati no teto”. Para profissionais de nível operacional, nas agências que suspenderam (ou suprimiram) cargos de liderança intermediários, o “abismo” entre o nível técnico e o nível tático é interpretado como “falta de perspectiva” – “da onde estou até o diretor é muito longe, ninguém vai me promover”.

Os casos 1 e 2 possuem instrumentos e ciclos formais de julgamento de mérito de aumentos salariais ou promoções, como parte de sua estrutura normativa. Entretanto, a necessidade de aprovação da *holding* para autorizar a “premiação” impacta negativamente a percepção de justiça que líderes e liderados têm sobre o controlador e sobre a organização. A percepção de injustiça pode ser mais intensa caso a premiação for indeferida apesar do empregado ter se empenhado para conquistar o mérito.

É preciso se ponderar que os critérios de estabelecimentos de recompensas, como às dependentes de desempenho, ainda que transparentes, podem afetar negativamente o comportamento e a relação de confiança dos empregados, de modo a comprometer sua produtividade, uma vez que há fatores que impactam o desempenho que estão fora de seu controle, como analisado por Werner, Tosi e Gomez-Mejia (2005).

É importante destacar que geralmente as negativas da *holding* para aumentos salariais, promoções ou novas contratações estariam condicionadas a resultados financeiros de curto prazo, os quais não estão sob controle dos empregados ou mesmo das agências diretamente, a exemplo de situações onde o cliente cancela o contrato ou alguma ação de comunicação em fazes adiantadas do trabalho, dentre outras possibilidades.

Dessa forma, propõe-se que:

- e. *A governança efetiva em termos de políticas e normas que conduzem ao equilíbrio nas negociações e estruturas de recompensa horizontal e vertical possui relação com a percepção de justiça associada à organização, ao supervisor e ao controlador.*

Connelly et al. (2013) também alertam para outra situação comum decorrente da variação salarial vertical: a comparação que profissionais de níveis menos elevados fazem entre si mesmos e os profissionais de níveis mais elevados, em termos das suas habilidades, para verificar se estão sendo pagos de forma justa.

Um julgamento desfavorável implica em menor motivação e diminuição do desempenho desse(s) profissional(is) no médio e longo prazo (CONNELLY et al., 2013). Isso ocorre, pois, há uma tendência do profissional ajustar seu nível de esforço à recompensa financeira recebida, de forma a restaurar uma troca justa entre empregado e organização (SHAW; GUPTA; 2007; TREVOR; WAZETER, 2006).

A variação salarial vertical implica na redução da cooperação, produtividade, comprometimento e retenção de profissionais no longo prazo (SHAW; GUPTA; 2007; TREVOR; WAZETER, 2006).

Essa lógica é postulada pela Teoria da Equidade (*Equity Theory*) (ADAMS, 1965), de acordo com estudo bibliométrico de Conroy et al. (2014).

A Teoria da Equidade (ADAMS, 1963, 1965) tem como pressuposto a ideia de que as pessoas por meio de percepção comparam o esforço despendido (por ela e pelos demais) com a equidade de recompensas obtidas (por ela e pelos demais). A percepção de (in)equidade está diretamente associada ao sentimento de (in)justiça organizacional. Caso o indivíduo perceba que despendeu o mesmo nível de esforço e foi recompensado de forma injusta (comparativamente aos demais) poderá diminuir seu nível de esforço para equipara-lo ao nível

de recompensa obtido (ou possível), de forma a reestabelecer a equidade (ADAMS, 1965), por exemplo.

Nos casos 1 e 3, há relatos que indicam insatisfação em decorrência do profissional ter se sentido preterido em oportunidades de promoção. Essas situações parecem ser mais recorrentes em profissionais de nível tático que “aguardam há muito tempo por uma oportunidade”. Profissionais de nível tático costumam se sentir mais pressionados em termos de crescimento de carreira.

No caso 2, destacam-se dois desafios: um que diz respeito aos salários praticados pela agência que não são compatíveis com salários de recrutandos considerados aptos para as vagas, levando a agência, em algumas ocasiões a contratar profissionais a salários considerados injustos pelos pares e subordinados – “o chefe sabe menos, precisa ser ensinado e ganha muito mais”. Outro desafio é de se adequar a estrutura de cargos e salários de modo geral, para ajuste das recompensas e diminuição do *turnover*.

No caso 4, embora haja restrições de estrutura e orçamento, que limitam oportunidades de crescimento, há uma percepção de justiça compartilhada sobre as práticas gerais de recompensas praticadas pelas sócias. Os empregados parecem perceber que a organização é justa, principalmente ao comparar suas práticas (ex.: pagamento de horas extras e uso do banco de horas) com a de outras agências – “agência nenhuma faz isso” –; e perceber a supervisão como justa, especialmente em função da sua conduta perante os clientes (ex.: procurar não ceder às pressões para “virar noite” e/ou para executar trabalhos que não fazem parte do escopo contratado) e perante a equipe (ex.: dar abertura para opinar e criticar processos de trabalho).

Os profissionais de nível operacional, de maneira mais notória nos casos 1, 2 e 3, comparam os seus benefícios com os dos seus líderes (ex. cursos de idiomas só para gerentes, planos de saúde diferenciados conforme o cargo etc.). Nota-se que as avaliações desfavoráveis impactam negativamente a percepção da agência como justa, especialmente por entenderem que “quem ganha menos (e pouco) tem mais necessidade do benefício que o chefe que ganha mais (e bem)”.

Os estudos das variações verticais e/ou totais em geral indicam de que percepções de inequidade estão relacionadas a elevados níveis de *turnover* (CONROY et al., 2014).

Dessa forma, propõe-se que:

- f. *Quanto maior a percepção de justiça ou injustiça (em relação à organização, ao supervisor e ao controlador) associada às recompensas horizontais e às praticadas entre os níveis hierárquicos, maior é a atratividade organizacional dos funcionários com perfil adequado aos propósitos organizacionais da governança.*

Em relação à variação salarial horizontal, nota-se que a grande dispersão horizontal seria uma característica do setor, resultante das suas práticas históricas de definição dos salários (especialmente ofertas agressivas para atração de novos profissionais). Com base nisso, pode-se inferir que praticar salários “na média” do mercado, como relatam os casos, envolveriam grandes níveis de dispersão dentro das faixas salariais, a exemplo do que ocorre no caso 1.

Os estudos das variações horizontais com base na Teoria da Equidade admite que a percepção de equidade é afetada por comparações horizontais internas à organização (recompensas entre indivíduos que fazem a mesma coisa) e externas (recompensas entre indivíduos de organizações diferentes que possuem cargo/ função equivalentes) (CONROY et al., 2014), onde há evidências de que a percepção de equidade impacta positivamente a satisfação com o pagamento (TREMBLAY; ST-ONGE; TOULOUSE, 1997).

No caso 4 há uma percepção compartilhada de que a agência é justa no geral e, portanto, os salários pagos dentro das funções são igualitários, como foi apresentado na descrição do caso.

No caso 1 destacam-se as percepções de injustiça dos líderes, sobretudo, sobre a dispersão salarial entre liderados de funcionários de mesma função (percepção de organização injusta), frente às dificuldades para promoção das equiparações e revisões salariais (percepção de organização e controlador injustos).

O caso 2, embora pertença ao mesmo grupo do caso 1 e está sujeito às mesmas normas globais, apresenta, além das dificuldades do caso 1, o agravante da pouca oferta de profissionais qualificados para trabalhar com *digital*, levando-a a recrutar profissionais em “empresas” (ou seja, fora de agências). Empresas parecem praticar salários maiores que as agências, de forma que os salários da agência se tornam pouco atraentes.

No caso 3 os gestores entendem que os salários praticados pela agência em geral estão condizentes com práticas do setor, estando, portanto, “ok” na sua avaliação. Mas, criticam as políticas de remuneração da agência ao compararem os salários da agência com os salários pagos pelas “empresas”, tendo como parâmetro o grau de qualificação dos profissionais das agências e dos seus contrapartes com mesmo cargo nos clientes.

A Teoria da Comparação Social (*Social Comparison Theory*) (FESTINGER, 1954) estuda a privação relativa (*relative deprivation*), que se refere ao sentimento de privação que as pessoas têm ao perceberem que seus resultados (*outcomes*) são menores comparados com os dos demais (CROSBY, 1976), ou seja, a avaliação feita pelo empregado sobre o esforço dispendido e o resultado obtido é relativizada, levando em conta os resultados dos outros.

De acordo com a revisão de Conroy et al. (2014) os estudos sob essa abordagem apontam que quanto maior a privação – exemplo, quando percebem que seu salário é menor do que de outros com trabalhos similares –, menores são os níveis de satisfação do empregado e maior é sua disposição para sair da empresa.

Nos casos estudados está evidente que os empregados desconhecem os salários praticados (para os pares e superiores) nas agências onde trabalham, assim possuem menos informações para comparar seus salários com os dos colegas na mesma posição. No entanto, a ausência de políticas de gestão de pessoas leva os profissionais a constantemente buscarem empregos em outras agências – “o único jeito de ter aumento de salário” – de forma que sentimento de privação relativa surge ao compararem seus salários com aqueles oferecidos no concorrente. O sentimento de privação relativa pode explicar, ao menos em parte, o comportamento de barganha que muitos profissionais dispõem junto ao empregador – “na agência tal, me ofereceram tanto”.

A literatura sugere que como é comum os empregados terem baixo nível de informação sobre os salários dos demais, portanto, buscam nos procedimentos, nos critérios e no tratamento referências para fazerem as comparações e formarem suas avaliações sobre justiça (KONOVSKY, 2000).

Nesse sentido, por exemplo, há profissionais que estabelecem comparações entre as recompensas não-financeiras que recebem com a dos seus pares dentro da organização (ex.: carro/cursos no exterior etc.) para uns e para outros não, uns podem chegar tarde/ emendar feriado/ ir no cliente e outros não etc.). Assim, os casos dão fortes indícios de sentimento de privação – “se ele(a) pode porque eu não posso?”. Isso impacta fortemente a percepção da organização e do supervisor como injustos.

Pela ausência de políticas que regulem (ou universalizem) a distribuição de recompensas não-financeiras entre os pares dentro das agências, os “privilegiados” costumam perceber o supervisor como justo, atribuindo exclusivamente ao gestor a responsabilidade pela recompensa recebida – “isso é do meu gestor, aqui na agência não tem isso...”.

Internamente, essa comparação se estende aos pares de outras equipes/ departamentos, de *status* equivalentes (CONROY et al., 2014), ou seja, dentro da mesma equipe, dentro da mesma área (ex.: comparação entre equipes diferentes pertencentes à mesma área, comparação com pares de dentro da BU) ou entre áreas (ex.: comparação entre pares das áreas de atendimento, planejamento etc.).

Dessa forma, propõe-se que:

g. *Quanto maior a disparidade percebida sobre as práticas de recompensas em relação aos pares dentro ou fora da organização, maior é percepção de injustiça em relação à organização, ao supervisor e ao controlador.*

Em relação à avaliação das recompensas propriamente ditas, nota-se que a maior parte dos profissionais ouvidos avaliam seu pacote de recompensas, especialmente a partir dos salários.

No geral, eles parecem entender que em valores nominais seus salários estão “na média” do mercado de publicidade e de acordo com a sua atribuição. Mas, a avaliação do quanto o salário é “justo” foi relativizada por todos os entrevistados, tendendo a ser julgado como injusto na grande parte dos casos.

Dentre os principais elementos associados à avaliação do salário como “(in)justo”, destacam-se:

- Grau de (in)satisfação com o poder aquisitivo decorrente do salário.
- Grau de (in)satisfação decorrente da carga de trabalho (ex.: jornadas estendidas de trabalho, refeições etc).
- Grau de (in)satisfação decorrente do tipo de atribuição (ex.: proporciona aprendizado, trabalho repetitivo, baixa complexidade etc.).
- Grau de (in)satisfação decorrente do tipo de conta (ex.: cliente de setor de atividade ‘*disgusting*’ ou ‘muito conservador’).
- Grau de (in)satisfação decorrente do tratamento pessoal recebido do supervisor.
- Grau de (in)satisfação decorrente do tratamento pessoal recebido do cliente.
- Grau de (in)satisfação com o ambiente de trabalho.
- Grau de (in)satisfação decorrente do reconhecimento obtido com o trabalho (ex.: prêmios, visibilidade, repercussão positiva na mídia etc.).

De maneira complementar aos salários, são avaliados benefícios e as recompensas não-financeiras.

Faz-se a ressalva de que as recompensas financeiras (salários e benefícios) parecem ser mais criticadas pelos profissionais de nível operacional, principalmente em função do baixo poder aquisitivo dos salários – de forma análoga ao conceito dos fatores higiênicos de Herzberg (1959).

A respeito das recompensas financeiras indiretas, Dutra e Hipólito (2012) destacam que elas podem ter especial importância para a realidade brasileira, pois há uma chance significativa do empregado ter acesso a elas apenas pela oferta do empregador.

Destaca-se ainda a importância da forma como as recompensas estão estruturadas (formal ou informalmente), ou seja, quais são os critérios que regem sua definição – por exemplo, formas tradicionais de se estabelecerem as recompensas financeiras podem incluir como critério: cargo, atribuição, tarefa, senioridade (tempo de casa) e/ou grupo ocupacional (ex.: profissionais de criação, profissionais de atendimento em agências, etc.) (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

Sob a ótica da Teoria da Expectativa (LAWLER, 1973; VROOM, 1964) – que postula que a força da inclinação para uma ação dependerá da probabilidade e que a ação seguirá para um resultado de alta valência (ou seja, daquilo que valoriza) –, pode-se depreender que há a expectativa de se obter aquilo que se valoriza (sentimento de realização, de reconhecimento por parte dos clientes e da supervisão, de recompensas financeiras e não-financeiras), quando se avalia o esforço a ser empreendido no trabalho para obtenção do que valoriza.

Nesse sentido, a inclinação do profissional para dispendir o esforço necessário para a ação dependerá da probabilidade de gerar um resultado de alta valência. Por exemplo: pode haver maior ou menor inclinação para o esforço de fazer um trabalho dependendo da força da expectativa que o trabalho leve à obtenção daquilo que se quer muito (recompensas financeiras, reconhecimento do cliente etc.) – isso pode explicar, ao menos em parte, a dedicação dos profissionais em processos de concorrência ou de participação em festivais.

Assim, pode-se dizer que sob a baixa expectativa de realização do que se espera, haverá menor motivação para a execução do trabalho.

Dessa forma, propõe-se que:

- h. Quanto maior ou menor a distância da governança (organização, supervisor e controlador) em termos de clareza nos incentivos e recompensas maior ou menor é a percepção de injustiça do trabalhador.*

Em relação à estrutura organizacional, nota-se que ela é orientada de acordo com as preferências da alta administração, de forma que as *holdings* não interferem no modo como as agências se organizam. Refletindo aparentemente uma prática de gestão do setor a expansão (ou preservação) do quadro funcional está condicionada a existência de contas – acabou o contrato, cortam-se as equipes.

A forma de gerir a rentabilidade que permeia a estrutura organizacional das agências traz implicações para o dimensionamento dos fluxos dos trabalhos influenciando diretamente a estrutura comportamental.

Além disso, os resultados sugerem que a origem “*off*” (ou tradicionais) ou “*on*” (ou *digital*) influencia a forma como as estruturas estão organizadas. Aparentemente nas agências

de propaganda tradicional o trabalho está organizado em função das especialidades – ou disciplinas, como são chamadas no meio –, Atendimento, Planejamento, Mídia, Criação e Produção. Já no *digital* de maneira análoga a organizações e tecnologia de informação (TI), as estruturas teriam uma forte orientação para processos.

Na perspectiva da **estrutura comportamental** estão refletidas as estruturas de poder das agências. Os resultados do campo sugerem dois tipos assimetria de poder: a vertical e a horizontal.

A assimetria vertical de *status* e poder se revela especialmente nas distâncias de capacitação entre o nível tático e o nível operacional. Essa distância parece ter se estabelecido com uma aparente suspensão (ou supressão em alguns casos) de cargos mais seniores dentro no nível técnico. Os relatos sugerem que isso ocorreu, em grande parte, como uma medida de redução/ contenção de custos.

Os resultados do campo denotam que, além das necessidades de qualificação técnica a atuação requer o conhecimento do cliente (preferências, fluxos de aprovação etc.) e o desenvolvimento de habilidades de interação interpessoal, dentre outras. Se os profissionais menos experientes são pouco envolvidos nos trabalhos para serem “treinados”, menor será a autonomia das equipes, aumentando a sobrecarga dos profissionais de nível tático.

Esse “hiato” entre os níveis tático e operacional contribui para que os profissionais de nível tático fiquem sobrecarregados com atividades que poderiam ser delegadas, caso houvesse nas equipes profissionais aptos em número suficiente para divisão das tarefas.

Esse hiato aliado às pressões de tempo e ao volume de trabalhos incentiva muitos líderes de nível tático a centralizar grande parte das atividades, diminuindo o envolvimento dos subordinados nos trabalhos, aos quais muitas vezes são relegadas atividades de apoio. Isso contribui para que os liderados tenham menor senso de recompensa não-financeira.

Esse desequilíbrio impacta negativamente as percepções de justiça distributiva, processual, informacional e/ou interpessoal dos líderes e dos liderados, associadas ao senso de justiça sobre a organização (HOLTZ; HAROLD, 2009).

É importante pontuar que a qualidade das trocas com o supervisor (*leader-member exchange*) e a percepção de suporte recebido da organização (*perception of organization social*) estão respectivamente associadas aos conceitos de qualidade da troca social que o empregado tem com o gestor direto (*supervisor social exchange*) e de a qualidade da troca social que o empregado tem com a organização (*organizational social exchange*), as quais são preditoras de produtividade e comprometimento (MASTERSON; LEWIS; GOLDMAN; TAYLOR, 2000; RUPP; CROPANZANO, 2002).

A qualidade da troca social que o empregado tem com o gestor direto (*supervisor social exchange*) impacta a percepção de justiça em relação ao supervisor e também em relação à organização (RUPP; CROPANZANO, 2002).

Assim, a atuação da liderança desempenha um papel muito importante na produtividade e no comprometimento do liderado, bem como na sua disposição em ficar na agência.

A assimetria horizontal de *status* e poder parece se revelar em função das unidades, implicando em avaliações sobre a variação horizontal de salário e/ou de práticas de recompensas em geral (dentro das unidades e/ou entre as unidades), como foi mencionado há pouco.

Nesse sentido, evidenciam-se, em linhas gerais, grupos com *status* distintos:

- Caso 1: as BU's, a Produção e Brasília.
- Caso 2: São Paulo e Curitiba.
- Caso 3: a Criação, os não-Criação (exceto Produção), a Produção e Brasília.
- Caso 4: a Criação e os não-Criação.

Os resultados sugerem que o dimensionamento das equipes nas unidades parece priorizar o cálculo de rentabilidade por unidade, sem levar em conta outros aspectos como volume de trabalho demandados de cada unidade e/ou as diferentes práticas salariais decorrentes de *status* diferentes (ex.: salários maiores na Criação).

Nessas condições, criam-se “gargalos” entre as unidades, dificultando os fluxos de trabalho e de informação entre elas, o que contribui para avaliação negativa de justiça sobre os *co-workers*, corroendo a confiança e o comprometimento entre as equipes ao longo do tempo (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007; LAVELLE et al., 2015).

Além disso, essas distâncias, refletidas na variação vertical e horizontal dos salários da agência, dificultam a aprovação em pleitos de aumento de salários e/ou promoções, uma vez que as normas da *holding* estabelecem limites parametrizados com referências inadequadas para as necessidades de adequações de recompensas da agência – “não pode ter aumento de salário maior que X%”.

Dessa forma, propõe-se que:

- i. *Quanto maior ou menor disparidade em termos de status e poder, maior ou menor é a percepção de injustiça do trabalhador em relação à organização, ao supervisor e aos co-workers.*

Na perspectiva de **psicologia social** se tem as preferências dos vários públicos internos às agências. A literatura tende a privilegiar o estudo das preferências entre membros do

conselho (*board*) ou da alta administração (*TMT*), mas está evidente que o *skateholder* empregado tem preferências e expectativas próprias.

A avaliação de justiça que o empregado faz sobre cada um *stakeholders* leva em consideração a qualidade das trocas sociais com cada uma das partes (organização, supervisor, controlador, *co-workers* internos e externos, clientes, fornecedores) (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007; LAVELLE et al., 2015), que abrangem suas expectativas de recompensas financeiras e não-financeiras.

Dessa forma, propõe-se que:

- j. A avaliação de injustiça organizacional geral, associadas à falta de políticas claras e efetivas de gestão de pessoas (carreira, salários, qualidade de vida etc.) e à falta de perspectiva de desenvolvimento profissional e de carreira, levam à disposição do empregado em sair agência.*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado na seção “Modelo conceitual proposto” governança corporativa é constituída de “estruturas formais, estruturas informais e processos que existem em funções e responsabilidades de supervisão no contexto corporativo” (HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008, p. 381 – tradução nossa). Ela costuma ser estudada por três vertentes – estrutura formal, estrutura de comportamento e processos de comportamento (Hambrick; v. Werder; Zajac, 2008) –, que podem ser decompostas em “perspectivas da governança corporativa” (Figura 1, p.39), considerando que há pressões internas e externas às organizações que afetam as responsabilidades de supervisão (HAMBRICK; v. WERDER; ZAJAC, 2008).

O modelo proposto por Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) se mostrou adequado para análise dos dados, com vistas aos objetivos de pesquisa pretendidos. O objetivo geral de compreender como a percepção de justiça organizacional acerca das recompensas para níveis não-diretivos se relaciona com a governança das organizações; e os objetivos específicos de compreender:

(1) *Como a governança da organização é influenciada pelo contexto onde está inserida.*

O contexto onde estão inseridas as organizações estudadas pode ser melhor compreendido a partir das pressões e influências dos seus *stakeholders* internos e externos, sendo a sua governança influenciada tanto por aspectos de estrutura formal, estrutura informal e processos de comportamento.

(2) *Como as recompensas para níveis não-diretivos são estabelecidas dentro da organização.*

As recompensas para níveis não-diretivos são estabelecidas, em grande parte dos casos, com base em práticas de mercado do setor de agências de propaganda no Brasil e regidas pelos sistemas normativos dos controladores estrangeiros. O grau de autonomia dos gestores e das áreas de RH sobre práticas de gestão de pessoas tem papel fundamental para gestão das recompensas.

(3) *Qual a percepção de justiça dos funcionários sobre essas recompensas.*

A percepção de justiça que os funcionários têm sobre as recompensas leva em consideração suas preferências e expectativas individuais, bem como ponderações sobre quão justamente estão sendo recompensados frente às pressões ou ao apoio recebido dos demais *stakeholders* (quão justos eles são), em especial o supervisor, a organização, o controlador e o cliente. Avalia ainda seu julgamento de justiça comparativamente às condições dos seus superiores, liderados e pares (dentro e fora da organização).

(4) *Se e como a justiça organizacional pode reverberar na efetividade da governança.*

Os efeitos da percepção de justiça em relação à efetividade da governança não são diretos, mas a julgar pelos consequentes como confiança, comprometimento, comportamento cooperativo, satisfação com o trabalho e produtividade, pode-se dizer que a justiça organizacional é positiva para a efetividade da governança.

Tem-se um paradoxo em governança: de se ter o bom desempenho financeiro governança como condição para práticas adequadas de recompensas (financeiras e não-financeiras), dado que em circunstâncias injustas de trabalho, há menores probabilidades de se ter bom organizacional e, consequentemente, bom desempenho financeiro.

Frente aos resultados da aplicação do modelo, também como contribuição deste trabalho, é possível estender o entendimento de que a estrutura formal, a informal (estrutura de comportamento) e o processo (processo de comportamento) envolvem tanto as funções e responsabilidades de supervisão – a literatura costuma tratar por supervisão a atuação do *CEO* e/ou do *TMT* –, como dos “supervisionados”.

O uso de incentivos para alinhamento de interesses entre principal e agente é considerado “um dos principais (se não o principal) modelo teórico para gestão de recompensas (particularmente no nível da alta administração)” (CUEVAS-RODRÍGUEZ; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2012, p. 526 – tradução nossa).

A despeito do conceito de justiça que é um preceito implícito da Teoria dos *Stakeholders*, trabalhos contemplando recompensas para o *stakeholder* empregado são raros, especialmente as pesquisas empíricas.

Ao se ampliar o alcance da “luz” das discussões de governança sobre recompensas para o *stakeholder* empregado, entende-se que se contribui para compreensão da efetividade da governança, ao desvelar nuances importantes de contexto e da forma como os elementos das várias perspectivas de estudo de governança se influenciam mutuamente.

A pesquisa evidenciou também que embora as três vertentes de estudo estejam consolidadas (principalmente a estrutura formal), não seria possível trata-las com “purismo”, ou seja, como alternativas isoladas, no estudo da governança em Estratégia Empresarial sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*. Os resultados revelam que os elementos presentes em todas as “perspectivas” são relevantes e interdependentes.

Dessa forma, propõe-se a ampliação do modelo de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008) acrescentando os elementos comuns e relevantes identificados na pesquisa, que impactam as percepções de justiça organizacional dos profissionais em relação à estrutura de remuneração,

como forma de integrar o *stakeholder* empregado às discussões de governança (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

| | Estrutura Formal | Estrutura Comportamental | Processo Comportamental |
|--|--|---|--|
| Intraorganizacional (da organização para dentro) | Economia <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de propriedade • Estrutura de controles • Incentivos para o <i>TMT</i> • Normas de recompensas • Recompensas financeiras e não-financeiras • Variação salarial • Estrutura organizacional • Outras normas | Poder <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia dos gestores sobre decisões de recompensas • Assimetrias de <i>status</i> e poder horizontais • Assimetrias de <i>status</i> e poder verticais • Fluxos de trabalho • Poder e <i>status</i> do RH local | Psicologia Social <ul style="list-style-type: none"> • Preferências e expectativas da alta administração • Preferências e expectativas das lideranças • Preferências e expectativas dos liderados • Práticas de gestão de pessoas |
| Institucional (da organização para fora) | Legal <ul style="list-style-type: none"> • Legislação trabalhista brasileira • Legislação do setor de propaganda • Outras regulamentações • Contratos com clientes • Contratos com veículos • Contratos com fornecedores • Contratos com parceiros | Redes Sociais <ul style="list-style-type: none"> • Influência dos acionistas • Influência da rede global • Influência dos clientes • Influência das agências parceiras • Influência dos veículos • Influência dos fornecedores • Influência das agências concorrentes | Gerenciamento Simbólico <ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão instituídas no setor • Práticas de concorrências • Festivais de propaganda • Oferta de mão-de-obra <i>off</i> e <i>on</i> • <i>Turnover</i> como padrão de comportamento • Mudanças do setor em andamento |

Quadro 6 – Perspectivas de governança das agências de propaganda no Brasil

Fonte: elaborado pela autora com base no modelo de perspectivas de Hambrick, v. Werder e Zajac (2008)

Como contribuição para o avanço das discussões do tema em estudos futuros, apresentam-se as seguintes proposições:

- O maior ou menor senso de justiça em relação aos stakeholders externos impacta no senso de justiça associadas à organização e ao supervisor.*
- O maior ou menor turnover impacta na efetividade da governança da organização.*
- O maior ou menor o senso de justiça em relação ao controlador, impacta na efetividade da governança da organização.*
- A maior ou menor distância da governança central em relação à governança local, que balizam as decisões para definição das condições e critérios locais referentes as negociações e recompensas, impactam no senso de justiça associadas à organização, ao supervisor e ao controlador.*
- A governança efetiva em termos de políticas e normas que conduzem ao equilíbrio nas negociações e estruturas de recompensa horizontal e vertical possui relação com a percepção de justiça associada à organização, ao supervisor e ao controlador.*

- f. *Quanto maior a percepção de justiça ou injustiça (em relação à organização, ao supervisor e ao controlador) associada às recompensas horizontais e às praticadas entre os níveis hierárquicos, maior é a atratividade organizacional dos funcionários com perfil adequado aos propósitos organizacionais da governança.*
- g. *Quanto maior a disparidade percebida sobre as práticas de recompensas em relação aos pares dentro ou fora da organização, maior é percepção de injustiça em relação à organização, ao supervisor e ao controlador.*
- h. *Quanto maior ou menor a distância da governança (organização, supervisor e controlador) em termos de clareza nos incentivos e recompensas maior ou menor é a percepção de injustiça do trabalhador.*
- i. *Quanto maior ou menor disparidade em termos de status e poder, maior ou menor é a percepção de injustiça do trabalhador em relação à organização, ao supervisor e aos co-workers.*
- j. *A avaliação de injustiça organizacional geral, associadas à falta de políticas claras e efetivas de gestão de pessoas (carreira, salários, qualidade de vida etc.) e à falta de perspectiva de desenvolvimento profissional e de carreira, levam à disposição do empregado em sair da organização.*

Do ponto de vista empírico, além de contemplar os níveis não-diretivos, o estudo contribui também na expansão do uso de métodos qualitativos de investigação – igualmente escassos na literatura de governança –, cujo caráter indutivo possibilita desvelar mais elementos relevantes para compreensão do tema.

Obviamente, o trabalho tem limitações. Uma delas se refere à restrição do estudo em um único setor, assumindo-se, portanto, que em outros contextos, os resultados poderiam ser distintos.

Outra limitação se refere à coleta transversal de dados, especialmente considerando as mudanças constantes do contexto (arena de competição do setor, legislação trabalhista brasileira etc.) e das próprias agências (reestruturações, movimentações de dirigentes entre as agências etc.), podendo limitar o alcance dos resultados no avanço das discussões.

Há também as limitações inerentes às abordagens qualitativas, como a impossibilidade de generalização das relações entre os conceitos e os vieses interpretativos dos atores investigados – no caso foram pesquisados apenas os profissionais de agências, em detrimento de outros *stakeholders*.

Entretanto, pretende-se dar continuidade à pesquisa sobre o tema por meio do teste empírico das proposições e também com a extensão dos estudos juntos a outros *stakeholders* das agências (*holdings* locais e estrangeiras, clientes e fornecedores).

Para estudos futuros, além dessas possibilidades, sugere-se também o aprofundamento no estudo dos elementos identificados, especialmente “para fora” da organização (perspectivas

legal, redes sociais e gerenciamento simbólico), bem como das relações entre as diferentes perspectivas, com vistas à construção de modelos teóricos que ajudem na melhor compreensão da governança.

Nesse sentido, estudos longitudinais (qualitativos e/ou quantitativos) podem ser bastante pertinentes, principalmente considerando que o setor está passando por grandes transformações.

Adicionalmente, sugere-se a condução de estudos em outros contextos culturais e outros setores produtivos como forma de compreender como as perspectivas de governança se (re)configuram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Washington, v. 67, p. 422–436, 1963.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267–299. New York: Academic Press, 1965.
- AGUILERA, R. V.; FILATOTCHEV, I.; GOSPEL, H.; JACKSON, G. An organizational approach to comparative corporate governance. *Organization Science*, Catonsville, v. 19, n. 3, p. 475–492, 2008.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross national-diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, New York, v. 28, n. 3, p. 447–465, July 2003.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, New York, v.32, n. 3, p. 836–863, March 2007.
- AMBROSE, M.L.; SEABRIGHT, M. A.; SCHMINKE, M. Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, v. 89, p. 947–965, 2002.
- ANFAVEA. *Anfavea divulga o balanço da indústria automobilística em 2014*. São Paulo: ANFAVEA, 2015. 2 p. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/docs/08%2001%2015_PressRelease_Resultados_Dezembro2014.pdf> Acesso em: 01 out. 2017.
- ANFAVEA. *Anfavea revela balanço do ano e projeta crescimento para 2017*. São Paulo: ANFAVEA, 2017. 2 p. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/docs/05.01.17_PressRelease_Resultados_2016.pdf> Acesso em: 01 out. 2017.
- ARAUJO, L. Por que há alta rotatividade nas agências de publicidade? *Adnews*, São Paulo, 29 out. 2012. Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/publicidade/por-que-ha-alta-rotatividade-nas-agencias-de-publicidade>> Acesso em: 10 ago. 2015.
- ARCOVERDE, L. Publicitários aprendem os princípios da administração. *Valor Econômico*, São Paulo, 15 jul. 2015. Eu & Carreira.
- BARCLIFT, Z. J. Fairness & procedural justice: implications for corporate governance and executive compensation. *Rutgers Business Law Review*, Newark, v. 9, n. 1, p. 40–80, 2012.
- BACKES-GELLNER, U.; PULL, K. Tournament compensation systems, employee heterogeneity, and firm performance. *Human Resource Management*, Malden, v. 52, n. 3. p. 375–398, May–June 2013.

BARKEMA, H. G.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, New York, v. 41, n. 2, p. 135–145, April 1998.

BEAUMONT, P. B.; HARRIS, R. I. D. Internal wage structures and organizational performance. *British Journal of Industrial Relations*, London, v. 1, n. 1, p. 53–70, March 2003.

BERRY, C. M.; ONES, D. S.; SACKETT, P. R. Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 92, n. 2, p. 410–424, 2007.

BLOOM, M. C. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, New York, v. 42, p. 25–40, 1999.

BLOOM, M. C.; MILKOVICH, G. T. *Issues in Management Compensation Research*. Ithaca: Cornell University ILR School, 1995. 26 p. (CAHRS Working Papers Series).

_____. Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, New York, v. 41, n. 3, p. 293–297, June 1998.

BRIDOUX, F., STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategy Management Journal*, v. 35, n.1, p.107–125, 2013.

BUCHINSKY, M. Changes in the U.S. wage structure 1963-1987: application of quantile regression. *Econometrica*, v. 62, n. 2, p. 405–458, March, 1994.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.

CALVO, G. A.; WELLISZ, S. Hierarchy, ability and income distribution. *Journal of Political Economy*, Chicago, v. 87, p. 991–1010, 1979.

CARPENTER, M. A. The price of change: the role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 26, n. 6, p. 1179–1198, December 2000.

CARRASCO-HERNANDEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence. *Family Business Review*, Boston, v. 20, n. 3, p. 215–228, September 2007.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21–31, October–December 2004.

COASE, R. The new institutional economics. *The American Economic Review*, Pittsburgh, v. 88, n. 2, p.72–74, May 1998.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, v. 86, n. 2, p. 278–321, November 2001.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. Erratum to “The role of justice in organizations: a meta-analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, v. 89, 2002.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; RODELL, J. B.; LONG, D. M.; ZAPATA, C. P.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J. Justice at the millennium, a decade later: meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 98, n. 2, p. 199–236, 2013.

CONNELLY, B. L.; HAYNES, K. T.; TIHANYI, L.; GAMACHE, D. L.; DEVERS, C. E. Minding the gap: antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 20, n. 10, p. 1–24, 2013.

CONNELLY, B. L.; TIHANYI, L.; CROOK, T. R.; GANGLOFF, K. A. Tournament theory: thirty years of contests and competitions. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 40, n. 1, p. 16–47, January 2014.

CONROY, S. A.; GUPTA, N.; SHAW, J. D.; PARK, T-Y. A multilevel approach to the effects of pay variation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Bingley, v. 32, p. 1–64, 2014.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In COOPER, C.; ROBERTSON, I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley. 1997. p. 317–372.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, Westchester County, v. 21, n. 4, p. 34–48, November 2007.

CROSBY, F. A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, Washington, v. 83, n. 2, p. 85–113, 1976.

CUEVAS-RODRÍGUEZ, G.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; WISEMAN, R. M.. Has agency theory run its course?: making the theory more flexible to inform the management of reward systems *Corporate Governance: An International Review*, Malden, v. 20, n. 6, p. 526–546, 2012.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANELLA, A. A., Jr. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, New York, v. 28, n. 3, p. 371–382, July 2003.

DAVIS, G. F. New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 31, p.143–162, 2005.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. *The handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 1, p. 1–28.

DEVERS, C. E.; CANNELLA, A. A., Jr.; REILLY, G. P.; YODER, M. E. Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 33, n. 6, p. 1016–1072, December 2007.

DIPRETE, T. A.; EIRICH, G. M.; PITTINSKY, M. Compensation benchmarking, leapfrogs, and the surge in executive pay. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 115, n. 6, p. 1671–1712, May 2010.

DONALDSON, T. The epistemic fault line in corporate governance. *Academy of Management Review*, New York, v. 37, n. 2, p. 256–271, April 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation—Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, New York, v. 20, n. 1, p. 65–91, January 1995.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DURISIN, B.; PUZONE, F. Maturation of corporate governance research, 1993–2007: an assessment. *Corporate Governance: An International Review*, Malden, v. 17, n. 3, p.266–291, 2009.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, Catonsville, v. 3, n. 2, p. 134–149, 1985.

EISENHARDT, K. M. Agency and institutional theory explanations: the case of retails sales compensation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 31, n. 3, p. 488–511, 1988.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, New York, v. 14, n. 1, p. 57–74, January 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, New York, v. 14, n. 4, p. 532–550, October 1989b.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. p. 97–106.

EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colours. *Human Relations*, Thousand Oaks, v. 65, n.5, p. 597–615, 2008.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Agency problem and residual claims. *Journal of Law and Economics*, Boston, v. 26, n. 2, p. 327–349, June 1983a.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Boston, v. 26, n. 2, p. 301–325, June 1983b.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economics*, New York, v. 14, p. 101–119, 1985.

FESTINGER, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, Thousand Oaks, v.7, p. 117–140, 1954

FILATOTCHEV, I.; NAKAJIMA, C. Corporate governance, responsible managerial behavior, and CSR: organizational efficiency versus organizational legitimacy. *Academy of Management Perspectives*, Westchester County, v. 28, n. 3, p. 289–306, August 2014.

FINKELSTEIN, S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 35, n. 3, p. 505–538, August 1992.

FISS, P. C. A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, New York, v. 32, n. 4, p. 1180–1192, 2007.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. *The handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 24, p. 645–672.

FOX, S; SPECTOR, P. E.; MILES, D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, San Diego, v. 59, p. 291–309, 2001.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. 276p.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, n. 4, p. 337–359, 1990.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press, 2007. 179p.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. *Stakeholder Theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press, 2010. 343p.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Oakland, v. XXV, n. 3, p. 88–106, 1983.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, Catonsville, v. 15, n. 3, p. 364–369, May–June 2004.

GARRABAN, M. Duopólio digital estremece mundo da propaganda. *Valor Econômico*, Cannes, 30 jun. 2016. Empresas, Financial Times, p. B10.

GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, G., Wm. Commentary: new directions on compensation and upper echelons *Corporate Governance: An International Review*, Malden, v. 20, n. 6, p. 519–525, 2012.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 399–432, 1990.

GREENBERG, J. Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 54, p. 81–103, 1993.

GRISSOM, J. A.; STRUNK, K. O. How should school districts shape teacher salary schedules? linking school performance to pay structure in traditional compensation scheme. *Educational Policy*, v. 26, n. 5, September 2012.

GRUND, C.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. The dispersion of employees’ wage increases and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, Ithaca, v. 61, n. 4, p. 485–501, July 2008.

GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. *Mídia Dados Brasil 2015*. São Paulo: Grupo Mídia São Paulo, 2015. Disponível em: < <https://dados.media/#/app/categories> > Acesso em: 10 jan. 2016

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. *The handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. cap. 6, p. 105–117.

GUPTA, N.; CONROY, S.; DELERY, J. E. The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, v. 22, p. 100–115, 2012.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 2, p. 193–206, April 1984.

HAMBRICK, D. C.; v. WERDER, A.; ZAJAC, E. J. New directions in corporate governance research. *Organizational Science*, New York, v. 19, n. 3, p. 381–385, May–June 2008.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D.A., PHILLIPS, R.A. 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 58–74, 2010.

HAYWARD, M. L. A.; HAMBRICK, D. C. 1997. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 103–127.

HERZBERG, F. *The motivation to work*. New York: John Willey and Sons, 1959.

HILLMAN, A. J.; DALZIEL, T. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, New York, v. 28, n.3, p. 383–396, July 2003.

HOSMER, L. T.; KIEWITZ, C. Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 67–91, 2005.

HOLTZ, B. C.; HAROLD, C. M. Fair today, fair tomorrow? a longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, p. 1185–199, 2009.

HUANG, C-Y.; HO, Y-S. Historical research on corporate governance: a bibliometric analysis. *African Journal of Business Management*, Johannesburg, v. 5, n. 2, p. 276–284, January 2011.

JANE, WJ.; SAN, G.; OU, YP. The causality between salary structures and team performance: a panel analysis in a professional baseball league. *International Journal of Sport Finance*, v. 4, n. 2, p. 136–150, May 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, New York, v. 3, n. 4, p. 305–360, October 1976.

JONES, F. F.; SCARPELLO, V.; BERGMANN, T. Pay procedures - what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 72, p. 129–145, 1999.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 404–437, 1995.

KANTAR IBOPE MEDIA. *Ranking de Agências – Janeiro a Dezembro 2016*. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/ranking-de-agencias-janeiro-a-novembro-2016/>>. Acesso em: 30 Set 2017.

KEPES, S.; DELERY, J.; GUPTA, N. Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, v. 62, p. 497–531, 2009.

KINCHELOE, J. L.; McLAREN, P. Rethinking critical theory and qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. *The handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 10, p. 279–313.

KONOVSKY, M. A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 26, n. 3, p. 489–511, 2000.

LAEZAR, E. P.; ROSEN, S. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *The Journal of Political Economy*, Chicago, v. 89, n. 5, p. 841–864, October 1981.

LAVELLE, J. J.; RUPP, D. E.; BROCKNER, J. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, v. 3, p. 841–866, 2007.

LAVELLE, J. J.; RUPP, D. E.; MANEGOLD, J.; THORNTON, M. A. Multifoci justice and target similarity: emerging research and extensions. In CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (Eds.) *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford: Oxford University Press, 2015, p. 165–186.

LAWLER III, E.E. *Motivation in work organizations*. Monterey: Brooks/ Cole, 1973.

LETZA, S.; SUN, X.; KIRKBRIDE, J. Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, Malden, v. 12, n.3, p. 242–262, July 2004.

LEVENTHAL, G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In BERKOWITZ, L.; W. WALSTER (Eds.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1976. v. 9, p. 91–131.

LEWIS, L. CEO deixa Dentsu após suicídio de funcionária. *Valor Econômico*, Tóquio, 29 dez. 2016. Empresas, Financial Times, p. B6.

LUPETTI, M. *Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio*. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 210 p.

MEEKS, G. K.; ROBERTS, C. B.; GRAY, S. J. Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK, and continental European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 26, n. 3, p. 555–573, 3rd Qtr. 1995.

McNULTY, T.; ZATTONI, A.; DOUGLAS, T. Developing corporate governance research through qualitative methods: a review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, Malden, v. 21, n. 2, p. 183–198, March 2013.

MORIARTY, J. Justice in compensation. *Business Ethics: A European Review*, Oxford, v. 21, n. 1, p. 64–76, January 2012.

NORTH, D. *Structure and change in economic history*. New York: Norton, 1981.

O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards. *American Compensation Association Journal*, v. 7, n.3, p. 6–18, 1998.

O'SULLIVAN, M. *Contests for corporate control: corporate governance and economic performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*. New York, v. 24, n. 4, 1999.
- RESE, N.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J. M. Governance as practice: contributions to the concept of governance from the perspective of social practice. *Business and Management Review*, v. 4, n. 7, February 2015.
- ROSEN, S. Authority, control and the distribution of earnings. *Bell Journal of Economics*, v.13, p. 311–323, 1982.
- RUPP, D. E.; CROPANZANO, R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 89, p. 925–946, 2002.
- SANDERS, WM. G; CARPENTER, M. A. Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, New York, v. 41, n. 2, p. 158–178, 1998.
- SANT’ANNA, A.; ROCHA, I. Jr.; GARCIA, L. F. D. *Propaganda: teoria, técnica, prática*. 8. Ed. São Paulo: Cengage, 2011.
- SARRA, J. New governance, old norms, and governance reform. *Law & Policy*, Denver, v. 33, n. 4, p. 576–602, October 2011.
- SCOTT, B. A.; COLQUITT, J. A.; PADDOCK, E. L. An actor-focused model of justice rule adherence and violation: the role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 94, n. 3, p. 756–769, 2009.
- SCOTT, B. A.; COLQUITT, J. A.; PADDOCK, E. L.; GARZA, A. S.; CONLON, D. E.; KIM, Y. J. Why do managers act fairly in the first place? a daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, New York, v. 57, n. 6, p. 1571–1591, 2014.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. *California Management Review*, v. 17, n. 3, p 58–64, 1975.
- SHAW, J. D.; GUPTA, N. Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, v. 60, p. 903–928, 2007.
- SHAW, J. D; GUPTA, N.; DELERY, J. E. Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation *Strategic Management Journal*, Malden, v. 21, n. 5, p. 611–623, May 2000.
- SHIN, T. Explaining pay disparities between top executives and nonexecutive employees. *Social Forces*, Chapel Hill, v. 92, n. 4, p. 1339–1372, June 2014.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the Workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 82, n. 3, p. 434–443, 1997.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 42, n. 1, p. 100–108, February 1999.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. *The handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 16, p. 435–454.

STARBUCK, William H. Why corporate governance deserves serious and creative thought. *Academy of Management Perspectives*, Westchester County, v. 28, n. 1, p. 15–21, February 2014.

STEIL, A. V.; GARCIA, C. E.; FARSEN, T. C.; BONILLA, M. A. Estado da Arte sobre recompensas em organizações no Brasil: uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000–2011. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 1, p. 19–35, Janeiro–Março 2014.

THIBAUT, J.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum, 1975. 150 p.

TIHANYI, L.; GRAFFIN, S.; GEORGE, G. From de editors: rethinking governance in management research. *Academy of Management Journal*, New York, v. 57, n. 6, p. 1535–1543, 2014. Editorial.

TOSI, H. L.; GRECKHAMER, T. Culture and CEO compensation. *Organization Science*, Catonsville, v. 15, n. 6, p. 657–670, November - December, 2004.

TREMBLAY, M.; SIRE, B.; BALKIN, D. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 25, n. 3, p. 269–290, September 2000.

TREMBLAY, M.; ST-ONGE, S.; TOULOUSE, J-M. Determinants of salary referents relevance: a field study of managers. *Journal of Business and Psychology*, Charlotte, v. 11, n. 4, p. 463–484, Summer 1997.

TREVOR, C. O.; WAZETER, D. L. A contingent view of reactions to objective pay conditions: interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, p. 1260–1275, 2006.

VISSAK, T. Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, v. 15, n. 2, p. 370–388, 2010.

VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, v. 38, p. 193–203, 2002.

- VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, New York, v. 10, n. 4, p. 758–769, October 1985.
- WERNER, S.; TOSI, H. L.; GOMEZ-MEJIA, L. Research notes and commentaries: organizational governance and employee pay. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 26, p. 377–384, 2005.
- WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 39, n. 3, p. 367–390, September 1994.
- WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 46, n. 2, p. 202–228, 2001.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics. In: WILLIAMSON, O. *The economic institution of capitalism*. London: The Free Press, 1985, p.15-42.
- WINTER-EBMER, R.; ZWEIMULLER, J. Intra-firm wage dispersion and firm performance. *Kyklos - International Review for Social Sciences*, v. 52, n. 4, p.555–572. November 1999
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: bookman, 2005.
- YOSHIKAWA, T.; TSUI-AUCH, L. S.; MCGUIRE, J. Corporate governance reform as institutional innovation: The case of Japan. *Organization Science*, v. 18, p. 973–988, 2007.
- ZADEK, S.; PRUZAN, P.; EVANS, R. (eds.) Building corporate accountability: emerging practices in *Social and Ethical Accounting and Auditing*. London: Earthscan Publications, 1997.
- ZATTONI, A.; DOUGLAS, T.; JUDGE, W. Developing corporate governance theory through qualitative research. *Corporate Governance: An International Review*, Malden, v. 21, n. 2, p.119–122, 2013. Guest Editorial.
- ZEITOUN, H.; OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Learning from ancient Athens: demarchy and corporate governance. *Academy of Management Perspectives*, Westchester County, v. 28, n. 1, p. 1–14, February 2014.
- ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P.; SUÁREZ-ACOSTA, M. A. Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors. *Journal of Business Ethics*, Springer, v. 122, p. 537–549, 2014.

GLOSSÁRIO

ATENDIMENTO: também chamado de gestor/ supervisor de conta; profissional (ou equipe de profissionais) que constitui elo entre a agência e o cliente, responsável pelo levantamento de informações para realização da campanha (*briefing*), colabora para aprofundar o conhecimento sobre o mercado de atuação, aciona a equipe de planejamento e abre pedidos internos de trabalho para as várias áreas, controla os custos e a verba, avalia o trabalho antes de entregar para o cliente e apresenta o trabalho para o cliente.

BRIEFING: levantamento de informações contendo as diversas instruções que o cliente fornece à agência para orientar seu trabalho de planejamento. É o somatório de conhecimentos que abrange a situação de mercado, produto, serviços e empresa anunciante.

BTL (*Below The Line*): termo utilizado para designar ações para resultados de curto prazo (ex.: promoções, feiras, patrocínios, internet, ações de telemarketing etc.).

CASTING: consiste em selecionar profissionais para atuar em um evento. Os profissionais podem ser modelos, atores/atrizes, recepcionistas, promotoras, coordenadores, etc. O evento pode ser uma festa, promoção, lançamento, casamento, seminário, congresso, filme, comercial, propaganda, etc.

CRIAÇÃO: exercida pela chamada “dupla de criação” (redator e diretor de arte) da agência; a função do redator é elaborar a redação publicitária (título, textos e *slogans*); a função do diretor de arte é cuidar da parte visual das peças ou *layout* (campanhas, embalagens, programação visual, folhetos, logotipos, etc.).

CONCORRÊNCIA(S): chamadas promovidas pelos anunciantes (clientes) convidando as agências a apresentarem projetos de prestação de serviços como forma de candidatura em pleito das contas (contratos). Muitas vezes envolvem a confecção de campanhas inteiras (com produção de filmes e outras peças de comunicação), cujo desenvolvimento é custeado pela própria agência. Quanto maior a conta, mais acirradas são as disputas entre as agências.

DIGITAL: (vide *on-line*)

FEE: pagamento fixo mensal feito pelos clientes às agências para cobrir gastos fixos dos serviços prestados. O uso (ou não) dessa modalidade de pagamento, bem como o escopo dos gastos envolvidos, depende do tipo de negociação que é feita entre agência e cliente.

JINGLE: peça publicitária para rádio ou veículo semelhante. É uma canção ou música com uma mensagem publicitária.

JORNADA: conhecida em inglês como *buyer's journey*, algumas fontes a apresentam com três estágios: *awareness* (conhecimento), *consideration* (consideração) e *decision* (decisão). Expressão comumente utilizada em marketing digital para se referir à jornada de experiência do consumidor com o tema de negócio da empresa.

KPI (Key Performance Indicator): também chamado como indicador operacional de *performance*, pode se referir aos indicadores utilizados pelos clientes para medir o grau de sucesso das ações da agência (ex.: número médio de visitantes/dia em um shopping center; índice de conversão de vendas em *test drive* de automóveis; etc.) e outras medidas de sucesso em termos gerais.

LAYOUT: esboço que mostra a posição relativa das fotos, títulos, textos de uma peça publicitária. De modo simplificado, um projeto de anúncio, um rascunho bem-acabado que permite uma visão exata do que vai ser o anúncio.

LEAD: expressão utilizada em marketing digital para designar o consumidor que já demonstrou interesse no tema do negócio da empresa (ex.: informando seu e-mail em um website) e que provavelmente gostaria de ouvir mais a respeito, tanto em termos de conhecimento quanto sobre ofertas de produtos/serviços. Da mesma forma, é alguém que poderia ser abordado por um membro de uma equipe comercial, desde que seja o momento certo para tal.

MÍDIA, área de: profissional (ou equipe de profissionais) da agência que planeja e distribui a verba do cliente nos veículos de comunicação. Controla os indicadores de desempenho dos anúncios (penetração dos meios, atividades da concorrência, cobertura, etc.). O perfil desta área vem mudando de uma atuação eminentemente quantitativa para uma atuação de análise também qualitativa.

OFF-LINE, mídia: também chamado de mídia tradicional ou mídia transmitida, pois o conteúdo publicitário é transmitido ao público em uma comunicação de mão única; termo geralmente se refere aos canais de mídia para veiculação de propaganda ou ações de comunicação em geral, que não usam ambiente digital (da Internet), engloba canais de televisão (aberta ou a cabo), rádio, *outdoors*, jornais, revistas etc..

ON-LINE, mídia: também chamada de mídia requisitada, pois implica que o consumidor/público-alvo requisite o acesso do conteúdo do anúncio, via *click* no ambiente de Internet. Dessa forma, os consumidores que requisitam o conteúdo publicitário que lhes é de interesse, num processo interativo. Essa interatividade permite se medir a quantidade de acessos, o horário e outros dados de perfis de consumidores etc., subsidiando o cálculo de índices relativos ao desempenho dos anúncios.

P&L (Profit & Loss statement): o demonstrativo de lucros e perdas, nada mais é que um demonstrativo de resultado do exercício, ou seja, somam-se todas as receitas e ganhos da empresa em contraponto a todas as despesas e gastos para se auferir se o negócio está dando lucro ou prejuízo.

PLANEJAMENTO: planeja as campanhas e ações dos anunciantes (clientes) de acordo com as estratégias de marketing do cliente. Figura-chave: diretor de planejamento.

PRODUÇÃO GRÁFICA: operacionaliza o que foi definido pela criação; o produtor gráfico e dá suporte técnico para que a produção seja feita de acordo com as especificações (tipo de papel, cores, gramatura etc.). A produção pode ser interna ou terceirizada.

PRODUÇÃO RTVC (Rádio, TV e Cinema): operacionaliza o que foi definido pela criação; produz o cenário, contrata atores, filma/ grava *spots*, edita e produz as cópias necessárias para veiculação. A produção pode ser interna ou terceirizada.

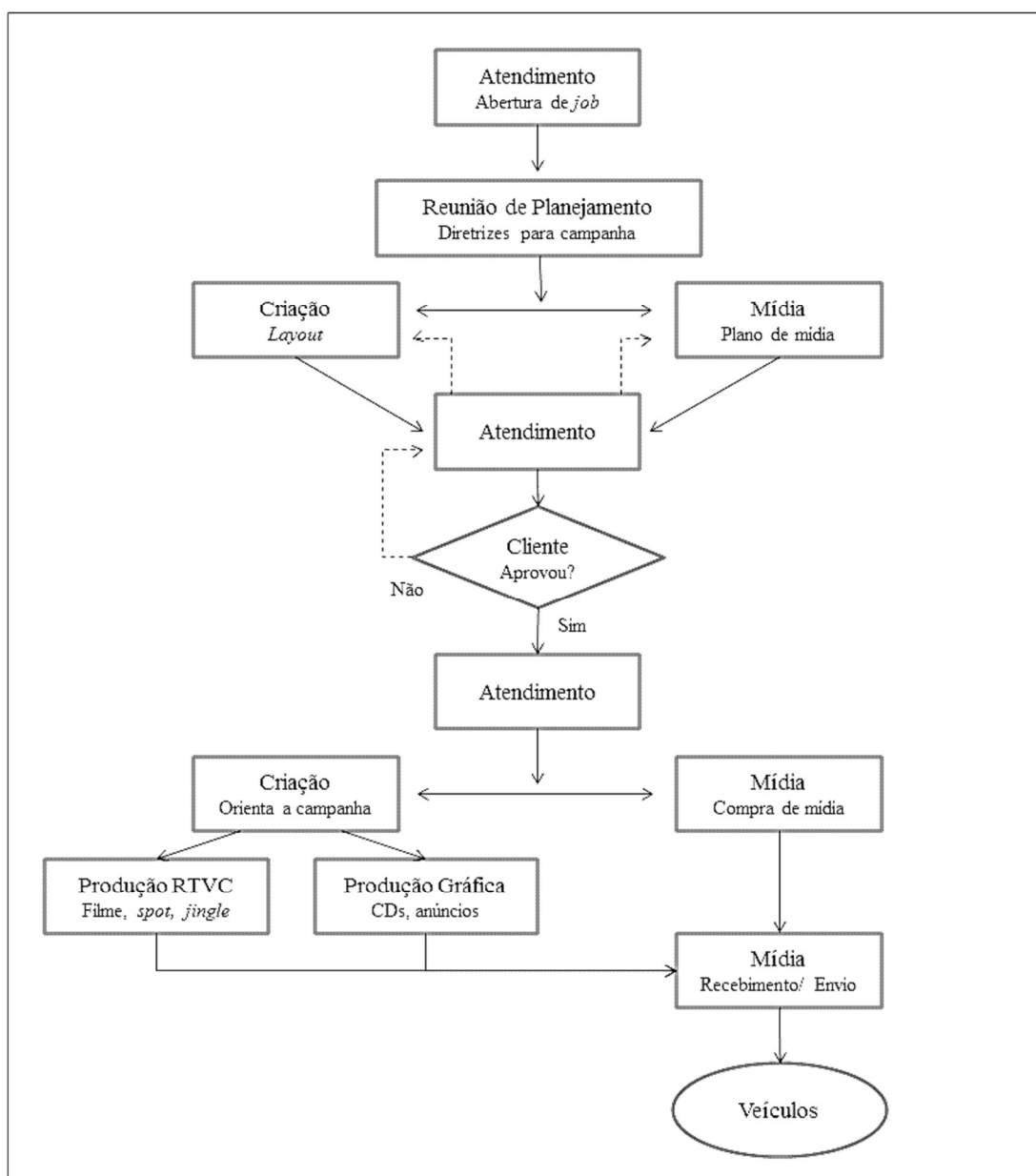
PROGRAMÁTICA: união de diversas tecnologias que permite a compra automatizada de mídia em diversos canais de conteúdo, com o objetivo de encontrar o *target* mais relevante para aquela mensagem, utilizando avançados recursos de segmentação.

SEO (*Search Engine Optimization*): destinado à otimização da busca de *websites*, como forma de aumentar seus acessos, vale-se de um conjunto de técnicas e estratégias que permitam que lhe proporcionar melhor posicionamento nos resultados orgânicos dos mecanismos de busca, como Google e Bing.

SPOT: peça publicitária para rádio ou veículo semelhante. É uma locução simples ou mista (duas ou mais vozes), com ou sem efeitos sonoros ou música de fundo.

ANEXOS

ANEXO A – FLUXOGRAMA DE UMA CAMPANHA



Fonte: Lupetti (2014, p. 109)