



O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO LÍDER NA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Rogério Oliani Bórges¹
Eduardo Madureira²

RESUMO: A fidelização e o comprometimento dos colaboradores para com os gestores dependem de vários aspectos. Esses aspectos contemplam uma cadeia de benefícios oferecidos que é chamada costumeiramente como retenção de talentos. Dentro de empresas de publicidade, o atendimento atua como líder, centro da sua equipe, onde obtém as informações do cliente, transmite até a equipe e volta a apresentar a ideia ao cliente. Avaliar e organizar o cronograma também são suas funções, haja vista que é comum o profissional de atendimento ser gerente do negócio, a motivação da equipe deve partir dele próprio. O estudo referido vem para pesquisar uma melhora no fluxo de trabalho e na rotatividade do setor criativo para com a empresa de publicidade. Além disso, busca-se estudar a capacidade do profissional como líder, fazendo um paralelo com gestores e perfis profissionais necessários para o cargo, que muitas vezes são os ocupados pelos proprietários do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, fluxo de trabalho, motivação, retenção de talentos, criatividade.

INTRODUÇÃO

Dentro de uma agência de publicidade existem profissionais e departamentos diferentes: Atendimento/Planejamento, Criação e Mídia são os mais comuns que caracterizam uma empresa de propaganda.

O atendimento vem evoluindo muito ao longo dos anos, segundo Corrêa (2006), na década de 50, o profissional de atendimento era visto como o “dono da conta”, ou seja, aquele

¹ Acadêmico do 7º período do curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Faculdade Assis Gurgacz (FAG). Rogerio.oliani@gmail.com

² Professor orientador. edmadureira@gmail.com

que tinha influencia direta com o cliente e quando o profissional trocava de agência a conta o acompanhava.

Nos anos 60, com o crescimento da televisão e do rádio, o profissional de mídia acabou ganhando mais relevância no mercado, tornando o atendimento mais profissional e assumindo a posição de líder dentro da agência. Nessa época o atendimento aprovava ou não a campanha produzida pela dupla de criação - Redator e Diretor de Arte - o que lhe dava força perante o cliente e na própria agência. Normalmente, o cargo de Presidente da agência era ocupado por alguém oriundo do atendimento.

Corrêa (2006) ainda retrata que nas décadas de 70, 80 e 90 existia uma transição de cargos e o atendimento vai perdendo seu espaço dentro da agência, restringindo as funções usuais de atendimento.

Um líder deve motivar seus liderados, influenciado e motivando a equipe para que o projeto seja executado da melhor maneira possível, visando resultados mais rápidos. Seus exemplos são fundamentais para persuadir sua equipe, seu pessoal.

Com o crescimento das agências de publicidade, o profissional de atendimento líder é mais raro, já que o empresário que o contrata, normalmente busca um profissional com status de “vendedor” que tem a função de gerar dinheiro através da venda de espaços publicitários, trazer novos clientes e/ou trabalhos.

Em um mercado menos desenvolvido o fluxo de trabalho é mais conturbado, onde o *job*³ acaba se perdendo dentro da agência e os prazos de entrega são, normalmente, ultrapassados. Nas pequenas agências de publicidade, normalmente todos têm a função de executar tudo, dando mais responsabilidade ao atendimento, para o cumprimento das metas e a motivação para que a equipe trabalhe em sintonia.

Nesse sentido esse estudo busca avaliar a importância que a liderança pode exercer na capacidade criativa e assim, melhorar o fluxo de trabalho dentro da empresa de publicidade e sugerir uma lista de capacidades a serem desenvolvidas por estes profissionais.

³ Termo usado nas agências de publicidade para indicar um trabalho, uma peça.

A AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: CARGOS, DEPARTAMENTO, FUNÇÕES BÁSICAS

Para descrever o universo mercadológico do atendimento como líder dentro da agência, é preciso descrever quais profissionais compõem esse sistema organizacional em pequenas agências de publicidade.

Segundo Baptista (2007), basicamente, uma agência de publicidade, é composta por três departamentos, atendimento/planejamento, criação e mídia.

As funções básicas são divididas entre cada cargo ou departamento, visando melhorar o fluxo de trabalho. Cabe ao atendimento fazer a assistência ao cliente, o estudo minucioso de suas características e a compreensão de seus problemas e oportunidades.

Corrêa (2006) afirma que o profissional atendimento deve ter visão global sobre a agência, bom conhecimento em marketing, organização e liderança. A visão global é o que denomina a atitude de liderança deste profissional, que deve estar ciente de todos os processos e trabalhos executados. Existem ainda os responsáveis pelo atendimento que são proprietários da pequena agência, que além das funções usuais, têm de gerir o negócio, "porque esse trabalho de coordenação deve manter sempre o mesmo rumo, a linha estratégica, para que todos pensem em uma só direção." (CORRÊA, 2006, p.40)

No departamento de mídia, o profissional responsável por esse setor, deve cuidar das mensagens aprovadas pelo cliente, que serão veiculadas. E escolher quais são os mais adequados meios de comunicação para atingir o público-alvo do cliente (BAPTISTA, 2007).

A criação é o departamento mais conhecido fora da agência, é lá que as ideias ganham vida e se tornam uma campanha. Com pelo menos um profissional denominado Diretor de Arte, que usa as cores, elementos gráficos, sensibilidade, fotografias e o design, a mensagem é traduzida/composta e fica pronta para ser veiculada. (CORRÊA, 2006).

Bona (2007) comenta que, enquanto a agência for pequena, os profissionais não podem exercer somente um cargo. Todos devem estar envolvidos com o cliente e a campanha.

Corrêa (2006) retrata que o atendimento possui uma visão mais ampla da empresa do cliente, o que lhe dá interferência branca, ou seja, direito de questionar e sugerir novas coisas ao criativo. Já o profissional de criação tem a função de contextualizar aquilo que o cliente espera, o que é interessante para a agência e principalmente, a ideia que vai solucionar o problema da contratante. Isso acarreta numa série de discussões, como o desentendimento costumeiro entre criação e atendimento. Bona (2007) explica que o diretor de arte, não costuma sair muito da

agência, o que o faz ficar preso ao ambiente em que vale mais o *layout*⁴ do que o resultado. Essa é uma discussão que a muito vem tomando conta dos clubes de criação e que influencia diretamente o relacionamento do departamento criativo com o comercial (atendimento).

Aí deve estar a atitude atual do Atendimento: ter conhecimentos suficientes – dentro e fora da agência – para discutir qualquer assunto com qualquer profissional, não com o intuito de descobrir falhas ou mostrar sapiência, mas estabelecer um relacionamento eficaz que facilite a comunicação entre as partes e obtenha melhores resultados. (CORREIA, 2006, p.41 - 42)

FLUXO DE TRABALHO NA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Para Baptista (2007) o fluxo de trabalho de uma agência de publicidade começa com *Briefing*⁵, onde são definidos os problemas de comunicação, objetivos, disponibilidade de verba e período em que haverá mídia/veiculação. Todas essas informações são coletadas junto ao cliente. Em sequência, o planejamento (se houver na agência, senão o próprio atendimento absorve esta demanda) traçará a estratégia, com o intuito de atingir o objetivo do cliente. Dentro de agências de publicidade, é comum a reunião de ideias, que costumeiramente são chamadas de *brainstorming*, esses encontros definem campanhas inteiras ou apenas trabalhos específicos, em que paradigmas são quebrados. Participam desta reunião, os profissionais de atendimento, criação e planejamento. Após o planejamento da campanha ou trabalho a ser executado é definido um *contra-briefing* onde as ideias são expostas ao cliente, e este pode aprovar com ou sem ressalvas. Com o planejamento aprovado, o atendimento preenche as informações para o departamento de criação e mídia, o primeiro vai produzir os *layouts* que veicularão nas mídias definidas pelo segundo. Quando aprovados pelo cliente, esses trabalhos voltam para o departamento de criação para a finalização do arquivo, sendo encaminhados em sequência para o profissional de mídia que envia para os veículos selecionados e aprovados (BAPTISTA, 2007).

“Durante o processo de criação, é conveniente que o Contato acompanhe o seu desenvolvimento, diretamente com a dupla de criação encarregada do processo, ajudando a adequar a peça às necessidades do cliente” (CORREA, p.79, 2006). Cabe ao atendimento coordenar os trabalhos que serão passados de setor a setor, para que as informações cheguem

⁴ Peça gráfica.

⁵ Termo em inglês que se refere a um questionário que contém informações sobre o cliente, produto/serviço ou trabalho que será feito pela agência.

com o máximo de detalhes, ou seja, é inerente a sua profissão transmitir corretamente as informações do cliente para a agência e a defesa da produção da agência para o próprio cliente.

A LIDERANÇA: CONCEITOS BÁSICOS

Segundo a Faculdade de Engenharia - Up (S/D) existem, basicamente, três tipos de liderança: o líder autoritário, em que toda a tomada de decisão é produzida por ele, não deixando que os colaboradores exerçam suas vontades, ele designa as funções e obrigatoriedade de cada um e a suas execuções nas tarefas diárias; no oposto, temos o líder liberal, que não se importa em como as tarefas serão executadas, ele não impõe as regras e deixa o dia a dia correr mais livremente; por último, o líder democrático, que é o equilibrador das duas situações, ele apoia e motiva a equipe a tomar decisões que são escolhidas pelo grupo e promove o debate de todos os elementos, mas é o líder que aconselha tecnicamente sobre as atitudes e alternativas, todas executadas sobre a sua supervisão. Constantemente esses estilos variam:

Por exemplo, um líder *laissez-faire*⁶ que perceba que perdeu o controle da equipe, pode adaptar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipe está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais *laissez-faire*. (FACULDADE DE ENGENHARIA - UP. PORTUGAL. P.9. S/D).

Um líder deve motivar sua equipe a executar as tarefas, mobilizando os colaboradores para aspirações compartilhadas, já que não é simples as pessoas fazerem aquilo que elas não querem (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010)

A liderança às vezes precisa ser impositiva, é o caso da metáfora do barco que está naufragando, o capitão não pode fazer uma reunião para saber o que a equipe acha e sim tomar a decisão que ele acredita ser a correta (DRUCKER, *apud* ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010)

Já para Rowe (2002), a liderança é dividida entre três tipos, a gerencial, a visionária e a estratégica. Na liderança gerencial, o líder define as estratégias em conjunto com a equipe e barganham, negociam e usam as recompensas para o atingimento da meta. Suas relações pessoais com as pessoas se limitam ao trabalho. Líderes gerenciais fazem aquilo que é determinado pela organização. A liderança visionária, o líder é mais envolvido com a equipe, costuma achar

⁶ Líder liberal

soluções diferentes para problemas antigos, não se importa em correr riscos e não se sente parte da organização. Os líderes estratégicos são uma mistura dos dois anteriores, eles procuram soluções de impacto em curto prazo, mas preservam as metas de longo prazo, para uma constante evolução. Esses líderes são raros na organização. “Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário que apenas sonha” (ROWE, 2002, p.13).

Mesmo com nomenclaturas diferentes, é possível perceber que as definições são muito parecidas e coesas, segundo Bennis (1996) os líderes precisam estar em processo de constante aprendizado, quando contrário, acabam se tornando gerentes, em que “o gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa” (BENNIS, 1996, p.42). A única coisa que importa para o desenvolvimento do líder é ele mesmo, seu amadurecimento deve acontecer no dia a dia, buscando dar segurança à sua equipe.

GESTÃO DE PESSOAS: CULTURA ORGANIZACIONAL E METODOLOGIA DE TRABALHO

Dentro da empresa é possível perceber a diferença entre clima e cultura organizacional. Segundo Knapik (2006) a cultura organizacional é feita de regras, documentadas e compartilhadas para que todo o público, interno e externo, saiba. Já no clima, é o ambiente psicológico dentro da organização que influencia seus comportamentos, está ligada a motivação dos colaboradores. Fazendo uma analogia com um *iceberg*⁷ a parte visível deste representa a cultura organizacional e a parte imersa na água é a clima da organização (CHIAVENATTO *apud* KNAPIK, 2006).

Existem dois tipos de organizações: as mecânicas e orgânicas. A mecânica opta pela estrutura vertical, com hierarquia rígida, departamentalização e a decisão é focada pela cúpula. Já na orgânica, a estrutura horizontal permite uma gestão mais solta, com comunicação face a face, onde as decisões são compartilhadas e as metas e resultados são o foco da equipe. As empresas devem tratar os colaboradores como únicos, sabendo suas diferenças e individualidades. O trabalho em equipe é imprescindível e os gestores devem ser líderes democráticos e incentivadores. A estrutura organizacional deve se adaptar conforme a equipe, visando aumentar a competitividade perante seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2002)

⁷ Grande bloco de gelo que, desprendendo-se das geleiras polares, flutua impelido pelas correntes marítimas. (Michaelis)

ADAPTANDO LIDERANÇA PARA O ATENDIMENTO

A liderança para o atendimento deve ser exercida diariamente com boa comunicação, para repassar informações para a equipe, motivação, incentivando os demais a trabalhar em grupo e estimulação da capacidade criativa dos demais. Essa qualidade é relativa para cada empresa ou pessoa, já que “o estudo da liderança não é nem de perto tão exato [...] o mundo social é muito menos ordenado e menos suscetível a regras do que o mundo físico” (BENNIS, 1996, p.13).

O líder deve exercer influência nos relacionamentos profissionais na empresa, a influência é exercida no dia a dia, para comunicar pedidos, exemplificar tarefas e prioridades sobre elas. Os líderes devem administrar sonhos ou objetivos, saber sobre o cumprimento da meta, motivando a equipe a trabalhar pelo bem comum, pelo bem da empresa. Essa influência deve acontecer diariamente, com o acompanhamento não apenas dos resultados, mas sim das dificuldades e dos pontos de melhoria. É importante visualizar as dificuldades para auxiliar e apoiar a capacidade de cada um, afinal, as pessoas são únicas e devem ser elogiadas ou criticadas pessoalmente de forma individual (CHIAVENATO, 2002).

O profissional de atendimento como líder de equipe, deve motivar a equipe. Segundo Prasniewski (2012), as motivações para a equipe devem vir através de sons, cores ou qualquer outro sentido que ative os estímulos sensoriais. Para motivar uma equipe, você deve conhecer os objetivos de cada um, suas pretensões e onde querem estar e fazendo quais funções nos próximos um, três e cinco anos (ROCCATO, 2010).

Segundo Sanders (2003), é importante que o líder estimular a leitura e o treinamento dentro da empresa, como forma de abrir sua cabeça para novos horizontes. O líder deve compartilhar suas leituras e incentivar sua equipa a fazer o mesmo. É importante para reuniões, como a de *brainstorming* que novas ideias desenvolvam novas campanhas, afinal a criatividade é inerente ao ser humano, basta sua estimulação. Roccato (2010) afirma que todos devem ser ouvidos e treinados para dar suas ideias, tornando isso uma rotina na organização.

Corrêa (2006) acrescenta que o atendimento tem tido cada vez mais a característica de coordenador da equipe, sempre mantendo a linha estratégica, para que todos tenham o mesmo norte. O profissional de atendimento tem que ter a visão generalista da empresa, motivando todos para o desenvolvimento das campanhas de marketing do cliente.

A habilidade de lidar com problemas, em se relacionar bem com as pessoas, negociar, administrar, planejar, coordenar, supervisionar e vender, é difícil de encontrar em uma só pessoa. Para consegui-la, é preciso preparar-se, desenvolvendo-se profissionalmente (Corrêa, 2006, p.41)

Com isso é possível perceber que independente do profissional de atendimento, ser ou não o proprietário da agência, este sempre terá função de comando direto com os outros colaboradores da empresa de comunicação.

CARACTERÍSTICAS DO BOM ATENDIMENTO LÍDER

Para Bennis (1996) líderes precisam ser inovadores, devem utilizar a sua experiência de vida para evoluir. Um bom líder é aquele que consegue agregar sua filosofia na organização, dando mais de si à equipe, fortalecendo todo o departamento ou mesmo a organização.

Duas características importantes para o profissional de atendimento é organização e iniciativa. Organização para saber o que transmitir à equipe, passar as informações por inteiro de forma única e obter todos os dados disponíveis para qualquer dúvida que sua equipe tenha. A iniciativa deve partir do líder da equipe, colocar as coisas para serem executadas dentro do prazo. Não deve esperar dados para uma nova campanha, ou a própria ideia para a próxima campanha, o bom profissional de atendimento deve surpreender seu cliente positivamente. “O contato que não for organizado e não tiver iniciativa, que não for OI, é melhor mudar de profissão. Lamento a sinceridade, mas não existe meio-termo” (CORRÊA. P.64 2002).

Corrêa (2002) ainda fala que todo fluxo de trabalho da agência de publicidade deve ser respeitado, quando este processo não é obedecido ou tenta-se encurtá-lo, os prazos normalmente são ultrapassados. Cabe ao atendimento coordenar esse processo para sua execução plena. Mesmo assim o líder atendimento da agência de publicidade deve saber que “as pessoas são alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa” (KNAPIK, 2006), afinal processos fazem com que empresas sejam grandes, mas pessoas são quem executam tudo isso.

O atendimento líder, desde a coleta o briefing deve estar preocupado em como está mensagem será transmitida para a equipe, quais os objetivos claros da ação que será feita, orientando a equipe para atingi-la, dando apoio, aceitando eventuais mudanças no projeto que ajudem no resultado, sem fugir dos objetivos já traçados e, quando necessário, deve tomar a decisão melhor, visando facilitar o trabalho da equipe (CHIAVENATO, 2002).

Na apresentação da campanha para o cliente, o atendimento líder, pode incentivar a colaboração de forma multifacetada, quando um departamento colabora com outro para que seja atingido um objetivo de forma mais fácil. Roccato (2010) dá como exemplo, quando o departamento de marketing e vendas se unem, mesmo existindo uma rixa entre eles, fazem uma visita para sentir as “dores do cliente”, entendendo um a dificuldade do outro em seu trabalho diário, “Até porque, caso os problemas permaneçam, você terá clareza quanto às demandas como líder deste grupo” (ROCCATO, 2010).

No dia a dia do profissional de atendimento, além de todas as características citadas, deve-se preocupar com sua capacidade de se relacionar emocionalmente com o crescimento da outra pessoa, afinal “se celebrarmos as realizações de alguém, ou se demonstrarmos genuína simpatia pelos seus problemas, essa simpatia é o que nos distingue de máquinas” (SANDERS, 2003. P.26).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agência de publicidade é um lugar onde a criatividade deve ser incentivada todos os dias e em todas as pessoas que fazem parte do grupo. As ideias para novas campanhas podem sair de qualquer um dentro, por isso, uma hierarquia orgânica, ou seja, horizontal deve ser adotada, para que até os estagiários tenham suas opiniões aproveitadas.

O profissional de atendimento na agência de publicidade deve ser inovador, organizado, ter iniciativa, boa comunicação com a equipe, buscando sempre facilitar o fluxo de informações, incentivar a colaboração multifacetada, ou seja, motivar a equipe a contribuir positivamente com a campanha do cliente, e se relacionar emocionalmente com o crescimento das outras pessoas da equipe. É importante frisar que essas características são um início e que o profissional líder, seja o atendimento ou o empresário, deve constantemente avaliar as necessidades que o grupo de pessoas colaborativas precisa, sempre focado no resultado de cada um para o atingimento do coletivo. As metas da empresa podem ser pessoais e devem comprometer a todos com o resultado positivo e quando isso não acontece, a análise dos fatores que motivaram o não cumprimento da mesma, deve ser avaliado e corrigido.

Para facilitar o desenvolvimento pode-se haver dentro das faculdades de publicidade, como forma de exacerbar essas características de liderança, disciplinas com essa tratativa inseridas nas grades curriculares, já que é comum a maioria das matérias serem voltadas a criação e design.

As características de um bom profissional de atendimento líder, não são uma regra para cada um, mas devem ser adaptadas da melhor maneira possível dentro da agência ou equipe que este profissional está coordenando.

Não esgotado as discussões e estudo pode-se ter avanços na área de gestão de pessoas e gestão de agências de publicidade.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. M. F.; CRHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da Liderança nas Organizações**. Disponível em <www.fate.edu.br> Acesso em 26 de Fevereiro de 2013.

BAPTISTA, Íria Catarina Queiróz. **O Fluxo de Trabalho Numa Agência de Propaganda: Do Briefing ao Checking**. 2007. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/>> acesso em: 09 de Outubro de 2012.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo – SP. Atlas. 1996.

BONA, Nivea Canalli. **Publicidade e Propaganda: da Agência a Campanha**. Curitiba – PR. Editora Ibplex. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas**. 4.ed. Prentice Hall. 2002.

CORRÊA, Roberto. **O Atendimento na Agência de Comunicação**. São Paulo - SP. Global. 2006.

FACULDADE DE ENGENHARIA - UP. **Liderança e Gestão de Equipas**, PORTUGAL. S/D

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba – PR. Editora Ibplex. 2006.

PRASNIEWSKI, Maycon. **A Importância do Ambiente de Trabalho no processo criativo, Estudo de Caso Vórtice Publicidade**. Artigo de conclusão de curso em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda da FAG (Faculdade Assis Gurgacz). 2012.

ROCCATO, Pedro Luiz. **Venda+Valor: Como Vender Valor e Não Preço**. São Paulo. M.Book do Brasil Ltda. 2010.

ROWE, W. Gleen, **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE (Revista de Administração de Empresas). São Paulo, n.1, p.7-19, Jan./Mar. 2002.

SANDERS, Tim, **O Amor é a Melhor Estratégia: Uma Visão do Sucesso e da Realização Profissional**. Rio de Janeiro. Sextante. 2003.