

15/07/2015 às 05h00 1

## Publicitários aprendem os princípios da administração

Por Leticia Arcoverde | De São Paulo



O ambiente criativo e descontraído das agências de publicidade costuma ser visto com inveja por muitos profissionais do mundo corporativo que precisam esperar até a "casual friday" para deixarem o terno ou o salto de lado e irem trabalhar mais à vontade. Mas a informalidade não está só na aparência - ela acaba colorindo processos internos como contratações, promoções e gestão de equipes.

Se apenas ganhar prêmios criativos foi por muito tempo pré-requisito para avançar na empresa, hoje mais agências percebem que esses títulos não necessariamente significam que uma pessoa está preparada para liderar uma equipe. Assim, alguns dos maiores grupos de publicidade presentes no Brasil estão investindo mais para treinar seus gestores, que muitas vezes tem pouca experiência em aspectos tradicionais da administração, como gestão de pessoas, finanças e comunicação interna. Os resultados - como garantir a eficiência no momento atual de queda nas receitas e atrair e reter talentos em todos os níveis - já estão aparecendo.

A DM9DDB, parte do grupo brasileiro ABC e do internacional DDB Worldwide, criou no ano passado uma "Academia de Líderes" para treinar todos os gestores da agência. "É um desafio transformar o publicitário em um parceiro do negócio e fazer com que pessoas da área de criação desenvolvam o conceito de um líder", diz a diretora de recursos humanos, Maria Eduarda Lomanto.

Quando Maria Eduarda começou na DM9, há cerca de cinco anos, era comum chegar para o expediente e encontrar novos funcionários, contratados pelos gestores



*Maria Eduarda Lomanto, diretora de RH da DM9DDB, criou uma "Academia de Líderes" para treinar de vice-presidentes a supervisores da agência*

A maior parte dos treinamentos é prática, e trazem exercícios e casos do próprio mercado publicitário. Para isso, eles foram desenvolvidos em parceria com uma consultoria externa, mas são totalmente customizados. "Não dá para passar curso de prateleira para o mercado publicitário. É outra linguagem", enfatiza Maria Eduarda. Até a seleção dos professores e instrutores se baseou muito no "jeito de ser" e ensinar, em busca do que mais se adaptaria aos profissionais da agência. "É preciso saber trazer o conceito do negócio sem sufocar a criatividade", diz.

Para Lucia Costa, diretora na consultoria de carreira Stato, o modelo mental de profissionais da área de publicidade é diferente do de executivos do mercado corporativo, o que exige uma abordagem diferenciada nos processos de desenvolvimento de liderança. De acordo com ela, a profissionalização é importante, mas não pode acontecer à custa de perder as características menos engessadas do meio. "Se você aplicar programas e conceitos tradicionais, pode tolher essa informalidade que influencia na hora de trabalhar", diz. Na opinião de Lucia, a saída é trabalhar com os profissionais de forma individual. "Desse modo, é possível entender a pessoa e o ambiente onde ela está inserida, e aplicar o jeito dela ao contexto", diz.

A área de RH na agência Ogilvy & Mather começou com a chegada da diretora Patricia Fuzzo, em 2007, após uma pesquisa de clima identificar que a gestão de pessoas era um ponto que deveria ser trabalhado na empresa. Ainda assim, quando a agência criou um programa de desenvolvimento de liderança, Patricia precisou "correr atrás" dos publicitários para fechar as turmas, de 50 pessoas. "Hoje é o contrário, tem muita gente querendo participar", diz. Dos mil funcionários, cerca de 300 já participaram do programa de 40 horas, espalhadas ao longo do ano. Os participantes são selecionados com base na avaliação de desempenho, implementada há três anos. Os líderes mais seniores também recebem coaching individual.

Patricia ressalta que algumas particularidades do mercado precisaram ser abordadas, como o fato dos líderes serem mais jovens e da hierarquia ter pouca influência dentro da empresa. "É preciso desenvolver as habilidades de liderança em pessoas que não têm subordinados de fato."

Entre os pontos que entraram na pauta dos treinamentos estão desde como dar feedback e melhorar contratações a técnicas de gestão de tempo - para incluir na agenda dos gestores a responsabilidade de ouvir o resto da equipe - até a habilidade de ter uma comunicação mais assertiva. "Apesar de ser uma empresa de comunicação, as áreas ficavam muito separadas e não tinham a integração que o negócio demandava", afirma. Hoje, o turnover de liderança na agência diminuiu.

Embora tenha sentido uma dificuldade inicial na hora de explicar a importância dos treinamentos, Patricia considera que os profissionais da área são mais abertos ao aprendizado. "O fato de serem jovens faz com que eles tenham um desejo muito grande de crescer", diz. Em 2015, pela primeira vez, os líderes da agência receberam avaliação 360°.

A Leo Burnett, do grupo Publicis, seleciona todos os anos gestores para participarem de um programa de treinamento de liderança na matriz da agência, em Chicago. Os nomes são escolhidos por um comitê com altos executivos e RH, com base na avaliação de desempenho pelas quais os funcionários passam a cada seis meses.

Nos últimos dois anos, 20 profissionais brasileiros participaram do curso. "São pessoas tecnicamente muito boas em quem a agência quer desenvolver a capacidade de gestão de pessoas", diz Marcio Toscani, copresidente da agência, que participou do curso em 2013. "Na sede, você tem contato com líderes do mundo inteiro, o que dá uma visão global da empresa", diz.

Além do curso de duas semanas, que exige uma preparação prévia de dois meses, os profissionais recebem um tutor, que pode ser de qualquer outro país onde o grupo está presente. Mesmo tendo formação em finanças, o executivo, que entrou na agência como CFO, acha que o curso foi essencial para sua trajetória.

As mudanças rápidas do mercado de comunicação fizeram com que muitos publicitários ficassem mais preocupados em se atualizar tecnicamente, na opinião de Marcello Magalhães. Vice-presidente de planejamento na Leo Burnett, o publicitário desenvolve cursos da Miami Ad School desde o início da operação da escola no Brasil, há dez anos. "Já do ponto de vista da empresa, há uma preocupação maior em buscar alguém capaz de gerir e tirar o melhor de profissionais e parceiros", diz.

Palco de mudanças constantes, para ele o mercado ainda possui o desafio extra de exigir que a gestão ultrapasse os limites da agência e inclua fornecedores e colaboradores de fora, que mudam dependendo do projeto. "A capacidade da agência criar e gerir um ambiente colaborativo transcende a empresa e atinge vários outros profissionais", diz Magalhães.