

Gestão da comunicação e saúde mental em agências de publicidade

Marcio Henrique Alves de Jesus^{1*}; Mayra Oliveira Ramos²

¹ Analista de inteligência de negócios, Avenida Ezelino da Cunha Glória, 771 B 14 - Jardim Maricá; 08775-520 Mogi das Cruzes, SP, Brasil

² Instituto Pecege. Associado profissional. Rua Alexandre Herculano, 120 - Monteiro; 13.418-445 Piracicaba, SP, Brasil

*autor correspondente: mccmarcioalves@gmail.com

Gestão da comunicação e saúde mental em agências de publicidade

Resumo

O mercado publicitário brasileiro é gigante, com R\$49 bilhões investidos em compra de espaços publicitários em 2020, que gerou 8,5x esse valor no Produto Interno Bruto [PIB] do mesmo ano, segundo dados da Associação Brasileira de Agências de Publicidade [ABAP]. Devido a tal desafio, profissionais dessa área lidam sob muita cobrança e, infelizmente, nem sempre os gestores estão amparados dos melhores ritos e processos para manter um bom clima organizacional. Fato que dificulta o respaldo de um ambiente acolhedor e zeloso com a preservação da saúde mental de quem atua em agências de publicidade. O objetivo do estudo é identificar a situação atual nas agências em relação à saúde mental e em relação à gestão da comunicação. Para isso, foi executado um questionário com profissionais da área, de vários níveis hierárquicos, sobre gestão da comunicação e a síndrome de burnout (ou esgotamento profissional). Como resultado, estabeleceu-se influência entre ambos, pois sem o gerenciamento correto da comunicação os gestores não se amparam tecnicamente para ajudar seus liderados, e as cobranças passam a ser vetores emocionais para os envolvidos. Com isso, também se identificou gargalos de gestão e possíveis caminhos e soluções para que os gestores ampliem seus esforços atuais e invistam num mercado saudável e sustentável para o futuro.

Palavras-chave: (gestão de projetos; comunicação; clima organizacional; publicidade; síndrome de burnout)

Introdução

O mercado de comunicação emprega milhares de pessoas no Brasil. Segundo dados da ABAP de 2021, ele representa 6% do PIB brasileiro. Além de influenciar indiretamente outros setores (pela missão de gerar resultados comerciais aos contratantes através de seus esforços).

Diante de tal responsabilidade, os trabalhadores deste ramo atuam sob muita pressão, interna e externa, com cobranças por resultados que muitas vezes fogem do controle do escopo da comunicação e do marketing. Em momentos de estresse ou sob condições mentais fora da curva, é natural que a comunicação não seja captada corretamente, ou pior, interpretada de maneira indevida, fatos que inibem o uso da razão e abrem margem para agir sob emoções potencialmente prejudiciais (Robbins e Judge, 2011). Consequentemente, aumentando riscos para quem atua no setor.

Esses fatores, aliados ao momento em que vivemos nos últimos anos no Brasil (insegurança econômica, pandemia e diversificação do modelo de trabalho entre presencial, remoto e híbrido), mudaram as relações profissionais que vivemos por anos, complicando cada vez mais a gestão da comunicação nas agências de publicidade.

Contudo, quando bem usados, novos modelos de trabalho (aliados à tecnologia e a gestão da comunicação) podem tornar o dia a dia da equipe mais eficiente, com ações do tipo: gestão de interações e conhecimento, informações trocadas e documentadas, gestão da

agenda do time, entre outros. Além do fato de economizar com despesas operacionais e tempo da equipe envolvida no projeto (PMI, 2017).

Infelizmente, nem sempre isso ocorre, e nesse contexto são comuns relatos de comunicação violenta devido ao dinamismo de trocas de demandas e informações, prazos apertados, falta de tempo para falar e ouvir com atenção, além da falta de processos. Atitudes como essas geram comunicações violentas, que afetam relações e podem gerar prejuízos ao clima organizacional das empresas (Rosenberg, 2003).

É papel das organizações manter o ambiente positivo, além de cuidar do nível de satisfação geral e motivação da equipe, atendendo sempre que possível as necessidades emocionais e técnicas do time (Chiavenato, 2021). E a gestão da comunicação pode ser uma ferramenta eficaz para tais questões.

Na prática, doenças como síndrome de burnout já são reconhecidas e amplamente estudadas ao redor do mundo, porém, faltam ações práticas para proteger os colaboradores de maneiras efetivas. Infelizmente é cada vez mais comum os colaboradores adoecerem por essas e outras doenças ligadas ao estresse e sobrecarga de trabalho. Por exemplo, de acordo com um estudo de Chapman et al. (2019), feito no Canadá, de 30% a 40% dos afastamentos temporários no trabalho são decorrentes de enfermidades relacionadas à saúde mental.

Nesse sentido, é papel do gestor de projetos identificar a situação emocional da equipe e gerenciar conflitos, com foco em aumentar a integração do time e melhorar o clima organizacional (PMI, 2017).

Com base nesse problema, foi elaborada uma pesquisa de resposta anônima com profissionais de publicidade, que busca evidências da situação atual do mercado. O objetivo do estudo é entender como a gestão da comunicação influencia a saúde mental em agências de publicidade, tendo como premissa identificar as necessidades de quem atua no mercado. A motivação vem das seguintes premissas que um projeto necessita para sua execução: ambiente seguro, gerente de projeto que forneça liderança técnica, planejamento com base nas diretrizes da entrega, coordenação e compartilhamento de conhecimento e andamento por meio da gestão da comunicação. Seja ela verbal, escrita, digital, documentada ou em processos claros (PMI, 2017).

Material e Métodos

O presente estudo usa como material dados adquiridos por meio do levantamento de campo feito em novembro de 2022, sendo que através de perguntas respondidas pelo público pode-se entender seu contexto histórico e suas visões acerca da possível influência entre as

variáveis testadas (Gil, 2017). A seguir são expostas informações pertinentes ao delineamento da pesquisa.

• **Objetivo**

O foco é levantar dados sobre a gestão da comunicação e saúde mental em agências de publicidade, bem como a possível relação entre ambas. Sendo levada em consideração a experiência de quem respondeu o questionário, apoio de referência bibliográfica e estudos de mercado.

• **Público-alvo e amostra**

A população alvo são pessoas que colaboraram, em algum momento ou atualmente, de vários níveis hierárquicos, no mercado publicitário, com limitação geográfica na região metropolitana da cidade de São Paulo.

Considerando dados da ABAP, existem cerca de 109 mil trabalhadores dessa indústria na região Sudeste. E considerando dados do IBGE coletados em 2022 no censo demográfico, o percentual da população da região metropolitana de São Paulo sob a população total da região sudeste é de cerca de 24%. Ou seja, estima-se dessa forma que existam formalmente cerca de 26 mil profissionais na região alvo. Contudo, sem regulamentação, existem muitos profissionais liberais não previstos na pesquisa.

Além disso, levando em consideração dados do Internacional Stress Management Association in Brazil [ISMA-BR], cerca de 30% dos profissionais no Brasil sofrem ou já sofreram de burnout.

Por falta de uma pesquisa ou censo específico da área sobre a quantidade de profissionais exclusivos de agências de publicidade em São Paulo, o estudo utiliza amostragem não probabilística por conveniência. Assim, foi levantada a percepção de parte do mercado de acordo com a experiência dos respondentes, apoio bibliográfico e estudos de mercado.

• **Variáveis**

Para mensurar os dados aplicou-se 22 questões divididas em 3 partes, sendo elas: parte 1 - censo (perfil demográfico dos entrevistados), parte 2 - como funciona a gestão da comunicação nas agências e parte 3 - se gestão da comunicação afeta saúde mental nas agências. Disponível no Apêndice A, temos o questionário aplicado na íntegra.

Na parte 1 do levantamento entende-se o perfil dos entrevistados e faz presente o isolamento de possíveis respostas de quem não era da área da comunicação por meio de uma pergunta qualificatória. A parte 2 e 3 entra no cerne da possível correlação, com dados

da situação atual da gestão da comunicação e levantamento da percepção da saúde mental no ambiente de trabalho, na visão dos respondentes. Em específico na parte 3 é utilizada a escala likert para entender as variáveis, com análises segmentadas dentro do perfil dos entrevistados.

• Instrumento de coleta de dados

A divulgação do questionário foi feita de forma gratuita via WhatsApp® e LinkedIn®, para a rede de contatos profissionais do pesquisador, durante a primeira semana de novembro de 2022. Nesse período foram captadas 116 respostas através da ferramenta Google Forms®.

• Análise e interpretação

Para análise das respostas os dados foram tabulados no Microsoft Excel®, permitindo também criação de tabelas e gráficos apresentados no decorrer do presente estudo, além do uso do software Stata® para cálculos citados no decorrer da análise exploratória.

Resultados e Discussão

As análises apresentadas a seguir são baseadas em dados primários da pesquisa feita com profissionais do mercado publicitário. Iniciando a primeira parte, com a identificação do perfil da amostra, observa-se que 53,4% das respondentes são mulheres, 45,7% são homens e 0,9% dos participantes preferiram não declarar seu sexo, conforme a figura 1.

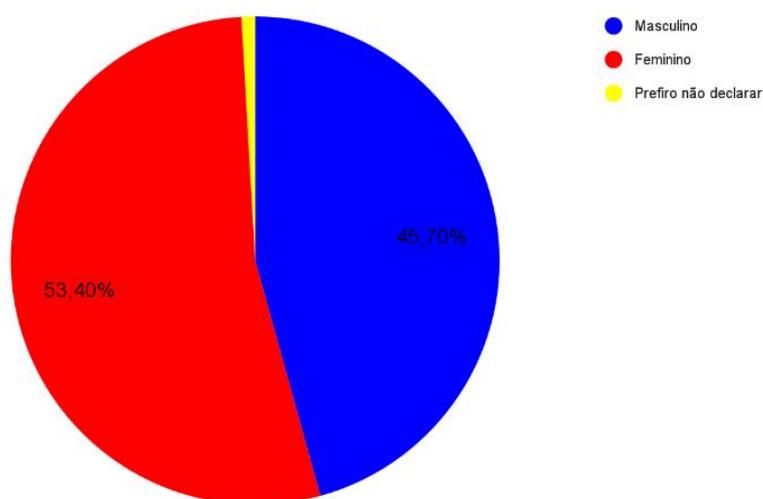


Figura 1. Sexo da amostra respondente
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à idade dos respondentes, na figura 2, nota-se que 55,7% possuem entre 26 e 33 anos, seguidos por 20,9% entre 34 e 41 anos e 17,4% entre 18 e 25 anos. Somando as 3 faixas etárias soma-se 94% da amostragem.

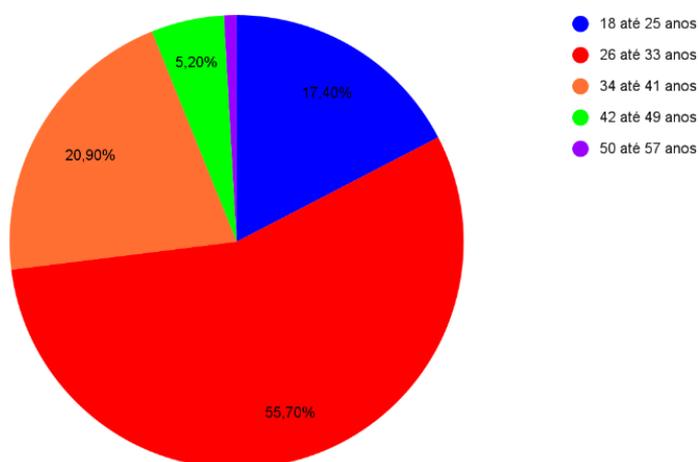


Figura 2. Idade da amostra respondente
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre o nível de escolaridade, na figura 3 observa-se que 52,2% cursam ou concluíram a pós-graduação, além disso, 46,1% cursam ou concluíram o ensino superior. Totalizando 98,3% da amostragem.

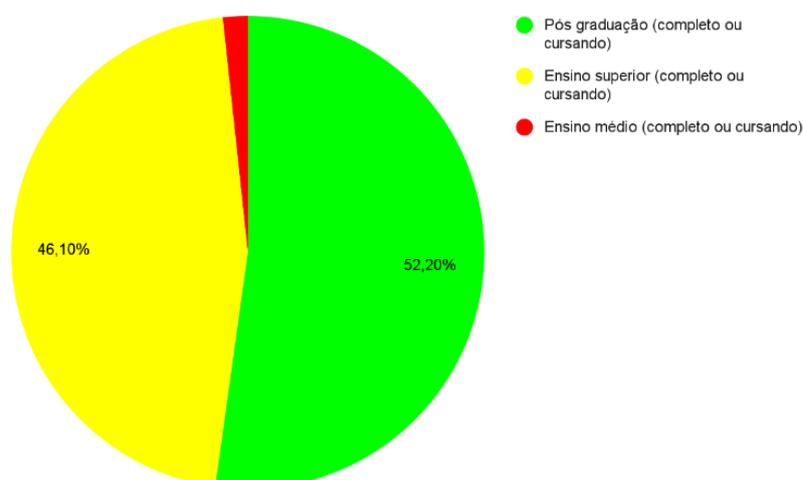


Figura 3. Nível de escolaridade respondente
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na pesquisa, ilustrada na figura 4, foi inserida uma questão excludente para determinar a qualidade da amostra. Dos 116 participantes, 6% não possuem experiência em agências de

publicidade. Sendo que essas respostas não foram consideradas nas análises das etapas 2 e 3.

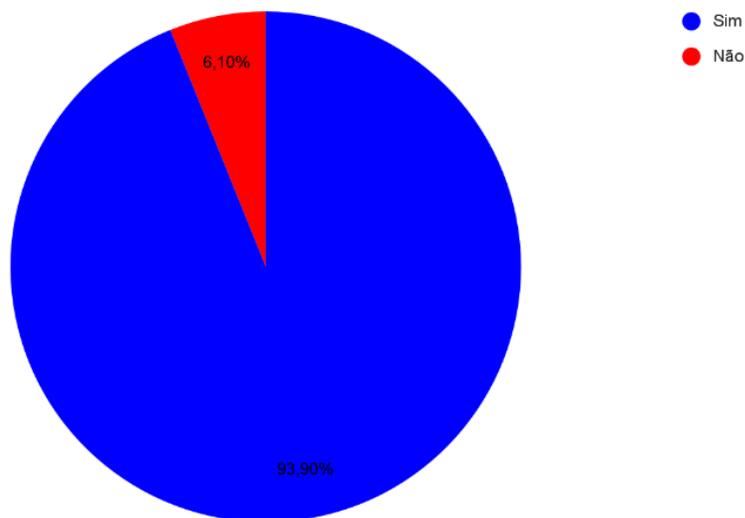


Figura 4. Qualificatória sobre já ter atuado em agências de publicidade
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após a questão qualificatória, foi levantada a atual ou última posição profissional dos respondentes. Para garantir uma pesquisa democrática, justa e segura, foram convidados para responder profissionais de vários níveis hierárquicos do mercado. Na figura 5 é possível notar que dos respondentes: 44,8% são analistas, 17,2% são gerentes e 17,2% são coordenadores. Fazendo uma quebra entre líderes (cargos de gestão) e liderados que responderam à pesquisa, temos 51,7% liderados e 48,3% líderes.

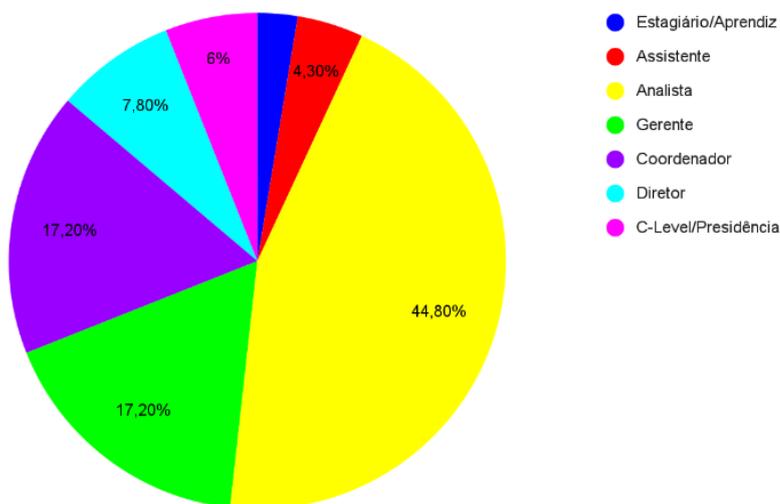


Figura 5. Cargo dos respondentes
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A partir daqui começa a segunda parte do questionário, onde busca-se entender como foi a atual ou última experiência dos respondentes da pesquisa, para mapear a situação da gestão da comunicação no mercado.

Como nota-se na figura 6, eis que surge o primeiro ponto de atenção. Cerca de 8,7% das agências dos respondentes não gerenciam a comunicação interna ou externa. Sendo que um dos maiores erros do marketing é não gerenciar o relacionamento com stakeholders, pois cada um deles pode-se tornar um detrator da marca e prejudicar a imagem perante clientes, contatos comerciais, fornecedores e potenciais novos colaboradores. (Kotler, 2019). Mesmo sendo uma participação pequena, espanta o fato de ainda existirem empresas que não gerenciam o cerne do próprio negócio.

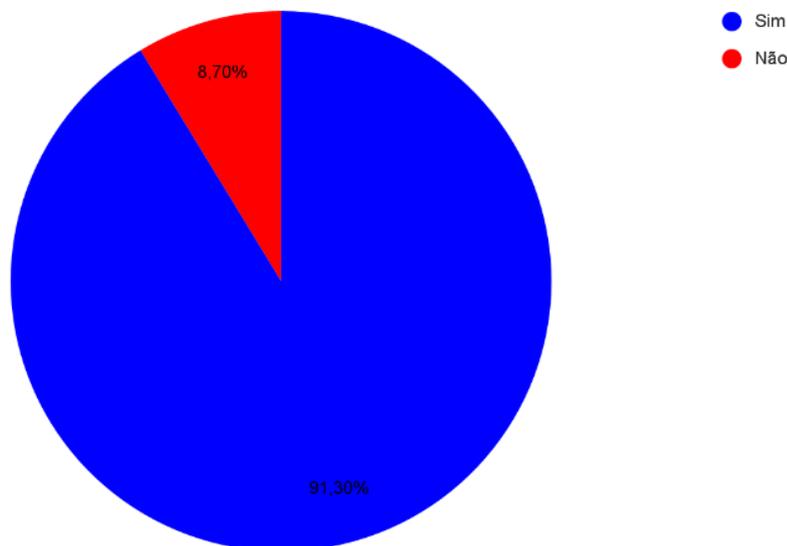


Figura 6. Existência de gestão de comunicação nas agências
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação aos canais usados para comunicação, os mais difundidos e usados entre os respondentes em suas agências são: 91,3% mensageiros instantâneos, 90,4% e-mail e 64,3% telefone ou chamada de vídeo, como pode-se analisar abaixo na figura 7.

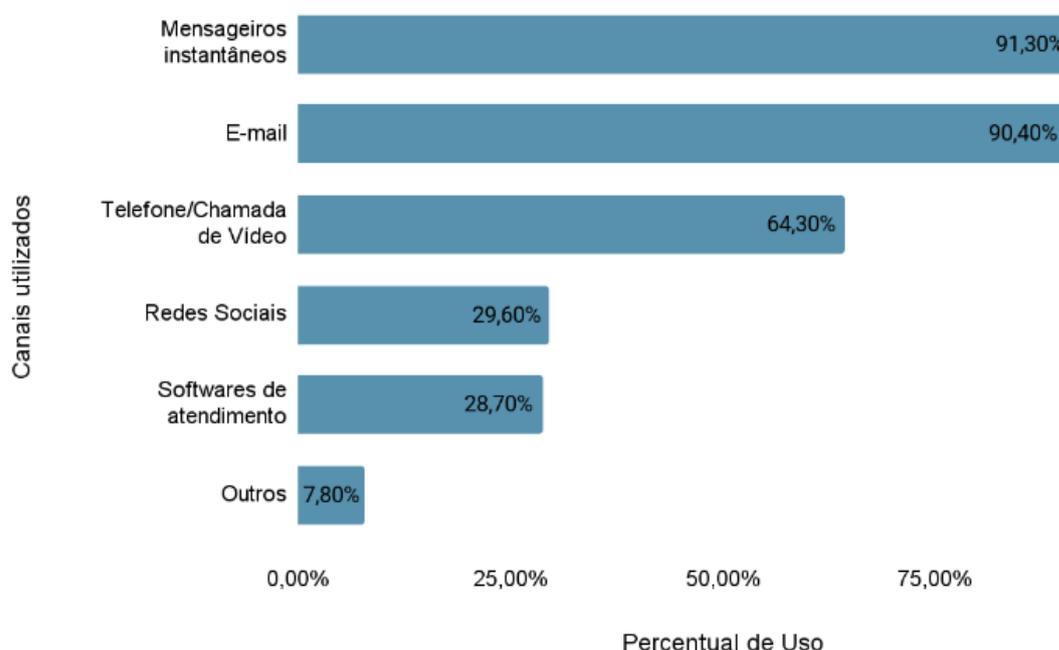


Figura 7. Uso de canais de comunicação nas agências
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Independentemente do canal utilizado, vale salientar que para uma boa condução do projeto, é papel do gestor ter uma boa comunicação escrita, verbal e gestual, com ritos definidos e processos claros para os envolvidos no projeto (PMI, 2017).

O segundo ponto de atenção, esse mais grave, é sobre o momento das agências dos respondentes em relação aos processos. Apesar de 91,3% terem respondido anteriormente que as agências em que atuam gerenciam comunicação, conforme a figura 6, na figura 8 vemos que apenas 53,4% das empresas de fato possuem processos, canais, horários e limites para comunicação interna e externa. Sendo que 46,6% dos respondentes se consideram descobertos de tal organização.

Esse problema é grave pois, apesar dos respondentes terem a impressão de existir um gerenciamento das comunicações do projeto dentro de suas agências, os responsáveis não fizeram o mínimo para a boa condução de tal área. Os processos para gestão da comunicação partem de planejar com base nas especificações da agência, gerir com base na aplicação do plano e monitorar que todos estejam bem assistidos pelo gerenciamento (PMI, 2017).

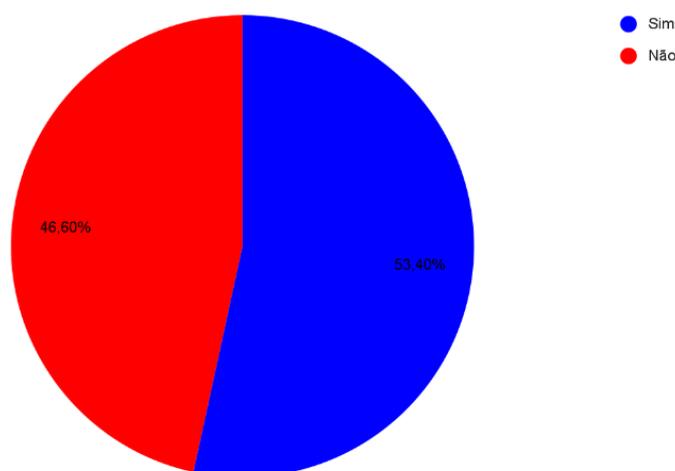


Figura 8. Existência de processos de gestão da comunicação
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A base do gerenciamento da comunicação consiste em duas etapas: planejar uma estratégia de acordo com as particularidades do projeto e envolvidos e, a partir disso, gerenciar as interações para evitar conflitos e ruídos (PMI, 2017). Partindo do pressuposto com base nas respostas acima, que algumas agências não definem suas estratégias, como poderá ser executada uma boa gestão para resguardar a saúde mental da equipe? Fica inviável.

Aqui nasce a raiz do problema em relação a gestão da comunicação nas agências. Sem processos, os líderes tentam gerenciar sem algum tipo de alinhamento prévio ou indicadores, o que abre margem para possíveis interpretações erradas, que podem afetar o clima organizacional.

Empresas com sistemas complexos ou desorganizados operam no caos, e quem paga o preço são os colaboradores (Morieux, 2019). Sendo que estes ficam sujeitos a entregar demandas com sobrecarga e qualidade abaixo do esperado, que resultam em: insatisfação, descontentamento e cria espaço para o nascimento de detratores da empresa (sejam colaboradores, fornecedores ou clientes), e pior, internamente cria-se uma cultura organizacional ruim, que pode ocasionar em pedidos de demissão, ambiente insalubre, entre outros fatores.

Outro indicativo desse problema, que comprova a tese do estudo, é a eficiência da gestão da comunicação sem processos. Na figura 9 temos a visão dos respondentes sobre a eficiência da gestão da comunicação atual de suas empresas, sendo que 35,3% julgam ineficiente.

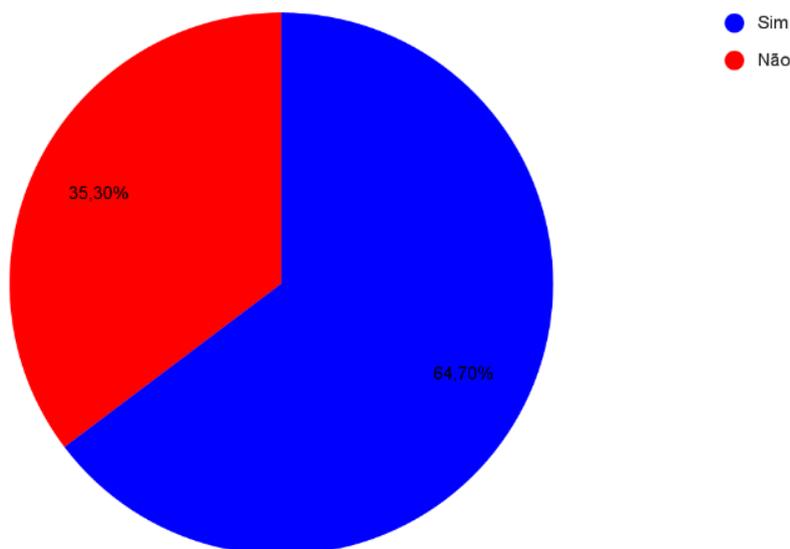


Figura 9. Considerações sobre eficiência da gestão da comunicação atual
Fonte: Resultados originais da pesquisa

De alguma forma alguns respondentes julgaram eficiente a gestão da comunicação mesmo sem processos alinhados. Contudo, isso tem um custo, e mais adiante, na figura 11, temos outros indicativos de problemas comuns ocasionados pelo desgaste da falta de estratégia na gestão da comunicação.

Uma das perguntas da pesquisa, conforme a figura 10, questiona sobre a existência de um profissional de gestão de projetos e/ou capacitado na área, administrando a comunicação interna e externa das agências de publicidade. Sendo que 40,5% dos respondentes disseram que não contam com esse profissional no dia a dia. Tão grave quanto a falta de processos é a inexistência de um profissional exercendo a gestão da comunicação. Em analogia, da mesma maneira que um técnico é indispensável para um time de futebol performar bem, existe a necessidade do gerente de projetos na liderança de uma equipe (PMI, 2017). Muito além da liderança técnica operacional (como um maestro saber tocar todos os instrumentos da orquestra de forma esplêndida), necessita-se de alguém que entenda como a orquestra deve ser regida (quando os instrumentos devem ser tocados de forma maestral e o silêncio entre as notas).

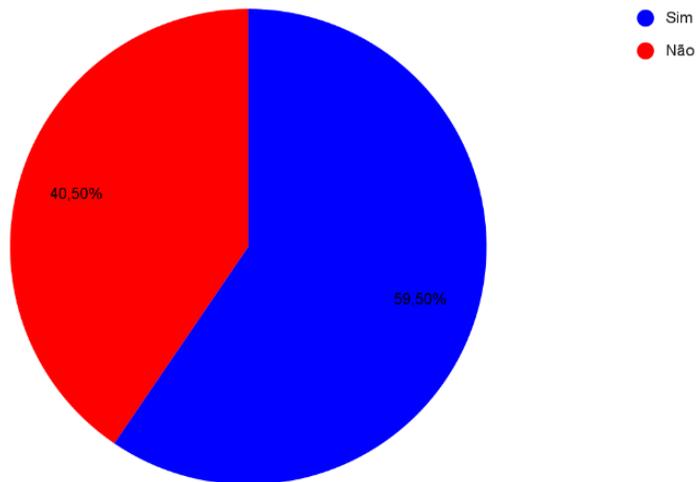


Figura 10. Existência de profissional gerenciado comunicação
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A falta de gestão da comunicação, ou presença dela quando mal aplicada, pode implicar em vários problemas internos e externos, variando de acordo com a particularidade de cada agência de publicidade. Na figura 11 ilustra-se, na visão dos respondentes, quais são os problemas mais presentes nas operações.

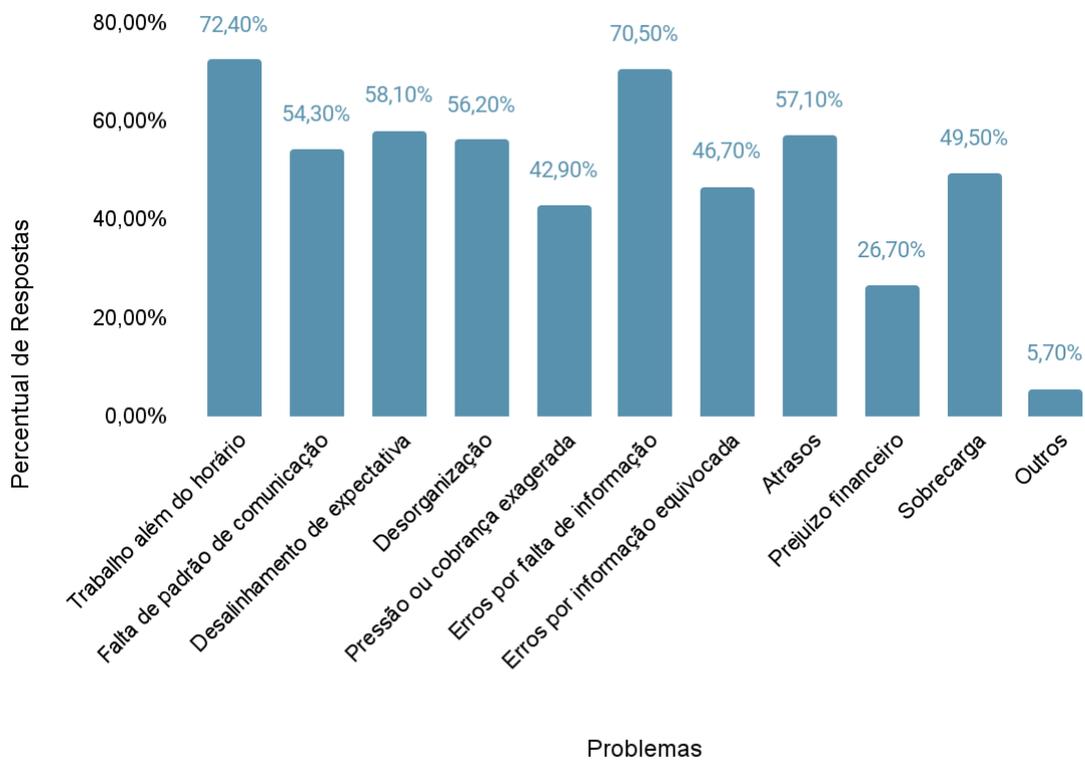


Figura 11. Percentual de problemas ocasionados pela má gestão da comunicação
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nas relações profissionais espera-se que todos se tratem bem, com respeito, cordialidade e atenção. Contudo, se insatisfeitos, os profissionais podem emanar uma frequência emocional diferente da que sente, ou seja, externa algo exigido pela empresa, mas internamente sente outra coisa. Em pequenos momentos isso pode ser comum, mas não é sustentável, pois requer um esforço emocional alto, com potenciais fadigas mentais e esgotamento emocional, que podem ocasionar em problemas mais graves (Robbins e Judge, 2011).

Excluindo o ponto fora da curva da análise da figura 11 (item outros com 5,7%), a média das respostas da figura é de 53,4%, sendo que 5 itens estão acima da média. Os destaques são: trabalho além do horário 72,4%, erros por falta de informação 70,5% e desalinhamento de expectativa 58,1%.

Como esperar um ambiente saudável, cordial e respeitoso em que é necessário trabalhar além do horário por erros evitáveis, falta de informação, entre outros fatores? Se faz necessário aplicar bem a gestão da comunicação e investir em soluções para proteger as equipes.

De acordo com o estudo de Chapman et al. (2019) sobre o retorno sob investimento feito em programas de saúde mental em empresas do Canadá, a maior causa de estresse no trabalho é a pressão, sendo que 42,9% dos entrevistados na pesquisa, conforme a figura 11, acreditam que a gestão da comunicação (mal aplicada ou inexistente) causa esse problema.

Como esperar um bom clima organizacional em que boa parte dos profissionais respondentes recebem informações erradas, não possuem alinhamento de expectativa em seu dia a dia e trabalham além do horário? Tudo isso vira um potencial problema para insatisfação, descontentamento e esgotamento profissional. E atualmente sabe-se que líderes e equipes com inteligência emocional desenvolvidas formam um grupo forte, saudável, rendem mais e diminui a alternância de equipes (PMI, 2017).

Indício contundente da relação entre gestão da comunicação e saúde mental em agências de publicidade é que 100% dos respondentes acreditam que um fator está ligado ao outro, conforme a figura 12.

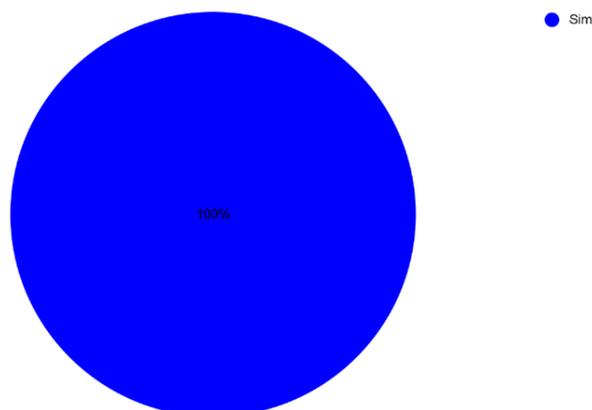


Figura 12. Influência da gestão da comunicação na saúde mental dos colaboradores
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após identificar a situação atual e visões com base na experiência dos respondentes, a terceira parte da pesquisa tem ênfase em identificar a percepção dos participantes em relação ao contato com a síndrome de burnout (ou síndrome do esgotamento profissional), por meio de questões relacionadas aos sintomas apresentados pelo Ministério da Saúde, disponível na lista de doenças do site oficial do Governo Federal, consultado em setembro de 2022.

Para isso, foi usada a escala likert de 5 pontos, em que é possível identificar a média, bem como as variáveis censitárias de perfil dos respondentes: idade, sexo, posição profissional, se considera eficiente a gestão da comunicação atual em sua agência e se existe um gestor de projetos presente.

Vale ressaltar que o estudo não tem pretensão médica e não busca sugerir soluções na área da saúde. O objetivo é entender se os respondentes reconhecem em seu histórico algum sintoma relacionado ao trabalho ou tiveram contato com alguém que apresentou durante a rotina, além disso, entender por meio da análise dos dados a possível influência da gestão da comunicação. Somente dessa forma, propor soluções dentro da área de atuação de um gestor de projetos.

Dos sintomas citados na pesquisa na tabela 1, nota-se que pressão arterial foi o menos perceptível entre os respondentes, fato esperado pois nem todas as agências contam com profissional da saúde capacitado para realizar essa mensuração.

Contudo, sintomas como cansaço, alterações de humor, dificuldade de concentração e estresse estavam presentes na maior parte das respostas entre níveis 4 e 5. Além disso, sintomas de dor, alterações de sono e isolamento também possuem índices altos entre níveis 3 e 4.

Tabela 1. Média geral da amostra sobre ter sentido ou trabalhado com alguém que apresentou sintomas de burnout, expostos em escala likert de 1 a 5

Índice	Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
Média	4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Escala de 1 a 5, sendo (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

Alguns mercados são mais avançados em relação à mensuração da saúde mental no trabalho, como por exemplo apontam os dados do relatório de Chapman et al. (2019), sobre um estudo feito em 10 grandes empresas do Canadá. Por lá, de 30% a 40% dos afastamentos de curto prazo são por problemas de saúde mental, já os de longo prazo ou invalidez 30%.

Na Inglaterra, por exemplo, foi realizado um estudo pela Day Week Global® liderado por Charlotte Lockhart e Andrew Barnes, de autoria de pesquisadores acadêmicos independentes das instituições: *Boston College, University College Dublin e Cambridge University*, em que eles testaram a redução da jornada de trabalho de 5 para 4 dias, com objetivo de mensurar produtividade e satisfação dos pesquisados. Numa escala likert de 0 a 10, em que 10 mostrava o nível máximo de satisfação, a experiência teve julgamento médio de 9,1, sendo que algumas métricas de saúde mental, estresse, burnout, fadiga e sintomas físicos também melhoraram com a experiência (Lockhart e Barnes, 2022).

No Brasil também temos evoluções nesse sentido, por exemplo, há alguns meses foi divulgado por líderes da Heineken através da Revista Exame, que a companhia passou a medir a felicidade dos mais de 13 mil funcionários com pesquisas periódicas (Revista Exame, 2022).

Sabe-se que mensurar índices de performance é muito importante para o andamento do projeto (PMI, 2017). Porém, mensurar e acompanhar a saúde dos colaboradores também é primordial para diminuir afastamentos e evitar problemas mais graves.

Isso traria vários benefícios para a gestão de projetos nas agências como: diminuição da rotatividade da equipe, profissionais rendendo mais, menor afastamento por doenças e condução dos prazos com menos intervenções por falta de colaboradores.

Esse tipo de investimento não deve ser considerado um benefício ou custo de recursos humanos, mas sim algo para o crescimento sustentável das companhias. De acordo com Chapman et al. (2019), sobre o retorno sob investimento em programas de saúde mental, ações com mais de três anos de investimento tiveram retorno de 2,18 dólares canadenses para cada 1 dólar canadense investido no ano.

O mesmo estudo ainda levantou que, no Canadá, o custo indireto por enfermos de saúde mental chega a \$50bi anualmente, e semanalmente 500 mil trabalhadores ficam incapazes de trabalhar por esse tipo de doença.

Independentemente do investimento das agências de publicidade em relação a programas para saúde mental, essa também é uma missão do gerente de projetos. O papel de um líder parte de motivar e manter a comunicação ativa dentro do projeto, indo além da boa condução das entregas, é preciso se comunicar bem (seja verbal ou escrito), além de criar ritos e programas para deixar todos a par das situações (boas ou ruins), e compreender as necessidades do projeto e seus liderados (PMI, 2017).

Como é possível ver na figura 11, apresentada anteriormente, dois dos problemas mais recorrentes nas agências na visão dos respondentes são: falta de alinhamento de expectativas e erros por falta de informação, itens que uma boa comunicação e cultura de feedback poderia sanar, evitando descontentamento, insatisfação e problemas futuros.

Tabela 2. Respostas sobre ter sentido ou trabalhado com alguém que apresentou sintomas de burnout, segmentados por faixa etária dos respondentes, expostos em escala likert de 1 a 5 e comparados com a média geral da amostra

Idade		Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
18 a 25	a	4,25	3,8	3,9	2,75	3,95	4,1	4,5	2,95
26 a 33	a	4,33	4,02	4,15	2,38	3,9	4,05	4,52	3,19
34 a 41	a	4,52	4,05	4,19	2,95	3,76	4,19	4,43	3,29
42 a 49	a	4,33	3,33	3,83	2,83	3,5	3,5	4	3,33
Média		4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

Na tabela 3 é possível identificar um ponto de atenção, pois em todos os casos os sintomas de burnout foram mais perceptíveis pelas mulheres. Vários fatores podem resultar nisso e abrem margem para ampla discussão sobre assédio, reconhecimento, vulnerabilidade, dupla jornada das mães provedoras do lar, entre outros.

Fato é que os comportamentos dos sexos opostos são diferentes, como naturalmente se sabe, porém, gestores muitas vezes esquecem essas diferenças e não tiram proveitos da diversidade no ambiente nas organizações (Robbins e Judge, 2011).

O cenário ideal da gestão da comunicação em agências de publicidade seria identificar, entender e aplicar necessidades distintas dos sexos, não apenas por respeito, mas por acolhimento de quem sofre vários outros fatores no mercado.

Tabela 3. Respostas sobre ter sentido ou trabalhado com alguém que apresentou sintomas de burnout, segmentados por sexo dos respondentes, expostos em escala likert e comparados com a média geral da amostra

Sexo	Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
Fem.	4,43	4,21	4,14	2,66	4,04	4,22	4,59	3,33
Masc	4,24	3,66	4,02	2,48	3,63	3,82	4,33	3,18
Média	4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Fem. = feminino, Mas. = Masculino, sendo (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

Levando em conta a visão geral do gerenciamento de comunicações dos projetos, ao planejar um plano de comunicação, deve-se levar em conta os fatores ambientais da empresa (PMI, 2017). Ou seja, com quem iremos nos comunicar? Partindo desse princípio, a comunicação pode e deve ser personalizada de acordo com idade, nível hierárquico sexo. E espera-se isso como o básico, seguido de ações como: programas de acolhimento, demandas específicas, códigos de ética, entre tantas outras ações.

Por exemplo, com indicativos como esses apresentados na tabela 3, um gestor de projetos poderia buscar mais informações e entender o motivo do cansaço, as dores e as alterações serem mais perceptíveis nas mulheres. Com base em fatores fisiológicos, poderia propor trabalho remoto ou flexibilidade de horário em períodos de alteração hormonal. Ou ainda, proteger ao máximo as mães para evitar o trabalho além do horário, já que possuem outras responsabilidades familiares.

Na tabela 4 nota-se um padrão de alguns sintomas serem menos percebidos conforme aumenta o nível hierárquico, como por exemplo cansaço, alteração de humor, sono e dificuldade de concentração. Alguns fatores podem desencadear isso, por exemplo: o tempo traz maturidade para lidar com as situações adversas e líderes estão menos expostos a erros por falta informação e/ou informação errada e desalinhamento de expectativa, apontados anteriormente na figura 11.

Outro ponto que chama a atenção na figura 11 é sobre o sintoma estresse. Para os respondentes ele foi unanimidade entre líderes e liderados, com todos média acima de 4 pontos para todos os cargos. Esse fato levanta a suspeita de que essa causa ocorre por fatores culturais e não necessariamente ligados ao cargo.

Tabela 4. Respostas sobre os sintomas de burnout, segmentados por nível hierárquico dos respondentes, expostos em escala likert e comparados com a média geral da amostra

Cargo	Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
Estagiário	5	5	4	3,67	5	5	4,33	3
Assistente	5	5	4,5	2,25	4	4,25	5	4
Analista	4,38	3,88	4	2,58	4,08	4,04	4,54	3,12
Gerente	4,18	3,94	4,35	2,65	3,47	4,18	4,47	3,47
Coordenador	4,47	4	4,42	2,74	3,89	4,32	4,58	3,89
Diretor	4,11	4	3,78	2,22	3,33	3,44	4	2,89
C-Level	3,86	3,14	3,43	2,14	3,29	3,29	4	2,43
Média	4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

Outro ponto de atenção é que os estagiários, aprendizes e assistentes são os que possuem os índices mais altos para os sintomas. E esse pode ser outro fator para ser investigado e proposto com ações personalizadas. Por exemplo, sabe-se que os jovens estagiários e aprendizes possuem jornada dupla ao trabalhar e estudar. Ou seja, são eles os mais prejudicados ao trabalhar além do horário, como identificado na figura 11.

Os dados apresentados na tabela 5 são outro indício que reforça a tese de que a gestão da comunicação pode influenciar a saúde mental nas agências, e mais, também pode ser uma das soluções (quando bem aplicada). Como é possível notar, dos que não consideram a gestão da comunicação atual eficiente, os sintomas foram mais perceptíveis.

Tabela 5. Respostas sobre ter sentido ou trabalhado com alguém que apresentou sintomas de burnout, segmentados por quem considera eficiente (ou não) a gestão da comunicação atual da agência de publicidade, expostos em escala likert e comparados com a média geral da amostra

Fato	Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
Não	4,51	4,08	4,23	2,67	4,13	4,21	4,55	3,36
Sim	4,26	3,87	4,01	2,53	3,71	3,96	4,43	3,23
Média	4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

De acordo com a tabela 6, temos outro indício da influência da gestão da comunicação e saúde mental. Os respondentes que não possuem um profissional para amparar a gestão da comunicação tiveram quase todos os sintomas mais perceptíveis (exceto alterações de humor que empataram em ambos os casos).

Tabela 6. Respostas sobre ter sentido ou trabalhado com alguém que apresentou sintomas de burnout, segmentados por quem conta com um gerente de projetos ou profissional capacitado na agência, expostos em escala likert e comparados com a média geral da amostra

Fato	Cansaço	Dor	Alterações de humor	Alterações de pressão arterial	Alterações de sono	Dificuldade de concentração	Estresse	Isolamento
Não	4,48	4,05	4,09	2,66	3,86	4,2	4,63	3,52
Sim	4,26	3,88	4,09	2,52	3,86	3,94	4,37	3,11
Média	4,35	3,94	4,09	2,58	3,86	4,06	4,48	3,29

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: (1) mais próximo do não e (5) mais próximo do sim

Após questionar sobre sintomas, a pesquisa busca entender como as empresas do setor atualmente cuidam dessa demanda. Na figura 13 notamos que 44.8% das empresas não investem e não possuem programas voltados para saúde mental. Erro grave, pois esse tipo de investimento gera retorno acima de 100%, segundo dados do estudo de Chapman et al. (2019).

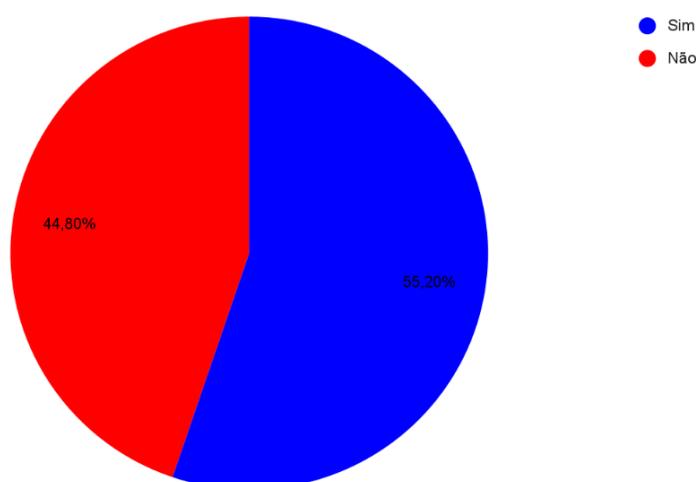


Figura 13. Existência de programas ou investimentos para cuidar da saúde mental nas agências dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A última questão da pesquisa visa entender o quão prejudicial são os canais de comunicação das agências atualmente. De acordo com a figura 14, 38,8% dos respondentes acreditam que os canais são pouco prejudiciais, já 35,3% ficaram na média e a minoria acredita que eles são parte do problema.

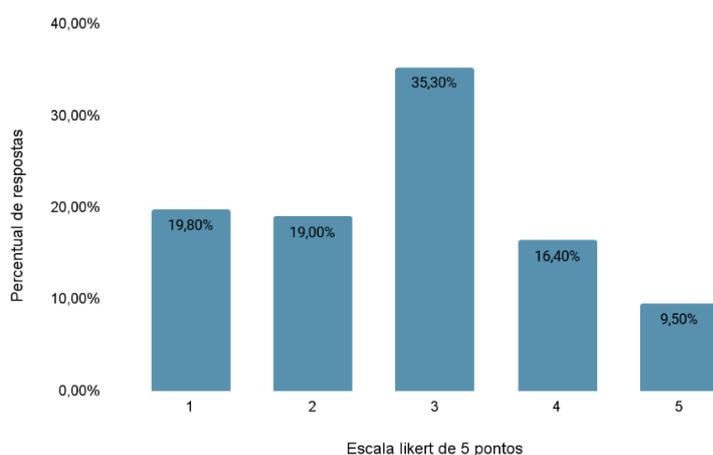


Figura 14. Escala likert de 5 pontos sobre o quão prejudiciais são os canais de comunicação das agências para a saúde mental

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Várias soluções são citadas durante a discussão dos resultados do estudo, mas o que realmente tem potencial para fazer a diferença nesse mercado e influenciar positivamente a saúde mental é aplicar algumas técnicas do Guia PMBOK®, como:

- contar com um gerente de projetos capacitado;
- não substituir gestor de projetos por profissional de atendimento;
- planejar as ações de comunicação (internas e externas);
- gerenciar e monitorar interações (com indicadores alinhados entre todos);
- mensurar e acompanhar KPIs, de negócios e também de saúde física e mental;
- comunicação personalizada com o time segmentada por sexo, idade e cargo.

Conclusão

O presente estudo possui limitações de recursos (tempo e verba disponível para divulgação do questionário), tamanho do público entrevistado (que não pode ser tomado como espelho de todo o mercado publicitário) e amparo técnico de profissionais da saúde. Com base nisso, surgem sugestões de trabalhos futuros que vão de encontro as limitações citadas acima: entrevistar uma amostragem maior, por mais tempo, com amparo de profissional da saúde na elaboração do questionário, bem como nas análises de resultados.

Durante as análises o estudo identifica que a falta gestão da comunicação pode influenciar a saúde mental dos profissionais nas agências, quando não ou mal aplicada, com base na percepção de sintomas de burnout em si próprio e/ou colegas de trabalho dos respondentes do questionário.

Nota-se a influência, por exemplo, pelos dados apresentados na tabela 5, em que os participantes que afirmam trabalharem em agências com ações de gestão da comunicação eficientes possuem respostas de sintomas em escala likert 22% menos perceptíveis, se comparado com os que os que não acham eficiente essa gestão.

Ou ainda, dos participantes que possuem gestor de projetos no time, os sintomas são em média 18% menos perceptíveis em comparação aos que não possuem, como é possível observar na tabela 6.

Fica claro que ações básicas de gestão da comunicação, quando bem aplicadas e bem-sucedidas, além de proteger o andamento do projeto, também podem proteger os envolvidos e auxiliar na manutenção da saúde mental nas agências.

Infelizmente, ainda mais grave, conclui-se pelos dados apresentados nas tabelas 3 e 4, respectivamente, que os sintomas são mais perceptíveis dentro da amostragem nas mulheres e nos profissionais de cargos iniciais (estagiários, aprendizes e assistentes), que em geral, ganham menos e possuem a mesma exposição no ambiente de trabalho.

Culturalmente, por muitos anos, o mercado publicitário via com bons olhos os atos de “trabalhar até tarde” ou “virar a noite em busca de uma nova ideia”. Mas aos poucos esses tempos estão acabando. Saúde mental nunca foi tão discutida no ambiente corporativo e, cada vez mais, estudos tomam forma no mundo todo e provam que um ambiente de trabalho psicologicamente seguro gera mais retornos e diminui a rotatividade nas empresas.

Ou seja, é necessário investir em gestão da comunicação e saúde mental, além de envolver quem está na ponta do problema para as tomadas de decisão, ou seja, quem se comunica em nome das agências.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus pela saúde concedida e caminhos abertos, em seguida, minha família pelo amor e apoio incondicional, aos amigos pelo incentivo e principalmente a instituição conhecimentos passados. Muito obrigado.

Referências

Chiavenato, Idalberto. 2021. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4 ed. Atlas, São Paulo, SP.

Gil, Antonio Carlos. 2017. Como elaborar projetos de pesquisa. 6 ed. Atlas, Rio de Janeiro, RJ.

Guia PMBOK. 2017. Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK. 6 ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, Estados Unidos.

Kotler, Philip. 2019. Os 10 pecados mortais do marketing: sintomas e soluções. 1 ed. Sextante, Rio de Janeiro, RJ.

Morieux, Yves; Tollman, Peter. 2019. Seis regras simples: como gerenciar a complexidade sem se complicar. 1 ed. Alta Books. Rio de Janeiro, RJ.

Robbins, Stephen P.; Timothy A. Judge; Filipe Sobral. 2011. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. Person, São Paulo, SP.

Rosenberg, Marshall B. 2003. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5 ed. Ágora, São Paulo, SP.

Conselho Padrão das Normas- Padrão [CENP]. 2021. O valor da publicidade no Brasil: o impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade. Disponível em: <<https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/09/deloittevalorpublicidadeptdigital.pdf>>. Acesso em: 24 de setembro de 2022.

Day Week Global. Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6387a0e53881be1284cb046e/1669832945858/The+Four+Day+Week+-+Assessing+Global+Trials+of+Reduced+Work+Time+with+No+Reduction+in+Pay+%E2%80%93+A+%E2%80%93+30112022.pdf>>. Acesso em 04/03/2023.

Deloitte®. 2019. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business A blueprint for workplace mental health programs. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico: Prévia da população dos municípios com base nos dados do Censo Demográfico 2022 coletados até 25/12/2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?=&t=resultados>>. Acesso em 04/04/2023.

Internacional Stress Management Association in Brazil [ISMA-BR]. Burnout: 30% sofrem do tipo de estresse mais devastador. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/artigo/burnout-y-30-sofrem-do-tipo-de-estresse-mais-devastador>>. Acesso em 29 de setembro de 2022.

Ministério da Saúde do Governo Federal. Síndrome de Burnout. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout#:~:text=S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20ou%20S%C3%ADndrome,justamente%20o%20excesso%20de%20trabalho>>. Acesso em 24 de setembro de 2022.

Revista Exame. Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/por-que-a-heineken-resolveu-medir-a-felicidade-dos-seus-funcionarios/>>. Acesso em 04/03/2023.

Apêndices

Apêndice A - Questionário

Título da pesquisa: Formulário Google - TCC MBA USP Esalq Gestão de Projetos Marcio Alves

Pesquisador: Marcio Henrique Alves de Jesus

Curso: MBA Gestão de Projetos

Telefone: (11) 96852-7797

E-mail: mccmarcioalves@gmail.com

Trata-se de uma pesquisa anônima para composição de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso de MBA em Gestão de Projetos do aluno Marcio Alves.

Ao participar, você concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que, ao responder, autoriza a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos no estudo. Fique tranquilo, as respostas são anônimas.

O tema do TCC é: Gestão da comunicação e saúde mental em agências de publicidade. O conceito de gestão da comunicação, de forma resumida, é definido pelo conjunto de processos com foco em melhorar a comunicação, relações e clima organizacional entre colaboradores, clientes e fornecedores de uma empresa.

O objetivo é mapear o mercado de acordo com quem atua e/ou atuou nele, com perguntas sobre os seguintes tópicos:

- senso (perfil demográfico dos entrevistados)
- como funciona a gestão da comunicação nas agências
- (se) a gestão da comunicação afeta saúde mental nas agências

Em caso de dúvidas, entre em contato com mccmarcioalves@gmail.com

Parte 1: senso (perfil demográfico dos entrevistados)	
Questão	Resposta
1 - Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Prefiro não declarar
2 - Idade	<input type="checkbox"/> 18 até 25 anos <input type="checkbox"/> 26 até 33 anos <input type="checkbox"/> 34 até 41 anos <input type="checkbox"/> 42 até 49 anos <input type="checkbox"/> 50 até 57 anos <input type="checkbox"/> Acima de 58 anos

	<input type="checkbox"/> Prefiro não declarar
3 - Qual o seu nível de escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental (completo ou cursando) <input type="checkbox"/> Ensino médio (completo ou cursando) <input type="checkbox"/> Ensino superior (completo ou cursando) <input type="checkbox"/> Pós graduação (completo ou cursando) <input type="checkbox"/> Prefiro não declarar
4 - Você trabalha ou trabalhou em agências de publicidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5 - Qual a sua atual (ou última) posição profissional?	<input type="checkbox"/> Estagiário/Aprendiz <input type="checkbox"/> Assistente <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> C-Level/Presidência

Parte 2: como funciona a gestão da comunicação nas agências	
Questão	Resposta
6 - Sua atual (ou última) agência de publicidade gerencia a comunicação internamente e com clientes?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7 - Quais canais de comunicação sua atual (ou última) agência de publicidade usa?	<input type="checkbox"/> Mensageiros instantâneos <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Telefone ou chamada de vídeo <input type="checkbox"/> Redes sociais <input type="checkbox"/> Software de atendimento <input type="checkbox"/> Outros
8 - Sua atual (ou última) agência de publicidade definiu processos, canais, horários e limites para comunicação interna e externa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9 - Você considera eficiente a gestão da comunicação da sua atual (ou última) agência de publicidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
10 - Existe um gerente de projetos e/ou profissional capacitado exercendo gestão da comunicação em sua atual (ou última) agência de publicidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

<p>11 - Em sua experiência, a gestão da comunicação em sua atual (ou última) agência de publicidade causou alguma das seguintes situações:</p>	<p><input type="checkbox"/> Trabalho além do horário <input type="checkbox"/> Falta de padrão de comunicação <input type="checkbox"/> Desalinhamento de expectativas <input type="checkbox"/> Desorganização <input type="checkbox"/> Pressão e/ou cobranças exageradas <input type="checkbox"/> Erros por falta de informação <input type="checkbox"/> Erros por informação equivocada <input type="checkbox"/> Atrasos <input type="checkbox"/> Prejuízo financeiro (ao fornecedor e/ou cliente) <input type="checkbox"/> Sobrecarga <input type="checkbox"/> Outros</p>
<p>12 - Você acredita que a gestão da comunicação pode influenciar na saúde mental dos colaboradores de uma agência de publicidade</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>

Parte 3: (se) a gestão da comunicação afeta saúde mental nas agências	
Questão	Resposta
<p>Dentre os sintomas de Burnout (Síndrome do Esgotamento Profissional) catalogados pelo Ministério da Saúde, você já sentiu ou conviveu profissionalmente com alguém que apresentou algum deles?</p> <p>Use a escala de 1 a 5, sendo o número 1 o mais próximo do NÃO e o número 5 o mais próximo do SIM.</p>	
<p>13 - Cansaço (físico e/ou mental)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>14 - Dores (cabeça e/ou corpo)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>15 - Alterações de humor</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>

16 - Alterações de pressão arterial	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
17 - Alterações de sono	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
18 - Dificuldade de concentração	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
19 - Estresse	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
20 - Isolamento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
21 - Sua atual (ou última) agência de publicidade possui algum programa ou investimento para cuidar da saúde mental dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
22 - Numa escala de 1 a 5, sendo 1 número mais próximo do não e o 5 o mais próximo do sim, você considera os canais de comunicação da sua agência prejudiciais à saúde mental da equipe?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Sua resposta foi registrada. Muito obrigado pela participação.