

Trabalho de Conclusão de Curso

**Pós-Graduação “Lato Sensu” Especialização em  
Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas**

**Turma 14**



**Motivos que levam os profissionais de Agências  
de Propaganda a mudarem de Carreira**

Renata Cristina Garrido

Orientadora: Érica Custódia de Oliveira



São Paulo – 11/2013



Dedico este trabalho a meus pais, Sandra e Sérgio, minha Diretora, Fernanda Coelho e aos profissionais da área de Propaganda com quem tive a oportunidade de trabalhar e que fizeram com que me apaixonasse por este segmento.

“The only way to do great work is to love what you do.”

Steve Jobs

## RESUMO

O curso de Publicidade e Propaganda foi o terceiro curso mais concorrido na Fuvest 2013, é o terceiro mercado que mais criou vagas de emprego entre 2009 a 2012 no Brasil, representou 3,15% do PIB nacional em 2010. Devido à importância que esta profissão tem no mercado brasileiro, são escassos os estudos de carreira do publicitário, principalmente quando temos dados como o de somente 10% dos profissionais que atuam em agências de propaganda possuírem idade acima de 34 anos e um turn over de 27,9%. Devido a estes dados, este estudo visa entender os motivos que levam o profissional de agência de propaganda a sair do mercado, assim como contribuir para estudos de melhorias nas estruturas das agências e ampliar os estudos na área da carreira publicitária. O estudo foi descritivo e exploratório a partir de uma pesquisa qualitativa e quantitativa que contou com a participação de 24 pessoas – sendo todos ex- profissionais de agências de propaganda. Utilizou-se um questionário on-line para a coleta de dados, com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, e foi incluído o inventário Ancoras de Carreira. Para a análise de resultados, utilizou-se a estatística descritiva para analisar o perfil da amostra e a análise de conteúdo para as respostas das perguntas qualitativas (questões abertas). Observou-se através que a amostra foi formada por 13 mulheres e 11 homens, com idades entre 24 e 56 anos, sendo em sua maioria casados e sem filhos, e, quando atuavam em agências, trabalhavam em sua maioria nas áreas de Atendimento, Criação e Mídia. Viu-se que os questionamentos sobre suas carreiras iniciaram entre 23 e 31 anos, devido a falta de qualidade de vida (impactando, principalmente, na vida familiar), frustração com o resultado final de seus esforços (muita pressão para pouco resultado) e/ou a falta de autonomia. Vindo a assumirem hobbies como uma nova carreira ou, utilizando-se de seu networking, para uma nova carreira em outro mercado, sendo que a maioria não retornaria a trabalhar no mercado de agências. Com relação ao resultado do inventário Ancoras de Carreira, viu-se uma predominância das âncoras de Autonomia e Qualidade de Vida, o que reforçou os resultados obtidos no questionário.

## ABSTRACT

The publicity and advertising program was the third most popular course at Fuvest in 2013. In addition this market came third in creating more jobs between 2009 and 2012 in Brazil and represented 3.15% of GDP in 2010. Considering the impact this profession has on the Brazilian market, studies about careers in advertising are scarce, especially when we know that just 10% of professionals working in advertising agencies are above the age of 34 years and furthermore there is a staff turnover of 27,9%. Due to this lack of data, this study aims to understand the reasons why professionals in advertising agencies decide to leave this market, as well as contribute to research in improvements to agency structure and expand the number of studies in the careers in advertising area. The study was both descriptive and exploratory from qualitative and quantitative research in which 24 people participated - all of whom had previously worked in advertising agencies. It used an online questionnaire for data collection with open, closed and multiple choice questions and was included the Career Anchors inventory. In analyzing the results, we used descriptive statistics to evaluate the sample profile and content analysis of the answers to qualitative questions (open questions). The sample observed was composed of 13 women and 11 men, aged between 24 and 56 years. Most of them were married and didn't have children, and when working in agencies, they worked mostly in the Customer Service, Creative and Media areas. The majority of the participants decided to leave their careers in agencies between the ages of 23 and 31 years, due to the lack of quality of life (impact on family life), frustration with the end result of their efforts (too much pressure for little effect) and/or lack of autonomy. Their hobbies started to be their new career, or they used their networking to start a new career in another market, and most wouldn't return to work in advertising agencies. With the result of the Career Anchors inventory, we could see a prevalence of Autonomy and Life Quality anchors, which helped to support the results obtained in the questionnaire.

## SUMÁRIO

<b>LISTAS DE QUADROS</b>	<b>8</b>
<b>LISTAS DE GRÁFICOS</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	13
<b>CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 Conceito de Carreira	15
2.1.1 Carreira Proteana	16
2.1.2 Carreira Sem Fronteiras	18
2.2 Transição de Carreira	20
2.2.1 Ciclos de Influência sobre as pessoas	22
2.2.2 Âncoras de Carreira	25
2.3 O Mercado da Propaganda	27
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
3.1. Tipos de estudo e abordagem da metodologia	32
3.2. Abordagens da Pesquisa: Quantitativa e Qualitativa	33
3.3. O instrumento da coleta de dados	34

3.3.1 Formato do questionário	35
3.4. Matriz de Amarração	37
3.5. População e Amostra	37
3.6. Técnicas para análise de resultados	38
3.6.1 Estatística Descritiva	38
3.6.2 Análise de Conteúdo	39
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>40</b>
4.1 Perfil da Amostra	40
4.2 Vivência em Agências de Propaganda	41
4.3 Preparação para a Transição de Carreira	48
4.4 Análise das Âncoras de Carreira	53
<b>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Matriz de Amarração.....	37
Quadro 2 – Situações que mostram que há sucesso na carreira profissional.....	44
Quadro 3 – Motivos que levaram os respondentes a deixarem o mercado de propaganda.....	45
Quadro 4 – Resultado do inventário Âncoras de Carreira.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade média dos profissionais que trabalham em agências de propaganda .....	12
Gráfico 2 – Ciclos de Influências.....	23
Gráfico 3 – Idade atual dos respondentes.....	40
Gráfico 4 – Áreas que os respondentes trabalhavam nas agências de propaganda .....	41
Gráfico 5 – Idade quando os respondentes decidiram sair do mercado de agências de propaganda.....	42
Gráfico 6 – Tempo que os respondentes trabalharam no mercado de propaganda.....	48
Gráfico 7 – Ações que ajudaram os respondentes nas suas transições de carreira.....	49
Gráfico 8 – Áreas que os respondentes trabalham atualmente.....	50
Gráfico 9 – Características que trazem estímulos positivos nas novas carreiras dos respondentes.....	51
Gráfico 10 – Resultado sobre se os respondentes voltariam a trabalhar em agências de propaganda.....	52

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Encontram-se muitos estudos e levantamentos de dados sobre a carreira em Engenharia ou Medicina, que são cursos sempre muito procurados nas Universidades, mas em Publicidade, que está entre os três cursos mais procurados – segundo dados divulgados pela Fuvest 2013, este curso apresenta 47,20 candidatos por vaga (Site G1, 2012 – <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/11/medicina-volta-ser-o-curso-mais-concorrido-do-vestibular-da-fuvest.html>), poucos são os estudos encontrados.

Além de ser um dos cursos mais procurados, também é um mercado que está no terceiro lugar do ranking de profissões que mais criam vagas de emprego. Conforme pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foi identificado que entre janeiro de 2009 e dezembro de 2012 foram criadas 20.853 oportunidades para as áreas de relações públicas e publicidade (Correio Braziliense, 2013 – [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf\\_carreira/2013/08/18/tf\\_carreira\\_interna,383102/quem-nao-se-comunica.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2013/08/18/tf_carreira_interna,383102/quem-nao-se-comunica.shtml)).

Com a pesquisa “A Indústria da Comunicação no Brasil” realizada pela Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) e o IBGE, revelou que o mercado de propaganda movimentou, em 2010, R\$ 120,47 bilhões, englobando 85.773 empresas e mais de 641 mil funcionários, vindo a representar 3,15% o PIB nacional (RIBEIRO, 2013).

Devido à importância com que esta profissão se mostra no mercado brasileiro, é interessante observar a falta de informações sobre a carreira. Como colocado por Cesar (2010, p.23):

Dúvidas, vontades e ambições à parte, publicidade é um dos cursos mais concorridos. Em todo o país são inúmeras as faculdades e candidatos. Entre tantos, poucos sabem o que de fato vão encontrar na profissão. Pior ainda é que algumas faculdades também não esclarecem de verdade como é o dia a dia de uma agência.

Também foi levantado o depoimento do publicitário Ricardo Lordes, Diretor de Criação e Presidente da Agência Pátria (LORDES apud ESTEVES et al, 2011):

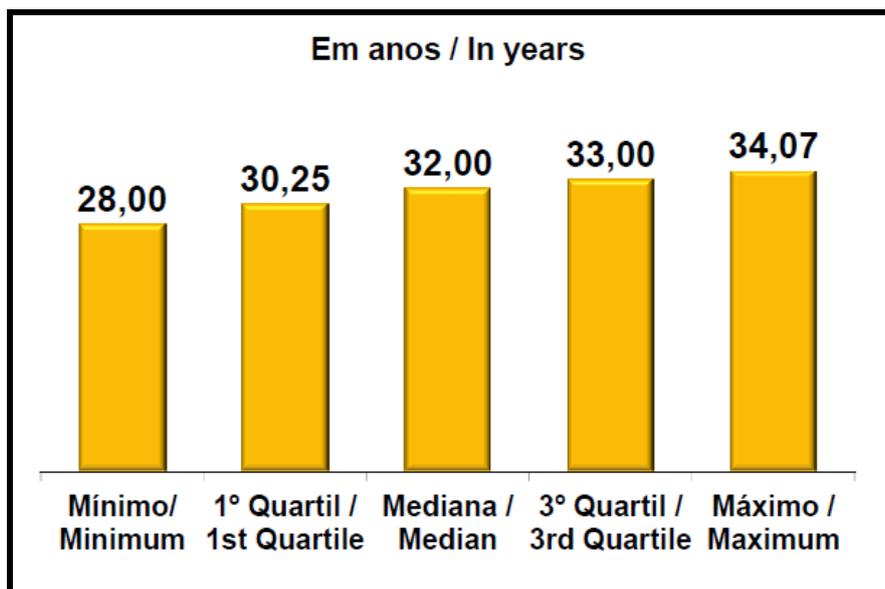
A carreira em uma agência de publicidade é muito interessante, mas muito desgastante. Você trabalha muito, sempre. Cansei de virar madrugadas atrás de uma boa ideia – em compensação, o prazer de encontrar uma boa ideia às cinco horas da madrugada é indescritível. Ao mesmo tempo é uma carreira pouco segura. Você chega ao mercado sem saber se conseguirá o seu primeiro estágio porque as vagas são poucas. É insegura também porque é meio artística – você pode fazer muito sucesso hoje e não fazer nunca mais, como artistas de um só hit. Por fim, é bom o candidato a publicitário saber que é uma carreira que acaba mais cedo que a de um médico, por exemplo. Um médico de cabelos brancos é visto como experiente. Um publicitário de cabelos brancos é visto como ultrapassado. Enfim, se depois de ler tudo que acabei de dizer você ainda quiser muito, mas muito mesmo ser publicitário, seja bem vindo. É de gente como você que a publicidade precisa.

Algumas problemáticas foram identificadas por esta autora ao observar que a carreira dos profissionais de comunicação nas agências de propaganda é vista como de curta duração, pois está em constante transformação, sua estrutura organizacional padronizada ainda não possibilita outras formas de direcionamento de carreira, o reconhecimento do sucesso vem através de premiações do segmento e os profissionais deste mercado ingressam na área acreditando que poderão se expressar da forma que desejam, o que não acontece no dia a dia.

Depois de algum tempo de profissão, se você está trabalhando na Criação, descobrirá que alguns dos seus melhores anúncios não serão publicados. Seu maior cliente será a gaveta. E você terá usado seu final de semana, horas e horas após às 20hs... e o seu trabalho não irá para nenhum lugar. A primeira competência de um publicitário que atua em agências é ter tolerância à frustração, pois esta estará no seu dia a dia (CESAR, 2010, p.61).

Através da pesquisa Advertising Agency Club Survey 2013 da consultoria Towers Watson Data Service realizada com algumas das principais agências de propaganda no Brasil, foi identificado que somente 10% dos profissionais possuem idade superior a 34 anos.

Gráfico 1 – Idade Média dos profissionais que trabalham em agências de propaganda:



Fonte: Towers Watson Data Services: 2013 Advertising Agency Club Services

Sendo uma carreira que se apresenta relativamente curta, pois se considerarmos a saída da Universidade até a idade de 34 anos, totaliza um aproximado de 10 anos de carreira, não é de se surpreender que a média da taxa de *turn over* das agências seja alta: 27,9% (*turn over* espontâneo) e 24,9% (*turn over* não espontâneo) (TOWERS WATSON, 2013).

Ser uma carreira considerada curta explica também a ansiedade que se percebe nos profissionais para crescerem rapidamente. O que ocasiona uma curta permanência dos profissionais nas agências em que atuam, sendo a média de tempo de casa de 2,7 anos (TOWERS WATSON, 2013).

Através das informações apresentadas, o presente trabalho visa a explorar quais os principais motivos que levam os profissionais de agências a saírem deste mercado e a decidirem iniciar uma nova carreira.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é compreender a decisão dos publicitários em agência de propaganda por iniciar outra carreira ao invés de se manter nas agências. A partir deste princípio, foram definidos três objetivos específicos:

- 1) Compreender o momento da vida e motivos que levam o profissional a decidir se preparar para uma mudança de carreira;
- 2) Contribuir para estudos de melhorias e mudanças nas estruturas das agências de propaganda;
- 3) Contribuir com estudos na área de gestão de carreira no mercado publicitário.

## **1.3 Justificativa**

O mercado de agências de propaganda existe desde 1900, porém, esse mercado é formado, em sua maioria, por jovens profissionais abaixo de 34 anos, mostrando abrigar uma carreira "com prazo". Parece que os profissionais a partir dos 34 anos começam um movimento para abrir um negócio ou tocarem uma segunda carreira junto com a do publicitário.

São anos sendo investidos em uma carreira publicitária que parece, após chegar a uma determinada idade, não fazer mais sentido para suas vidas. Mas não é claro a que se deve esta mudança. Isso impacta em uma necessidade de preparação para uma transição de carreira (em que momento se torna consciente) e para que as agências comecem a repensar suas estruturas e formas de atuação, pois o profissional de comunicação é o investimento mais caro dentro de uma agência, sendo a perda do seu *know how* um gasto para a organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de carreira

Quando pensamos em carreira, pensamos em desenvolvimento; segundo Dutra (2012, p.101) seria a: “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Para London e Stumph (1986 apud DUTRA, 1996, p.17):

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. [...] Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Já Baruch e Rosenstein (1992 apud KILIMNIK, 2011, p.5) definem carreira como:

[...] um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações. Por outro lado, carreiras são “propriedades” de indivíduos, mas por outro, para as pessoas empregadas, a carreira é planejada e gerenciada pela organização.

Para Hall (2002 apud VELOSO, 2009), o termo carreira traz diversos significados, definindo quatro conotações diferentes:

- 1) *Carreira como avanço*: o foco desta conotação é a carreira como ascensão profissional – mobilidade vertical e baseada em promoções.

- 2) *Carreira como profissão*: certas ocupações que o indivíduo possui são vistas como carreiras se forem submetidas a movimentos progressivos de status.
- 3) *Carreira como sequência de trabalhos durante a vida*: a carreira é vista como uma história ou uma série de posições ocupadas, independente de status ou um tipo específico de trabalho.
- 4) *Carreira como a sequência de experiências relativas a função ao longo da vida*: nessa definição, a carreira está ligada à forma com que a pessoa vivencia a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Como há diversas formas de definir carreira e sendo o objeto de estudo desta pesquisa o foco no indivíduo, buscou-se outras abordagens que colocasse o indivíduo como responsável por sua trajetória profissional, o que estaria mais coerente com a proposta. Calcena (2012, p.7) reforça esta escolha ao informar que “novos modelos de gestão de carreiras apresentam como principal característica a transferência para o indivíduo da responsabilidade pelo seu desenvolvimento e pelo planejamento da própria carreira”.

Estas novas teorias de gestão de carreira, para Calcena e Casado (2013, p.79), devem-se ao fato da “diminuição de tempo médio de emprego e os novos modelos e gestão de empresas do Vale do Silício”, que confrontam as teorias clássicas e o padrão de carreiras organizacionais.

### **2.1.1 Carreira Proteana**

Como evolução do perfil das formas de carreiras tradicionais, vem se discutindo na literatura a mudança para uma carreira proteana, isto é, carreiras que são planejadas através de critérios internos de sucesso, definidos pelo próprio

indivíduo, mudando os rumos de sua carreira de acordo com suas vontades e inclinações (HALL; MIRVIS, 1995; 1996).

Desta forma, a Carreira Proteana é gerenciada pelo indivíduo e inclui todas as experiências pessoais em educação, treinamento, trabalhos com outras empresas, mudanças no campo ocupacional (HALL, 1976). Calcena também reforça essa ideia ao colocar que:

Na carreira proteana, as relações com o chefe, colegas de trabalho ou fornecedores e as situações e desafios do dia-a-dia do trabalho contribuem mais para o desenvolvimento da carreira de uma pessoa do que os treinamentos formais oferecidos pelas empresas, que muitas vezes são improdutivos e desconectados da realidade de negócios (2012, p.24).

É uma carreira que exige uma maior capacidade de adaptação e flexibilidade do indivíduo. Para ter uma carreira proteana bem-sucedida, o indivíduo precisa apresentar qualidades como aprendizagem contínua, autoconhecimento, responsabilidade pessoal e autonomia (HALL, 1996).

Essa visão vai contra o formato de carreira que é valorizado durante o desenvolvimento profissional das pessoas, em que a família, escolas e organizações, no Brasil, ensinaram a cultivar o emprego como se trouxesse um bem social. “Fomos talhados para ver o emprego como única fonte de trabalhos e rendimentos. [...] Segurança sempre esteve associada a bom emprego. Entretanto, tudo isso vem mudando” (MINARELLI, 2010, p.3).

Bassaliano, Ventura e Fontes (2004) citam que a carreira proteana encara a satisfação pessoal como a principal orientação de motivação e busca profissional; sendo que as esferas profissionais, individuais e familiares fazem parte de um único contexto do indivíduo. Casado (2013, p.80) reforça essa ideia: “o papel profissional deve se integrar aos outros papéis desempenhados pelo indivíduo,

como o familiar e o social, pois, assim, pode colaborar para um desenvolvimento mais sadio e integral da sua identidade”.

Calcena e Casado (2013, p.78) complementam esse conceito ao colocarem que a carreira proteana se “baseia nos seus objetivos individuais e é motivada para atingir o sucesso psicológico ao invés de ter motivações financeiras, de cargo ou de poder”.

Na teoria da carreira proteana, é também comentado sobre o contrato psicológico, explicando que o critério de sucesso, de satisfação pessoal na realização do seu trabalho, é interno e não mais externo, como apresentado em teorias tradicionais.

Este modelo de contrato estende-se para as Carreiras sem Fronteiras admitindo que o indivíduo associe seu trabalho às demais esferas de sua vida, como a família, ambiente de trabalho, necessidades individuais e, de um modo geral, expectativa de resultados alinhados à sua qualidade de vida. (ALVES, 2012, p.87).

### **2.1.2 Carreiras sem Fronteiras**

O conceito de Carreiras sem Fronteiras coloca a carreira como uma relação independente, em que o indivíduo é responsável por sua mobilidade profissional (ALVES, 2012).

O conceito de Carreiras sem Fronteiras foi desenvolvido por Michael Arthur (1994) e é designado como uma carreira que se vai contra às carreiras organizacionais, que são planejadas pelas organizações e que ocorrem dentro dos limites de uma mesma empresa (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a). Isto é, a empresa não é mais a limitadora da carreira do profissional.

Calcena e Casado (2013) colocam que carreira sem fronteiras não são carreiras que apresentam uma sequência ordenada de etapas e que seguem regras e

processos da empresa. O indivíduo torna-se o responsável por direcionar seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Para Calcena (2012, p.25):

A carreira sem fronteiras tem como principal característica o fato de apresentar uma maior mobilidade do indivíduo entre diferentes experiências de trabalho e de empregadores ao longo de sua vida, seja em diferentes organizações, ou mesmo dentro da mesma organização, mas em funções muito distintas. Isto é, ela não se limita a uma única trajetória profissional, dentro de uma mesma área, na mesma empresa, como nas carreiras tradicionais.

Apesar de parecer que este modelo de carreira pode trazer uma maior ansiedade ao indivíduo devido à falta de limites claros de como poderia crescer em sua carreira, Defillippi e Arthur (1994 apud CALCENA; CASADO, 2013, p.83) esclarecem que as possibilidades de crescimento acabam sendo maiores:

A eliminação das trajetórias de carreira intraorganizacional não implica ausência de oportunidade de trabalho para os profissionais envolvidos. Pelo contrário, as trajetórias de carreira implicam uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras da configuração de um único emprego.

O indivíduo, neste cenário, precisa desenvolver competências mais direcionadas para o empreendedorismo. Isto é, segundo Calcena e Casado (2013) novas competências precisam ser desenvolvidas:

- *Knowing-why*: esta competência está ligada com a sensação do sucesso psicológico, o de atingir os objetivos que tenham significado para o indivíduo;

- *Knowing-how*: foco na atualização constante de conhecimentos e habilidades que podem contribuir para a organização ou o negócio no qual o indivíduo esteja envolvido;

- *Knowing-whom*: foco na rede de relacionamentos que o indivíduo possui em todos os seus papéis, não se restringindo à sua rede na empresa, por exemplo.

Essa teoria visa a quebrar os limites que o mercado de trabalho apresenta, assim como a gestão tradicional que as empresas oferecem. Por exemplo, “um profissional de publicidade ou artista *freelancer* que amplia sua mobilidade com a utilização de redes de conhecimentos ou sociais” (ALVES, 2012, p.75). Quanto maior a diversidade da rede de relacionamentos de uma pessoa, maior a probabilidade de que ela faça uma transição de carreira (HIGGINS, 2001).

O profissional assume a autonomia nas decisões e no planejamento da sua carreira. Segundo Evans (1996, p.16), “outra tendência social muito marcante é a autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas; querem ter o controle de suas próprias vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa a autoridade”. Também, como característica de carreiras sem fronteiras, o horário flexível proporciona às pessoas tempo e espaço para que explorem outros papéis de suas vidas (MIRVINS; HALL,1995).

Isto é, um profissional de uma agência de propaganda pode assumir um hobby como carreira, que é outra característica marcante da carreira sem fronteiras, Dutra (1996, p.48) ajuda a clarear ao explicar: “Quando as pessoas não tem espaço em suas carreiras, tendem a satisfazer a este tipo de necessidade através de hobbies ou de atividades não ligadas ao trabalho”. Também como colocado por Casado (2013, p. 83): as habilidades e conhecimentos do profissional possuem valor também fora da organização, “de forma que a capacidade de produção da pessoa pode ser comercializada para outras empresas, como no caso dos profissionais liberais”.

## 2.2 Transição de Carreira

Louis (1980a) entende transição de carreira não só como uma mudança de cargo ou profissão, mas amplia o conceito para outras mudanças do papel profissional, como, por exemplo, as mudanças laterais, promoções, entrada ou saída de um determinado mercado.

Ibarra (1999 apud CALCENA, 2012, p.9) define transição de carreira como:

Movimentos feitos pelos indivíduos onde há uma mudança do papel profissional e que demandam dele um esforço de redefinição de sua identidade profissional. Entende-se por identidade profissional a [...] constelação relativamente estável e duradoura dos atributos, crenças, valores, motivações, e experiências pela qual as pessoas se definem em um papel profissional.

Quando se reflete sobre a carreira em agência de propaganda, observa-se que esta é muito dinâmica e em constante mudança, isto é, "há necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação e com maior mobilidade profissional" (DUTRA, 1996, p. 18), o que pode colidir com os objetivos dos profissionais que vêm cada vez mais buscando em suas carreiras uma maior satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade, sem descartar as buscas tradicionais por renda, posição e status (KILIMNIK, 2011).

Como colocado por Kilimnik (2011, p.6):

Estudos contemporâneos colocam em foco a mudança de significado da carreira. Pesquisadores apontam uma mudança das relações de carreira de longo prazo em direção às transacionais e de curto prazo, que se desenvolveram entre os indivíduos e as suas organizações empregadoras (por exemplo, ADAMSON ET al. 1998; BARUCH, 2003). Antigamente, as pessoas esperavam

servir suas organizações durante toda a vida de trabalho. Mesmo que não ocorresse de fato, isso era o desenvolvimento desejado. Hoje, as pessoas esperam que as organizações as sirvam e a duração de tal relação pode ser facilmente reduzida para alguns poucos anos.

Como colocado por Van Maanen (1977 apud CALCENA, 2012, p.22):

O sucesso objetivo é definido sob uma perspectiva externa e, portanto, visível à sociedade e envolve a ocupação, a situação familiar, mobilidade, as tarefas, renda e hierarquia profissional. O sucesso subjetivo é definido pela perspectiva do indivíduo, em sua maneira pessoal com que avalia sua carreira nas diferentes dimensões que valoriza.

Podemos dizer que esta decisão de carreira é o que Oliveira (2009, p.94) chamou de visão:

Visão corresponde à identificação do que o indivíduo quer ser, dentro de um período de tempo mais longo - preferencialmente por toda a sua vida profissional - e uma abordagem mais ampla, para analisar todas as possibilidades interessantes para a realidade de cada pessoa.

Desta forma, torna-se mais importante entender o impacto subjetivo da transição, como o indivíduo a interpreta, sente e como se vê no seu novo papel profissional. Principalmente porque vemos que a transição para uma nova carreira é considerada um momento de confusões, perdas, incertezas e inseguranças (CALCENA, 2012).

Segundo Schlossberg (2006), podemos definir as transições de carreira entre inesperadas (não é programada, como demissões, promoções repentinas, mudanças devido a doenças, mortes etc.) e esperadas (programada com antecedência, como casamento, aposentadoria, primeiro emprego etc.).

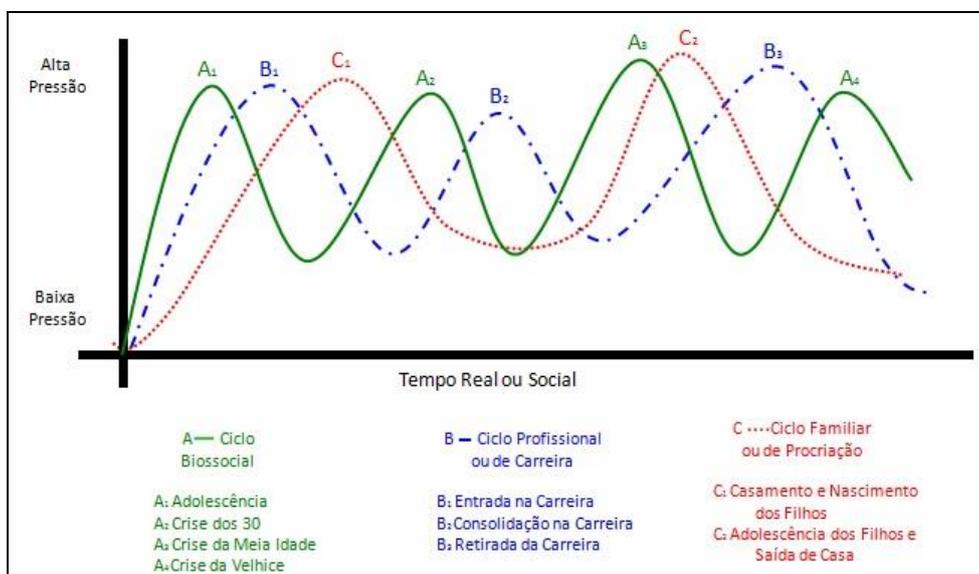
Outro fato importante de ser estudado nas decisões sobre carreira é como a pessoa interage com todos os espaços de sua vida, em um mundo em que precisa lidar constantemente com problemas e pressões.

### 2.2.1 Ciclos de influência sobre as pessoas

De acordo com Dutra (1996, p.24), “as decisões sobre carreira não se resumem a momentos episódicos em nossas vidas; somos a todo momento confrontados com as mudanças no ambiente em nossa volta e com mudanças em nós mesmos.”

Schein (1978) coloca que existem três ciclos típicos na vida das pessoas: ciclo bio-social, ciclo profissional/carreira e ciclo familiar/procriação.

Gráfico 2 – Ciclos de Influências:



Fonte: Schein,1978 (apud Dutra, 2002 p.109)

- **Ciclo Bio-social:** pressões e problemas devidos ao processo biológico e social ligado ao envelhecimento. Este ciclo pode ser associado à idade determinante de natureza biológica, como: alterações do corpo, alterações na capacidade física e

mental, e de natureza social e cultural. Isto influenciará o comportamento e as preferências das pessoas. Conforme colocado por Dutra (1996, p.36), na faixa etária dos final dos 20 ao meio dos 30, as pessoas entram na etapa de Transição do Ciclo Biossocial: “neste período, as pressões sociais levam a pessoa a escolhas mais definitivas quanto a família e ao trabalho. É a fase de criação de raízes”.

- **Ciclo Familiar/Procriação:** pressões e problemas decorrentes das relações estabelecidas entre as pessoas com sua família. O ciclo está associado aos diferentes compromissos familiares que são assumidos, como casar, se divorciar, ficar solteiro, ter filhos (e a idade destes ao longo de sua vida e nas tomadas de decisões) e dar suporte financeiro para a família (pais idosos).

- **Ciclo Profissional/Carreira:** trabalho ou a construção de carreira. Uma pessoa pode mudar, alavancar sua carreira. As relações que a pessoa estabelece com sua ocupação ou com empresas formam este ciclo.

Dutra (1996, p.32) ainda coloca que:

Durante a idade adulta, as pessoas podem viver vários ciclos de exploração/cristalização/especificação, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte a suas necessidades, interesses e habilidades. Este processo pode arrastar-se pelos anos 30, para aquelas pessoas que continuem investindo em seu processo educacional. Uma escolha mais definitiva da carreira ocorre por volta dos 40, na chamada crise da meia-idade [...] É na idade adulta (25 a 44 anos) que a pessoa, em função dos compromissos sociais que assume, tende a uma estabilização profissional.

No Ciclo de Carreira, os profissionais começam a ter conflitos que são denominados por Dutra (1996) como a etapa Crise de Carreira; inicialmente voltada aos profissionais com idade entre 35 e 45 anos. A etapa de Crise de Carreira:

- é um período de decisão da importância relativa da carreira na vida pessoal;
- é quando o trabalho e a carreira ocupam grande espaço na vida da pessoa, podendo gerar conflitos com outros interesses;
- abriga grande pressão para atualização/reciclagem de conhecimentos.

Desta forma, as decisões de projetos de vida pessoal e profissional são tomadas levando em consideração os três ciclos apresentados, mas não necessariamente é um processo consciente. Como colocado por Dutra (2009 apud PERES, p.11) “a grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando-as a uma realidade dada pelo ambiente e perdendo a condição de atuar sobre esta realidade”.

Os Ciclos de Influência apresentados mostraram-se úteis para entender os motivos que levaram os respondentes a saírem do mercado de agência e o que impactou na transição de carreira.

### **2.2.2 Âncoras de Carreira**

Segundo Schein (1996), no conceito âncoras de carreira, elementos do dia a dia de uma pessoa acabam gerando preferências que resultam em padrões de escolha ao decorrer de sua trajetória profissional.

Schein (1990) esclarece este conceito ao colocar que carreira como o conjunto de autopercepções que o indivíduo tem de seus talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm em relação ao trabalho que desenvolvem ou procuram desenvolver.

Não necessariamente a âncora de carreira de uma pessoa combina com sua ocupação atual devido às restrições externas fora de seu controle. Como colocado por Evans (1996, p.17) “as pessoas não se veem apenas com uma

única carreira, mas sim com duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas”.

Após diversos estudos, foram identificadas oito categorias (VELOSO, 2009; KILIMNIK, 2011):

**Competência Técnico-profissional:** o senso de identidade é obtido por focar em oportunidades que possibilitam aplicar as habilidades técnicas – sentindo-se realizadas. Preocupam-se com o desenvolvimento pessoal e especializado.

**Competência Gerência Geral:** foco em resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Preocupação em construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas para a obtenção de resultados.

**Autonomia/Independência:** mesmo em organizações formais, a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais e, para manter a autonomia, até mesmo promoções são recusadas por pessoas dessa âncora.

**Segurança/Estabilidade:** preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e aposentadoria.

**Criatividade Empreendedora:** preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos e vontade de correr risco. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.

**Serviço/Dedicação a uma Causa:** foco em ajudar as pessoas, melhorar harmonia entre elas, comprometimento com uma causa importante na vida e a consequente devoção a ela.

**Desafio Puro:** foco na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis.

**Estilo de Vida:** equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências de carreira, de modo que nenhuma delas seja dominante. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

Desta forma, entende-se que as âncoras influenciam as escolhas de carreira, como as decisões de mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia escolhas de novas ocupações e modifica a relação do profissional com o seu trabalho (VELOSO, 2009).

Por este motivo, resolveu-se incluir nesta pesquisa a inclusão do inventário Âncoras de Carreira, para verificar se os profissionais que trabalharam em agências possuem um padrão de âncora que os leva a decidir fazer uma transição em suas carreiras.

### **2.3 Mercado da Propaganda**

Os relatos da propaganda começaram a aparecer em meados do século XIX, sendo que a Revolução Industrial, junto com a ascensão do jornal como veículo de massa, foram os grandes impulsionadores para o crescimento deste mercado. Tungate (2009, p.27) explica: “Para fixar o nome e as virtudes de seus produtos na memória dos consumidores, criaram marcas para eles – e começaram a anunciá-los”.

O segmento da publicidade estava em crescimento: "A propaganda impressa crescia, na multiplicação de jornais e revistas. Os cartazes e painéis ao ar livre ganhavam espaço, proliferando, tanto quanto os spots e jingles já familiares, pois todos se reuniam no ar" (GRACIOSO; PENTEADO, 2009, p.41).

Desde este momento, o mercado de propaganda e seus profissionais começaram a ter que se atualizar e ampliar seus conhecimentos constantemente devido à entrada de novos veículos de mídias no mercado (vídeo games, media players

portáteis, sites de relacionamento, blogs, celulares, podcasts, You Tube, entre outros), assim como à mudança em um veículo muito importante: a televisão – alterando a forma como os consumidores tomam suas decisões de compra. Como afirmou em 1994 o chairman e CEO da Procter & Gamble, Edward L. Artzt (apud TUNGATE, 2009, p.276):

Nos próximos anos – os telespectadores estarão escolhendo entre centenas de programas e de filmes pay-per-view. Terão dezenas de canais de compras. Jogarão horas de vídeo-game interativo. E em muitas dessas opções não haverá propaganda.

Percebe-se que as formas de apresentar uma nova campanha publicitária precisam ser cada vez mais integradas, isto é, envolvendo todas as mídias citadas acima para que impactem o consumidor. Essa mudança dinâmica no mercado faz com que os profissionais tenham que se atualizar constantemente e de forma rápida para continuar a apresentar o seu diferencial no negócio, já que o mercado de propaganda está focado no *know how* e criatividade de seus profissionais.

Outra característica forte do mercado de agências é o reconhecimento através de premiações. Como colocado por Cesar (2010, p.83):

Negócios que lançam mão da criatividade para se destacar têm seu reconhecimento através de prêmios. O cinema conta com o Oscar, a música com o Grammy, a literatura com o Nobel e, a publicidade, com o festival de Cannes. Também tem o festival de Gramado, o Clio Awards, os prêmios colonistas etc., mas comparado ao Oscar, só Cannes.

Em 1999, com o objetivo de identificar o novo trabalho mais premiado no mundo, para identificar quem está fazendo isso, foi criado o *Gunn Report*. Este combina as listas das principais premiações da propaganda no mundo e estabelece uma lista global das agências de propaganda mais premiadas, e conseqüentemente,

as mais criativas do mundo (<http://www.gunnreport.com/about/>). Alguns dos principais prêmios do mercado de propaganda atualmente são: Cannes Lions, New York Festivals, One Show, Wave Festivals, Clio Awards, Ads of the World e El Ojo.

Estar no Gunn Report é um reconhecimento importante no mercado de propaganda. Como disse Marcelo Serpa, sócio da agência Almap, ao aparecerem no topo do ranking em 2010 e ser a primeira agência latina a conseguir o primeiro lugar por três vezes: “É um orgulho difícil de descrever. Parabéns a todos que planejando, criando, veiculando e trabalhando fizeram da Almap a número um do mundo em 2010” ([http://www.adweek.com.br/conteudo\\_detalhes.asp?id=54475](http://www.adweek.com.br/conteudo_detalhes.asp?id=54475)).

A ambição de ter projetos inscritos nestas premiações acaba gerando o que o mercado chama de *trabalhos fantasmas*, “aqueles criados só para concorrer a prêmios. Não foram veiculados, às vezes até nem foram aprovados, mas estão concorrendo. E eles existem em grande número” (CESAR, 2010, p.84-85).

Cesar (2010) explica que se o profissional tiver o foco de ver o seu trabalho participando dessas premiações, terá que fazer um trabalho espetacular, um trabalho que não é encontrado facilmente. É uma alta pressão em cima deste profissional para se manter em constante destaque. Mas esta pressão pode trazer retornos diversos, segundo Daniel Pink (2010), as recompensas podem transformar uma tarefa interessante num estorvo e fazer da diversão um trabalho. Pink (2010, p. 31) coloca: “ao diminuir a motivação intrínseca, as recompensas podem derrubar o desempenho, a criatividade e até mesmo um comportamento estável num efeito dominó”.

Assim como Daniel Pink, Teresa Amabile (SANTOS, <http://pt.scribd.com/doc/495570/Teresa-Amabile-UM-OLHAR-MICROSCOPICO-SOBRE-A-CRIATIVIDADE>), professora da Harvard Business School e uma das pesquisadoras mais reconhecidas na área da criatividade explica: “A pressão do tempo todo pode ser um empecilho para a criatividade. É uma questão ambígua, pois se não

há pressões de tempo também pode ser negativo. Mas a maior parte das organizações tem o problema oposto – as pessoas literalmente não conseguem ter tempo para explorar novas ideias, porque estão assoberbadas com o trabalho que é preciso acabar”.

Desta forma, para conseguir se posicionar sempre à frente das transformações do mercado, uma agência de propaganda precisa investir no que chamamos de capital intelectual, que segundo SANTIAGO (2009, p.35) “é constituído por patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e toda a sua experiência”.

Uma das categorias do capital intelectual é “ativos humanos”, isto é, os benefícios que o funcionário traz para a empresa usando sua expertise, criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas. Santiago (2009, p.40) cita ainda que “atualmente, sabe-se que os valores intangíveis já contribuem com cerca de 70% do valor de uma organização”.

Além desta importância que o profissional da propaganda representa para uma agência, o trabalho criativo que a publicidade oferece a seus clientes pode ser visto como o que Pink (2010, p.25) chamou de trabalho “heurístico”, isto é, “não há um algoritmo em que há instruções estabelecidas com um caminho certo e com uma única conclusão. Um trabalho heurístico apresenta algo inédito, precisa testar possibilidades e chegar a uma solução original”.

Pink (2010, p.26) ainda traz um dado interessante sobre o perfil de trabalho heurístico que apoia o dado citado por Santiago (2009):

A empresa de consultoria McKinsey & Co. estima que nos Estados Unidos apenas 30% do crescimento dos cargos derivam hoje de trabalho algorítmico, enquanto 70% vêm do trabalho heurístico. Razão principal: o trabalho rotineiro pode ser terceirizado ou automatizado; o trabalho artístico, criativo, não rotineiro, por sua vez, não.

Apesar da valorização do trabalho heurístico, esta autora identificou que a estrutura organizacional mais encontrada nas agências é a estrutura em linha, que é “a mais encontrada nas empresas, por ser a mais simples de se configurar e administrar. Este tipo de estrutura apresenta uma série de limitações quando pensamos nas tendências das relações entre pessoas e empresas”. (DUTRA, 1996, p. 81). Segundo Dutra (1996, p. 81 e 82), a estrutura em linha apresenta pouca flexibilidade, pois:

- não há opções para outras trajetórias de carreira e a empresa define as mudanças;
- pensando na carreira nesta estrutura, é esperado que as pessoas assumam posições gerenciais como característica de sucesso, não possibilitando escolhas em carreira técnica (com exceção da carreira na área de Criação, cujo sucesso é mais avaliado pela quantidade de premiações que o profissional apresenta);
- não é adequada para organizações que precisam ter maior mobilidade para realocação de pessoas ou para reconfiguração de suas estruturas organizacionais.

A estrutura em linha pode ser vista como uma das barreiras para os profissionais que não desejam posições gerenciais, mas que buscam crescer na carreira técnica. Como colocado por Minarelli (2010, p.13): “um profissional pode desempenhar muitas funções, mas, às vezes, está aprisionado aos rótulos que a carreira proporciona: gerente disso ou daquilo, supervisor, diretor de tal departamento”.

Diante desse cenário no meio de tantas transformações no mercado publicitário e de uma estrutura que não acompanha essas mudanças, como o maior investimento de uma agência, o profissional da propaganda, vem planejando e tomando as decisões sobre as mudanças de carreira? O que realmente leva o profissional a deixar o mercado de agências?

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão definidos onde e como será realizada a pesquisa: tipo de estudo, instrumento da coleta de dados, população e as técnicas que serão usadas para a análise de resultados.

#### **3.1 Tipos de Estudo e Abordagem da Metodologia**

O objetivo da escolha do tipo de estudo visa a “verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados” (PEREIRA, 2012, P.83).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa de levantamento, isto é, envolve um questionamento de um grupo específico de pessoas cujos comportamentos desejam-se conhecer (PEREIRA, 2012). Este método é também chamado de pesquisa survey, que segundo Lima (2008):

É, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, isso porque corresponde à realização de pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é realizada por meio da aplicação de questionário e/ou formulário, respeitando escalas de medidas, junto a uma amostra estatisticamente representativa da população.

Apesar da pesquisa survey ter costumeiramente foco quantitativo, como o objetivo deste trabalho é o de gerar um maior número de informações para futuras pesquisas no campo da carreira dos publicitários, foram incluídas, além das perguntas quantitativas, perguntas qualitativas e abertas na ferramenta de coleta de dados.

### 3.2 Abordagens de Pesquisa: Quantitativa e Qualitativa

Para esta pesquisa foi definida a utilização das pesquisas quantitativas (para dados demográficos assim como para questões que podem ser quantificadas), mas principalmente da pesquisa qualitativa para analisar as questões mais subjetivas das transições de carreira dos profissionais.

- *Pesquisa Quantitativa*: este tipo de pesquisa, segundo Lima (2008), “está orientado pela necessidade de verificar hipóteses previamente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis privilegiadas”.

Lima (2008) explica que na pesquisa quantitativa, a orientação é pelo raciocínio hipotético dedutivo. Isto significa que o quadro teórico de referência é uma parte importante na pesquisa, formulando as hipóteses sobre o fenômeno estudado e identificando as consequências destas, com o foco no universo da pesquisa que foi criteriosamente definido.

- *Pesquisa Qualitativa*: é um método reconhecido pela possibilidade de suportar a formulação de leis ou de explicações gerais (LIMA, 2008). Segundo Pereira (2012, p. 84), “a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo qualitativo”.

Para a aplicação desta pesquisa, foi definido realizar:

- *Survey exploratória*: a pesquisa promete identificar o espectro de variáveis que interferem em um determinado fenômeno. Gil (2009 apud PEREIRA, 2012, p. 88) explica que esta pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses”, e;

- Survey descritiva: “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.” (PEREIRA, 2012, p.89).

Com estas abordagens, a pesquisa conseguirá abordar as principais questões que levam os profissionais a saírem do mercado de propaganda e entender como é realizada a transição para novas carreiras.

### **3.30 instrumento da Coleta de Dados**

Como instrumento da coleta, foi aplicado um questionário.

Pereira (2012, p.91) definiu questionário como sendo:

Uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. Essas instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Segundo Gil (1999 apud Fagundes, 2012, p.31), existem vantagens e desvantagens de se utilizar um questionário:

*Vantagens:* anonimato nas respostas, abrangência de um número elevado de pessoas, as pessoas podem responder as questões no momento que julgarem mais adequado, baixo investimento financeiro, os respondentes não são influenciados por aspectos pessoais ou opiniões do entrevistador.

*Desvantagens:* não há esclarecimentos em caso de dúvidas na instrução, não garante que todas as pessoas retornem ao questionário preenchido podendo limitar a representatividade da amostra, limita o número de perguntas para que haja retorno de todas as respostas, exclui respondentes que não sabem

ler/escrever, não permite que as condições de preenchimento sejam conhecidas, fato este que pode ser relevante na hora de avaliar a qualidade das respostas.

### 3.3.1 Formato do Questionário

Para a aplicação do questionário, a opção escolhida foi por meio eletrônico utilizando a ferramenta Survey Monkey.

Segundo Lima (2008), para a utilização desta ferramenta, torna-se necessário tomar alguns cuidados no envio da pesquisa para os respondentes:

- explicitar os objetivos da pesquisa em andamento e a metodologia;
- afirmar a relevância dos objetivos fixados;
- enfatizar a importância da colaboração do contato na direção das respostas às questões propostas;
- registrar o compromisso de remeter o “sumário executivo” dos resultados alcançados;
- indicar os organismos e/ou instituições patrocinadoras da pesquisa em questão;
- oferecer instruções sobre a forma de preenchimento do instrumento de coleta de dados;
- assumir o compromisso de respeitar o sigilo tanto referente ao nome do respondente quanto ao nome da instituição a que está vinculado;
- apresentar a forma pela qual fará o tratamento dos dados coletados;

- reunir as instruções necessárias sobre a forma de devolução do instrumento de coleta de dados adequadamente preenchido;
- estipular a data-limite para o respondente desenvolver o material preenchido;
- apresentar o autor da pesquisa e o tipo de vínculo (estudante, professor, pesquisador, gerente de marketing, entre outros).

Frente às orientações apresentadas, para esta pesquisa, tomou-se o cuidado de solicitar somente a primeira inicial do nome do respondente e esta informação foi fornecida na carta de apresentação da pesquisa para garantir um maior retorno nas respostas.

Também fez parte do questionário o inventário Âncoras de Carreira.

Desta forma, o questionário possui pesquisas abertas, fechadas e de múltiplas escolhas (PEREIRA, 2012):

- perguntas abertas: permitem ao respondente desenvolver o conteúdo e a forma das respostas de forma livre, visando à obtenção de materiais qualitativos;
- perguntas fechadas: são aquelas que oferecem apenas duas alternativas como resposta, obtendo dados precisos e de caráter quantitativo;
- perguntas de múltipla escolha: são fechadas na medida em que selecionam uma série de alternativas de respostas previamente concebidas em razão do referencial teórico e das variáveis que supostamente interferem no fenômeno investigado.

### 3.4 Matriz de Amarração

Segundo Telles (2001) a matriz de amarração visa a avaliar as relações entre as dimensões e decisões da pesquisa e verificar a consistência metodológica da pesquisa. Essa ferramenta fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados.

A matriz de amarração utilizada abaixo segue o modelo apresentado no material de Metodologia para a Elaboração de Monografia (2013) da FIA para o curso de Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas.

Quadro 1 – Matriz de Amarração:

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fundamentação Teórica	Técnicas e Instrumento de coleta	Técnicas de Análise
O objetivo geral deste trabalho é compreender a decisão dos publicitários de agência de propaganda em decidirem iniciar outra carreira ao invés de se manter nas agências.	1) Compreender o momento da vida e motivos que levam o profissional decidir se preparar para uma mudança de carreira;	KILIMNIK, Z.M., 2011 CALCENA, E.J.F., 2012 DUTRA, J., 1996 FAGUNDES, C. F., 2012 CALCENA, E. J. F., CASADO, T., 2013 TOWERS WATSON, 2013	Questionário On-line + Inventário Âncoras de Carreira	Estatística Descritiva, Análise de Conteúdo
	2) Contribuir para estudos de melhorias e mudanças nas estruturas das agências de propaganda;	CESAR, N., 2010 TUNGATE, M., 2009 DUTRA, J., 1996, 2012	Questionário On-line	Estatística Descritiva, Análise de Conteúdo
	3) Contribuir com estudos na área de gestão de carreira no mercado publicitário.	TOWERS WATSON, 2013 DUTRA, J., 1996	Questionário On-line + Inventário Âncoras de Carreira	Estatística Descritiva, Análise de Conteúdo

### 3.5 População e Amostra

Entende-se por população (ou universo de pesquisa) “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (PEREIRA, 2012, p. 92).

A população foco para esta pesquisa são os profissionais que decidiram sair do mercado de agências de propaganda.

A amostra inicialmente acessada foi de 50 profissionais da área, para os quais a pesquisa foi enviada por email, o qual também esclarecia sobre os objetivos e pedia o reenvio aos profissionais que possuem o perfil da população pesquisada. Além disso, a pesquisa foi divulgada no LinkedIn, em grupos do segmento de publicidade e no Facebook. Ao final, um total de 24 respondentes compôs a amostra utilizada efetivamente no estudo.

Apesar do número de respostas ter sido o suficiente para levantarmos as informações que esta pesquisa se propôs a investigar, esperava-se mais retornos no preenchimento da pesquisa, sendo que dos 24 respondentes, 03 não finalizaram a pesquisa ao não preencherem a página de Âncoras de Carreira.

A coleta dos dados primários foi realizada entre 26/agosto e 04/outubro de 2013.

### **3.6 Técnicas para análise dos resultados**

#### **3.6.1 Estatística Descritiva**

A estatística descritiva compreende a organização, o resumo e a descrição dos dados coletados. O processo de tratamento descritivo dos dados é feito com o uso de medidas de localização (ou posição) e de dispersão. As medidas de localização/posição permitem ao pesquisador caracterizar a ordem de grandeza das observações e compreendem a média, a moda e a mediana e o quartil, o decil e mediana (medidas separatrizes).

Já as medidas de dispersão refletem igualdades, disparidades e desvios de uma amostra e envolvem a distribuição de frequência, ordenamento e amplitude, desvio-médio, desvio-padrão e coeficiente de variância. Essas medidas também compreendem o caminho inicial nos processos inferenciais (LIMA, 2013).

Utilizou-se esta técnica nesta pesquisa para analisar o perfil da amostra e a percepção dos respondentes sobre o mercado de propaganda.

### 3.6.2 Análise de conteúdo

Como a pesquisa survey realizada aborda perguntas também qualitativas, para estas foi utilizada como técnica para a análise de resultados, a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (apud STEBAN, 2010), a análise de conteúdo organiza-se em torno de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A etapa de pré-análise é uma fase de organização e tem como objetivo a sistematização das ideias iniciais da análise para elaborar um modelo de desenvolvimento do plano para a pesquisa. Desta forma, ter-se-á as primeiras impressões e resultados sobre o conteúdo gerado com a pesquisa.

Na etapa de exploração do material, serão incluídos códigos e categorias dos dados levantados no questionário da pesquisa.

A etapa de codificação consiste na transformação dos dados da pesquisa por meio de recorte, agregação e enumeração, com o objetivo de chegar a uma representação do conteúdo gerado. Seria uma forma de análise podendo dividir em palavras ou temas para a análise. Para Sampieri et al (2006 apud STEBAN, 2010), o tema é a forma de registro mais indicada para a análise de significados.

A regra de numeração consiste na forma que se contará as unidades de registro, podendo ser presença (ou ausência), frequência, intensidade, direção, ordem ou co-ocorrência (STEBAN, 2010). Nesta pesquisa utilizou-se a enumeração por presença e frequência, analisando os registros que aparecem e as suas frequências.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

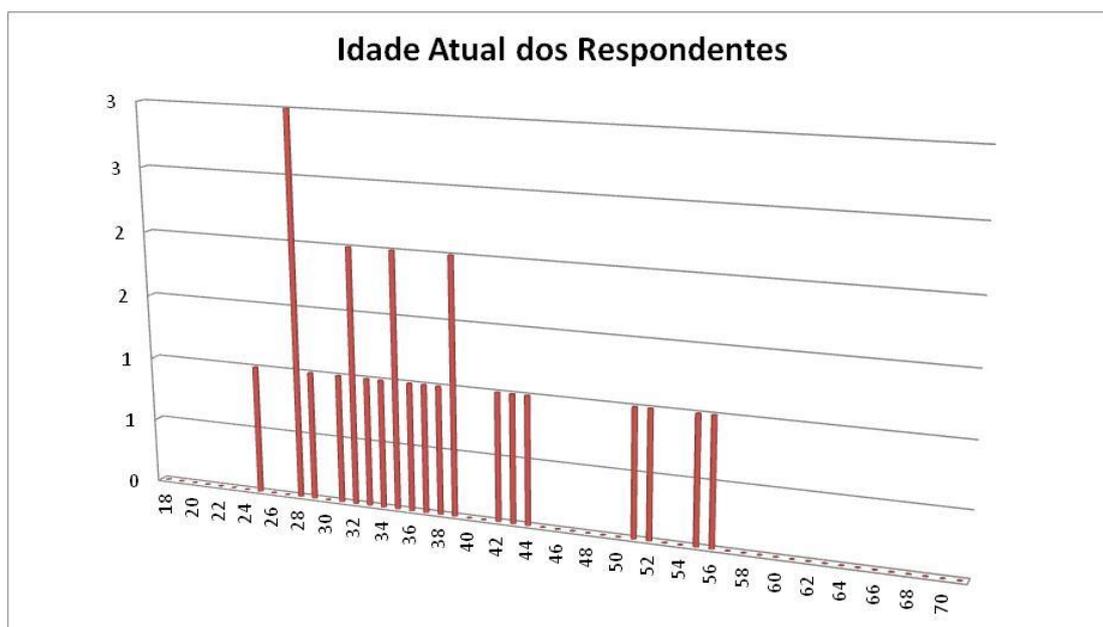
Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada.

### 4.1 Perfil da amostra

A primeira parte do questionário on-line focou-se em levantar as características demográficas dos respondentes: estado civil, gênero, se possui filhos e idade.

A amostra foi ligeiramente mais feminina (13 mulheres e 11 homens), com idade atual entre 24 e 56 anos; desses, 17 dos respondentes possuem idade entre 25 e 39 anos, como pode ser visto no Gráfico 3, abaixo.

Gráfico 3 – Idade atual dos respondentes:



Os dados sobre estado civil mostram que a maior parte dos respondentes é casada, 12 dos respondentes, seguida pelos solteiros (7), divorciados (3), separados (1) e com união estável (1). Também se verificou que 15 dos respondentes da amostra não possuem filhos.

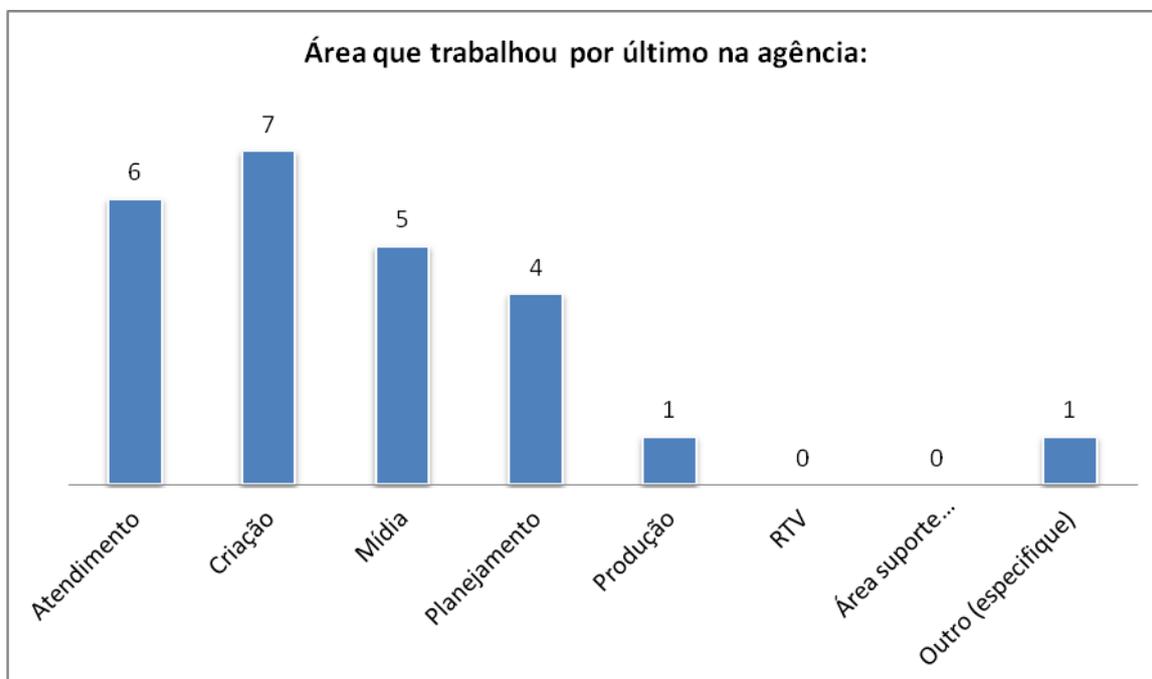
Com os dados apresentados, podemos considerar que a maior parte dos respondentes são jovens, já que possuem idades abaixo de 40 anos.

## 4.2 Vivência em agências de propaganda

Nesta etapa, iniciou-se o levantamento das informações sobre o período em que os respondentes trabalharam em agências de propaganda e como foi esta vivência.

Para garantir que os respondentes não fossem somente de um departamento, foi incluída a questão sobre qual a área que a amostra trabalhou antes de tomar a decisão de sair do mercado de agências. Com isso, foi possível ter uma amostra que envolvesse a maior parte dos departamentos, evitando que a pesquisa ficasse focada somente em um departamento e que se tornasse tendenciosa como resposta de uma área somente e não de uma agência como um todo.

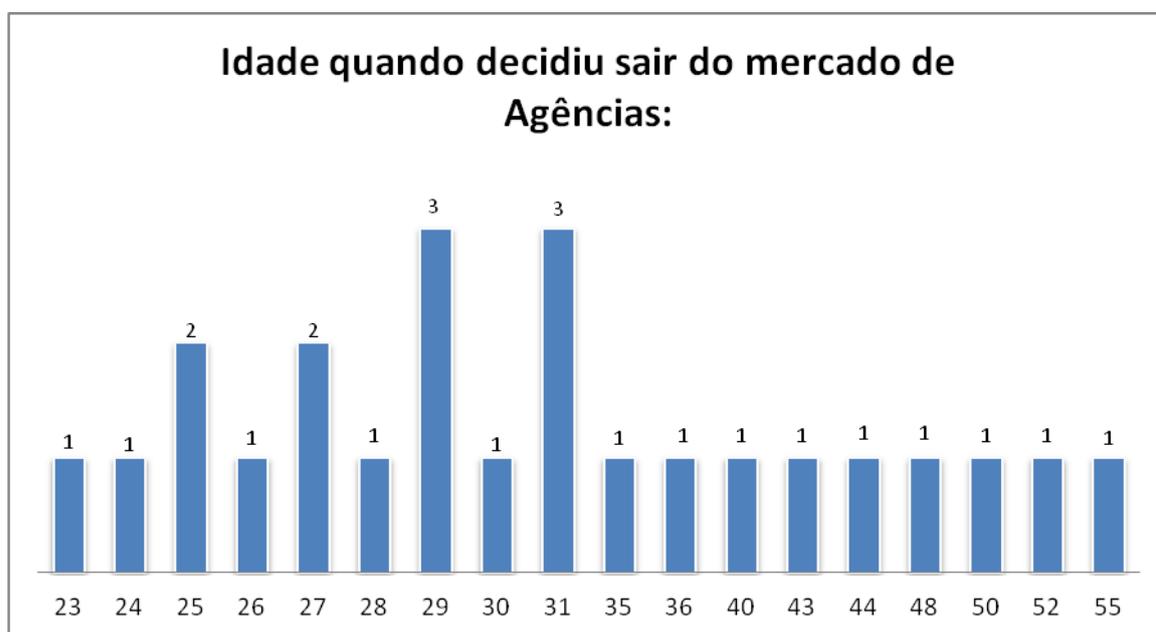
Gráfico 4 – Áreas que os respondentes trabalhavam nas Agências de Propaganda:



Assim como mostra a experiência da autora, as três áreas mais representativas nas agências também o foram na amostra utilizada: Criação, Atendimento e Mídia representam 18 do total de respondentes.

O Gráfico 5, adiante, mostra a idade que os respondentes tinham quando saíram do mercado de agência – a dispersão é alta, mas há certa concentração entre 25 e 31 anos.

Gráfico 5 – Idade quando os respondentes decidiram sair do mercado de Agências de Propaganda:



Como identificado na pesquisa da Towers Watson (2013), comentada na Introdução deste trabalho, vê-se que 15 dos profissionais tinham idade entre 23 e 31 anos quando decidiram sair do mercado de agências.

Conforme colocado por Dutra (1996, p.36), na análise desta faixa etária, percebe-se que se os respondentes se encontravam na etapa de Transição do Ciclo Biossocial: “neste período, as pressões sociais levam a pessoa a escolhas mais definitivas quanto a família e ao trabalho. É a fase de criação de raízes”.

Quando foca-se também no Ciclo Familiar, tem-se que 12 dos respondente são casados, o que envolve o aprendizado da vida a dois e a decisão sobre filhos,

sendo que 9 deles possuem filhos, o que gera uma reavaliação de valores e decisões acerca da vida pessoal. Dois dos respondentes deixa bem claro esta preocupação ao colocarem:

"Estava largando mão da qualidade de vida [...] Não conseguia ter um relacionamento duradouro, muito menos constituir uma família."

"Já fui shortlist em Cannes, trabalhei 2 anos na agência que hoje é conhecida como a mais criativa do país, criei campanhas globais para Coca-Cola e Dove [...] Não queria ter a vida que o meu chefe tinha. Ele não via a mulher, os filhos, trabalhava muitos finais de semana e passava semanas viajando sem voltar pra casa. Mesmo ganhando mais de 50 mil por mês, isso pra mim não é sucesso".

Pode-se ver que a preocupação com a família, ou até mesmo, a intenção de começar a construir uma família, fica muito claro nas colocações dos respondentes. Mostrando ser uma área muito importante de suas vidas.

Se ainda pensar na etapa de Crise de Carreira, do Ciclo Profissional/Carreira, apesar de Dutra colocar que os profissionais começam a se questionarem sobre suas carreiras entre os 35 aos 45 anos, vemos pelas respostas dos respondentes que esta crise está acontecendo com profissionais mais jovens, mostrando que há uma mudança em como as novas gerações estão vendo suas carreiras frente seus outros interesses. Como podemos ver no comentário do respondente abaixo:

"Tudo começa com a vida mais ou menos organizada. Depois, os trabalhos aumentam, você não ganha mais, não sabe mais que horas vai sair da empresa e com isso a vida pessoal vai cada vez mais sendo esmagada."

Inicialmente, esta pesquisa buscou entender o que significa ter sucesso em suas carreiras para os respondentes. Dentre as respostas, conseguiu-se identificar 5

principais situações que mostram uma pessoa de sucesso, como se pode ver no quadro abaixo:

Quadro 2 – Situações que mostram que há sucesso na carreira profissional

Respondente	Reconhecimento (promoção, prêmios, parabenizações)	Qualidade de Vida (tempo para a vida pessoal)	Gostar do que faz	Fazer bem o que faz	Conseguir se sustentar
R1	1	1			
R2	3				
R3			1	1	
R4	2				
R5		1			
R6	3				
R7		1	1		1
R8	1		1		
R9	1				
R10	3				
R11	4				
R12	4				
R13	2	1			
R14	4				
R15	2				
R16	1		1		
R17				1	
R18			1		
R19	3				
R20	3				
R21	2				
R22	2		1		
R23	2			1	
R24	1		1		
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Pode-se observar que ocorrência de situações que se enquadram em reconhecimentos, como premiações, promoção e parabenizações, foram as mais citadas pelos respondentes – 19 citaram.

Como colocado por Cesar (2010), é importante observar que o mercado de agência de propaganda é muito focado em reconhecimentos como premiações e crescimento rápido de carreira. Desta forma, é de se esperar que os profissionais que atuaram neste mercado tendam a ver reconhecimento como a principal característica de sucesso.

Mas torna curioso comparar o resultado acima com o que os respondentes incluíram sobre os motivos que os levaram a mudar de carreira (no Quadro 3, adiante).

Quadro 3 – Motivos que levaram os respondentes a deixarem o mercado da propaganda:

Respondentes	Falta de Qualidade de Vida	Impacto direto no relacionamento familiar	Não concordar com o modelo de negócio (como as agências funcionam)	Novo mercado	Desligamento da Agência	Cansar de provar que é bom	Frustração com o resultado final
R1	1	1					
R2					1	2	
R3							1
R4	1	2	1				
R5	1			1			
R6	1		2				1
R7	1		1	1	1		1
R8	1	1					
R9			1	1			
R10			4				1
R11	2	1	1				
R12	1	2	3				1
R13			1				
R14	1	1	2				1
R15					1		
R16			2	1			3
R17			1	1			1
R18			1	1			
R19	2	2	3			1	1
R20		1	2	1		1	1
R21	1						1
R22				1	1		
R23				1			
R24	1	1	1				
Total	14	12	26	9	4	4	13

É interessante notar que sucesso para 19 dos respondentes vem através de prêmios, promoções rápidas, aumentos de salários e parabenizações, mas quando se observam os motivos que levaram os profissionais a saírem do mercado, a pressão por se destacarem e terem projetos que gerassem premiações (como o Negócio funciona – 26 citações) geravam constantes desmotivações para se manterem nas agências de propaganda (Frustração com o resultado final – 13 citações). Essas situações de constatare desmotivação/frustração podem ser os motivos que levam estes profissionais a entrarem na etapa de Crise de Carreira (comentado anteriormente) antes da faixa prevista no Ciclo de Influências, como se pode ver nas respostas dos participantes da pesquisa:

“Pressão de ser foda o tempo todo. Prêmios, fantasmas, pessoas se achando nos seus 15 minutos de fama”.

"Enchi o saco. Chega de ter que provar aos outros o que você sabe que é bom".

"A quantidade de tempo e energia envolvida no trabalho, somados à grande frustração com o resultado final, que por diversos motivos acaba sendo diferente do que se pretendia no início, acaba me desanimando".

O que confirma o que Daniel Pink (2010) coloca sobre as recompensas. Isto é, a pressão para obter prêmios e constante destaque na área, passa a fazer com que o trabalho perca a diversão e se torne um peso, diminuindo a motivação intrínseca: "Outra coisa que me decepcionou muito foi o fato de 90% do meu trabalho ter sido jogado fora" como um dos respondentes explicou.

Outro participante da pesquisa clarifica ao escrever: "Agências de publicidade não oferecem flexibilidade, o que não faz sentido em um setor criativo". O que confirma o que Amabile (SANTOS, <http://pt.scribd.com/doc/495570/Teresa-Amabile-UM-OLHAR-MICROSCOPICO-SOBRE-A-CRIATIVIDADE>) comenta de que a maior parte das organizações foca no trabalho que precisa ser entregue, mas se esquecem de ter o tempo para explorar novas ideias.

Desta forma, pode-se ver que a frustração com seus trabalhos somados às horas extras e finais de semanas trabalhados sem ver o resultado, o impacto em sua qualidade de vida e no relacionamento com a família, mostram que são os motivos mais frequentes para que esses profissionais saiam do mercado de propaganda. O que mostra uma clara busca dos profissionais pela satisfação pessoal como a principal orientação de motivação, buscando que todas as suas esferas (profissional, individual e familiar) façam parte de um único contexto – uma característica da carreira proteana – como colocado por Bassiliano (2004).

Estes impactos ficam claros ao vermos as explicações dos respondentes sobre os motivos que os levaram a mudarem de carreira:

"Falta de qualidade de vida. Não tinha tempo para minhas coisas pessoais."

"Stress. Desorganização. Falta de reconhecimento. Remuneração. Falta de benefícios. Excesso de horas de trabalho e stress prejudicaram meu relacionamento familiar."

"Excesso de trabalho - pouco tempo para dedicar às outras coisas que também gostava de fazer. Pouca vida pessoal."

"Problema de relacionamento com esposa, com os filhos e comigo mesmo!"

"Querer mais tempo para pá futuros filhos."

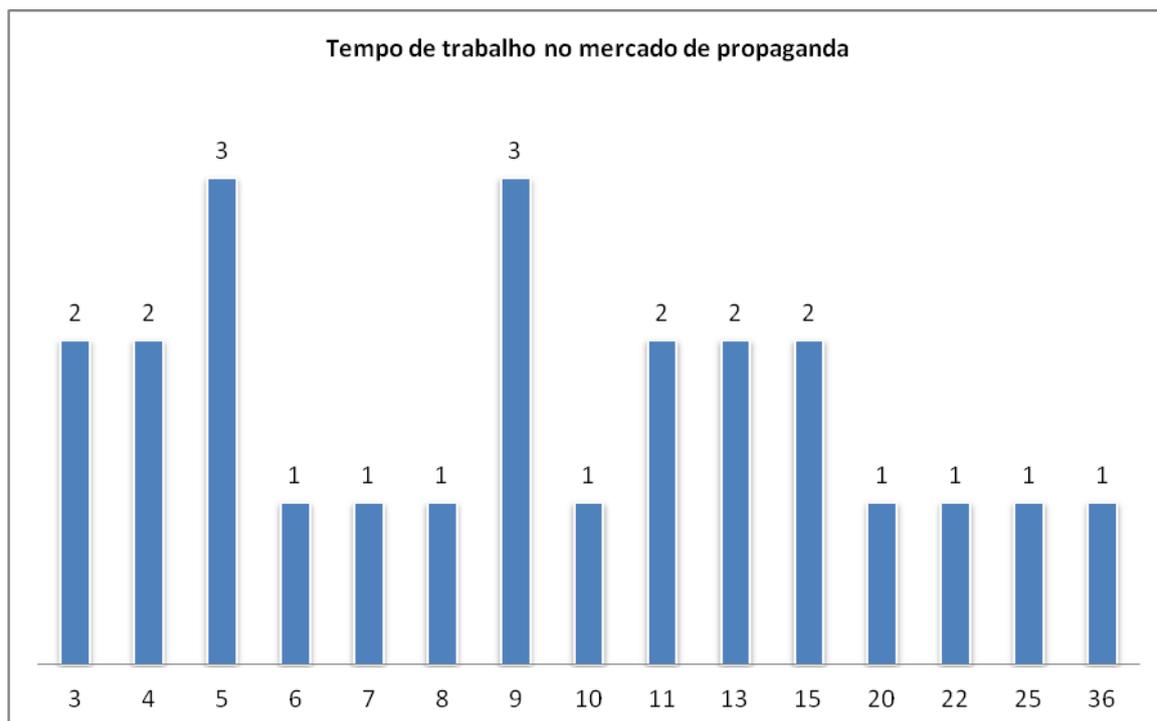
Apesar de "qualidade de vida" ser citado somente 4 vezes como um sinal de sucesso profissional, vê-se que esta é uma das principais razões que fizeram com que decidissem sair do mercado de agências, sendo citado por 12 dos respondentes diretamente e sendo o segundo item mais colocado, seguido pelo impacto direto na convivência familiar. Um dos participantes da pesquisa deixa estes questionamentos muito claros: "Após a morte do meu pai, percebi que deixei de passar mais tempo com, de viajar com ele, pois fiquei tempo demais trabalhando de finais de semana e horários fora de um expediente normal. Deixei de viajar com ele ao adiar férias por motivos profissionais, por várias vezes. Enfim, isso me fez repensar em toda minha carreira e o que eu esperava para o futuro".

A busca por um maior equilíbrio da vida pessoal e profissional é uma característica forte da carreira proteana. Como colocado por Casado (2013, p.80): "o papel profissional deve se integrar aos outros papéis desempenhados pelo indivíduo, como o familiar e o social, pois, assim, pode colaborar para um desenvolvimento mais sadio e integral da sua identidade".

Em relação ao tempo que atuaram no mercado de propaganda, 14 dos respondentes trabalharam entre 3 e 10 anos antes de decidirem mudar para outra

carreira. É interessante observar que 8 dos respondentes decidiram redirecionar suas carreiras após terem menos de 6 anos de experiência no mercado de propaganda, o que reforça o dado já colocado sobre a antecipação dos questionamentos da Crise de Carreira, para uma faixa etária mais jovem e de ser um geração que busca ter uma maior qualidade de vida e autonomia no seu trabalho.

Gráfico 6 – Tempo que os respondentes trabalharam no mercado de propaganda:



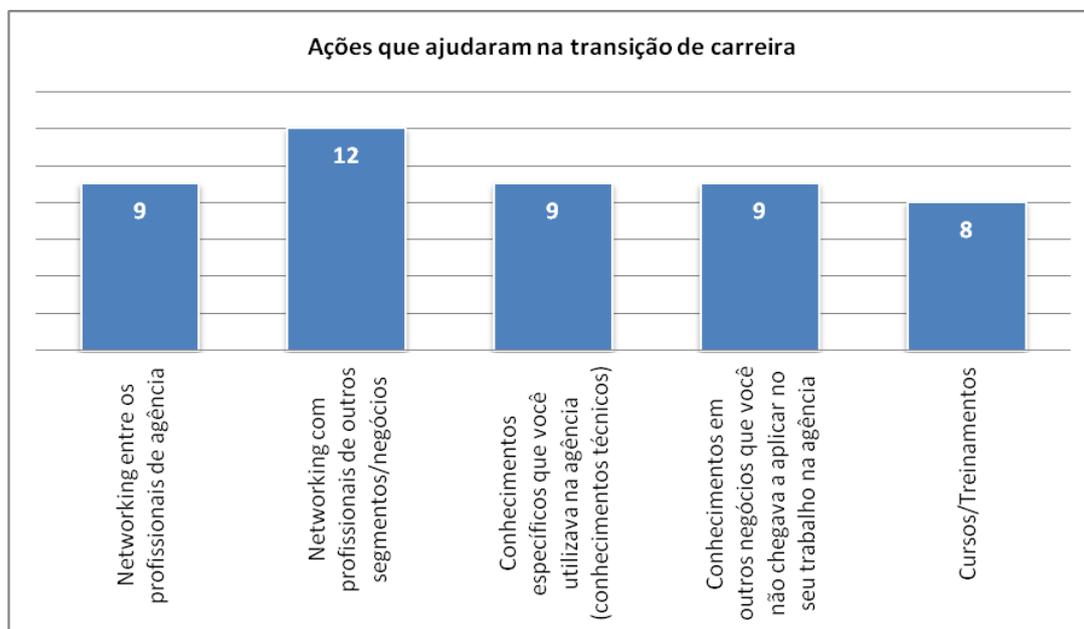
### 4.3 Preparação para a Transição de Carreira

Somente 7 dos respondentes assumiram seus hobbies como sua nova carreira, sendo que os mesmos já tocavam o hobby em paralelo com o seu trabalho no mercado de propaganda. Para estes, o conhecimento em outros negócios que não eram aplicados no mercado de propaganda foi mais importante para ter sucesso em sua transição de carreira. Assumir um hobby como carreira é uma característica da Carreira sem Fronteiras, como colocado por Dutra (1996), em que cita que os profissionais, quando não encontram a satisfação que gostariam no trabalho, acabam buscando este retorno em hobbies.

Independente se o respondente seguiu uma carreira que era o seu hobby ou um novo negócio, para 12 deles, o networking com profissionais de outros segmentos foi essencial para ajudá-los na transição de carreira, caracterizando a Carreira sem Fronteiras e o que confirma os dados informados por Higgins (2001 apud CALCENA, 2012, p.20): “Há evidências de que quanto maior a diversidade da rede de relacionamentos de um indivíduo, maior a probabilidade de que ele faça uma transição de carreira”.

Sendo que o networking com profissionais da área de propaganda, conhecimentos específicos no trabalho que desenvolvia na agência e outros conhecimentos fora do mercado de agência foram igualmente importantes, sendo que 9 respondentes incluíram as três opções e para 8 dos respondentes, a realização de cursos/treinamentos foram importantes para na transição de carreira.

Gráfico 7 – Ações que ajudaram os respondentes nas suas transições de carreira:

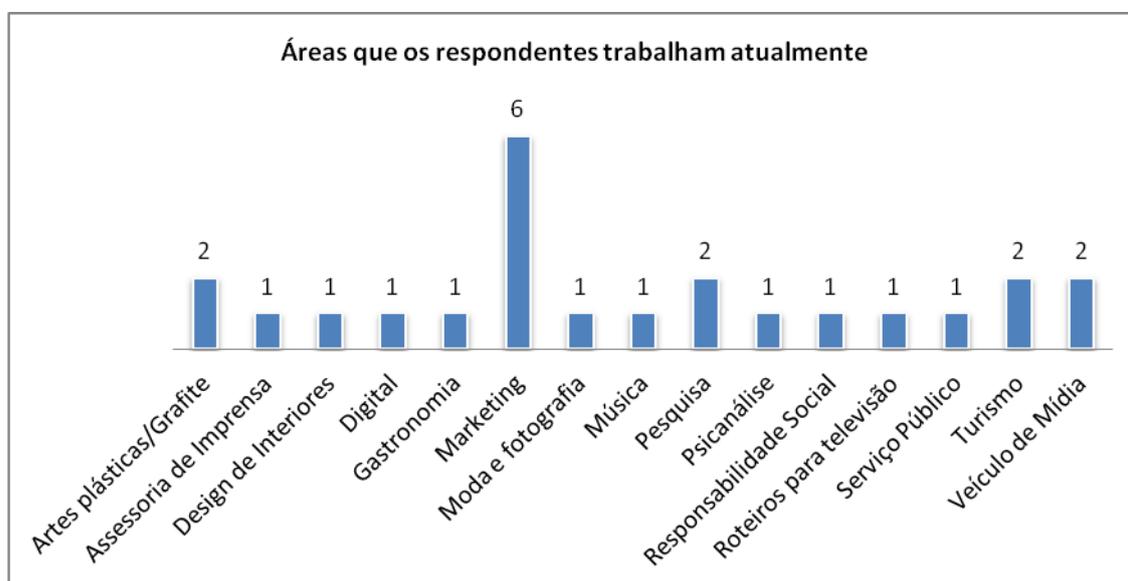


Ao observarmos as áreas que os respondentes migraram após saírem das agências de propaganda, vemos que 6 assumiram oportunidades na área de Marketing, isto é, o networking e o conhecimento adquirido em suas experiências

nas agências de propaganda foram essenciais para assumirem estas novas oportunidades.

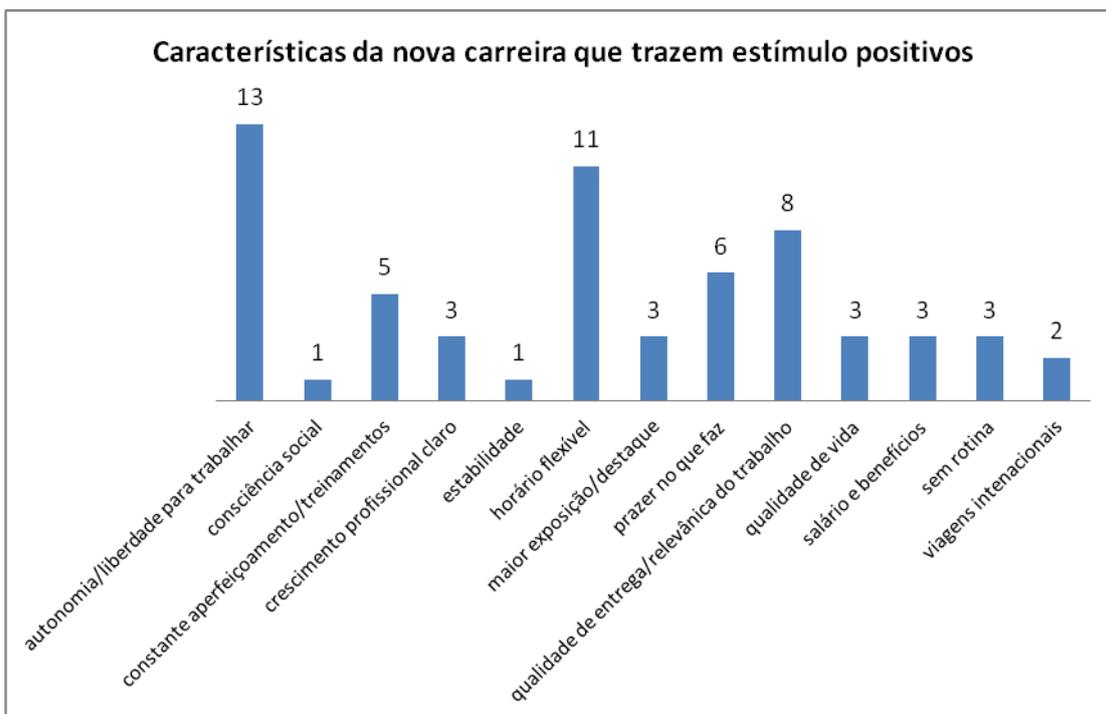
O networking é colocado como uma das características da carreira sem fronteiras, “por ser amparada por uma rede externa de informações e de relacionamentos, que, segundo Defillippi e Arthur (1994), é uma das principais competências pessoais de carreira e contribui ao mesmo tempo para o desenvolvimento das competências e das capacidades da organização” (Casado, 2013, p.83).

Gráfico 8 – Áreas que os respondentes trabalham atualmente:



Outros profissionais assumiram seus hobbies como suas carreiras, como os respondentes que foram para Artes Plásticas/Grafite, Gastronomia, Design de Interiores, Moda e Fotografia, Música, Turismo e Roteiros para televisão.

Gráfico 9 – Características que trazem estímulos positivos nas novas carreiras dos respondentes:



Como se pode ver no quadro acima, a autonomia e o horário flexível são os estímulos positivos que estão mais presente na percepção dos respondentes sobre as suas novas carreiras.

O que reforça que os profissionais apresentam o perfil de Carreiras sem Fronteiras. Como colocado por Evans (1996, p.16): “outra tendência social muito marcante é a autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas; querem ter o controle de suas próprias vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa a autoridade”. Assim como o horário flexível, que “proporciona às pessoas tempo e espaço flexíveis para que explorem outros papéis de suas vidas” (MIRVINS & HALL, 1994 apud CALCENA, 2013, p.92).

Também foi questionado aos respondentes se voltariam a trabalhar no mercado de agências caso tivessem uma oportunidade. Como resultado, 18 dos respondentes colocaram que não voltariam a trabalhar neste mercado, enquanto 6 colocaram que voltariam a trabalhar sendo que 2 destes respondentes comentaram que:

“Só voltaria se fosse em meio período, permitindo que eu continuasse no consultório e ajudando a eu me sustentar enquanto não ganho o suficiente para viver com os atendimentos (hoje ainda trabalho como freela de planejamento). Sempre amei o meu ofício (planejamento), só não suportava mais as condições de trabalho.”

“Sim e não, depende muito do projeto proposto. Em 8 meses neguei 3 boas propostas de retorno.”

Gráfico 10 – Resultado sobre se os respondentes voltariam a trabalhar em agências de propaganda:



As principais razões colocadas pelos 18 respondentes que não voltariam a atuar no mercado de agência são:

- falta de qualidade de vida;
- evitar perda do contato próximo com os filhos;
- falta de adaptação à rotina que existe em agência (stress, desorganização, falta de meritocracia);
- a oportunidade de trabalhar como empreendedor é mais enriquecedora;
- falta de flexibilidade.

#### 4.4 Análise das Âncoras de Carreira

Dos 24 respondentes, 3 deles não completaram a pesquisa ao não preencherem o inventário Âncoras de Carreira (R2, R9 e R19).

Com o resultado do inventário, vê-se uma predominância de duas âncoras: Autonomia/Independência (9 dos respondentes) e Estilo de Vida (10 dos respondentes) – sendo que 3 dos 21 respondentes do inventário apresentam as duas âncoras com a mesma pontuação. Segundo Veloso (2009, p.37), as âncoras são elementos da realidade de uma pessoa que “determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante a sua trajetória profissional”.

Quadro 4 – Resultado do inventário Âncoras de Carreira:

Respondentes	2 principais	Competência Técnica	Competência Gerencial	Autonomia/Independência	Segurança/Estabilidade	Criatividade Empreendedora	Serviço/Dedicação	Desafio Puro	Estilo de Vida
R1	EV	3,2	2,4	4,4	4,8	2,2	3	2,4	5,8
R3	AI	4,4	3,8	4,6	3,4	4,4	4	4	2,8
R4	EV	3,4	2,4	3,2	4	2,6	3	3,2	4,4
R5	EV	4,2	1,6	5	2,6	4	4,8	1,6	5,8
R6	EV	4	3,4	4,6	2,6	5	5	3,2	5,2
R7	EV e AI	4,6	1,6	5	3	3	3,4	3,4	5
R8	EV, AI e CE	4,6	1,8	5	2,2	5	1,8	1,8	5
R10	EV e AI	2,8	1,8	5,8	3	5,4	3,8	1,4	5,8
R11	AI	4,2	4,8	5,6	4,2	3,2	3,8	3,4	3,2
R12	CT, CE e DP	5,2	4,4	4,8	4,4	5,2	4,8	5,2	5
R13	AI	3	3,8	4,6	2,4	2,2	2,4	3,8	3,4
R14	EV	3,4	2,8	5,6	3,6	5,6	4,8	4,8	6
R15	AI e CE	4	2,6	5,6	2,4	5,6	3	2,6	3,8
R16	AI	3,8	3,6	5,8	4,4	3,6	4,2	2,6	5,6
R17	CG	3,2	3,4	3,2	2,8	1,8	1,8	2	3
R18	EV	4,6	3,8	4,4	4,8	4,8	3,4	3,4	5
R20	CE	3,6	3,2	4,2	2,6	4,8	4,4	4	4,6
R21	AI, CE e DP	5	3,8	6	2,2	6	4,8	6	5
R22	EV	4,6	3	4	4,6	2,6	2,8	2,6	5,4
R23	CT	4,8	3	2	4,6	1,4	2,8	1,8	4,2
R24	DP	4,4	2,8	4	5	3,6	5	5,2	3,8

A âncora de carreira Autonomia/Independência, como explicado por Dutra, são pessoas que não se adaptam a regras, procedimentos, horários e outros controles colocados por terceiros ou empresas. São pessoas que têm necessidade de fazer as coisas da sua maneira e veem as regras das empresas como uma intromissão em suas vidas pessoais, preferindo buscar carreiras independentes.

A âncora de carreira Estilo de Vida mostra-se predominante na amostra desta pesquisa em que apresenta a tendência e a necessidade que os profissionais buscam uma carreira significativa, mas esta precisa ser integrada ao estilo de vida

total. Como colocado por Dutra: “não é meramente uma questão de equilibrar a vida pessoal e profissional, como tradicionalmente muitas pessoas têm feito; é mais uma questão de encontrar uma forma de integrar as necessidades do indivíduo, a família e da carreira”. Isto é, elas querem uma maior flexibilidade.

Tanto os profissionais que têm a âncora em Autonomia, quanto os profissionais que têm no Estilo de Vida, querem flexibilidade, porém, este último, considera a possibilidade de trabalhar em uma organização desde que as opções para o seu desenvolvimento e crescimento estejam disponíveis no momento certo: horário de trabalho flexível, respeito por um momento complicado de situação familiar, atuação home work, etc. Eles buscam mais os valores organizacionais que reflitam respeito por preocupações pessoais e disponibilidade para discutir sua carreira.

Este resultado das âncoras reforça a decisão dos respondentes em mudarem suas carreiras e mostram que acharam as suas âncoras nas novas profissões, já que os estímulos positivos mais citados foram horário flexível e autonomia/liberdade. O que também mostra a coerência do inventário para os estudos sobre carreira.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises do questionário e do inventário Ancoras de Carreira, ficou claro que os profissionais estão na busca de uma melhor qualidade de vida e uma maior autonomia.

Esse resultado responde o objetivo principal desta pesquisa, de querer entender o momento de vida e os motivos que levam os profissionais a mudarem de carreira. A necessidade de terem uma vida mais equilibrada entre todos os seus papéis (familiar, social e profissional) faz com que os profissionais acabem por buscar uma carreira que lhes tragam uma maior satisfação pessoal. Viu-se também que a Carreira Proteana e a Carreira sem Fronteiras se complementam no perfil dos respondentes da pesquisa, mostrando que os profissionais não esperam mais que a empresa faça suas carreiras ou se limitem a sua experiência dentro da agência, hoje eles assumiram o direcionamento de suas profissões e veem uma possibilidade de carreiras em seus hobbies e outras áreas que lhes interesse, utilizando-se muito de sua rede de relacionamentos para isto.

Também foi possível identificar que os profissionais começam a ter a Crise de Carreira antes dos 35 a 45 anos, que era a idade prevista no Ciclo de Influências. O que gera uma mudança nas nossas escolhas profissionais assim que começamos a trabalhar em algumas atividades. Como vimos na pesquisa, profissionais com 24 a 30 anos, com 3 a 6 anos de experiência na área de Propaganda, já começam a se questionar se é este o mercado em que gostariam de evoluir. Este resultado traz uma dúvida se esta mudança pode ser generalizada ou se é algo específica desta amostra. Esta autora acredita que é importante realizar novas pesquisas para verificar se a Crise de Carreira vem realmente se antecipando, pois isto ocasionará uma mudança na forma que estudamos Carreira hoje.

Essa crise também faz esta autora se questionar sobre como as universidades ensinam e trazem essa realidade do dia a dia da área nos cursos de Publicidade

e Propaganda. Por experiência desta autora na área de Recrutamento e Seleção na contratação de estagiários para agências de propaganda, viu-se que a grande maioria quer trabalhar em agência pelo glamour de poderem ganhar prêmios, por acharem que terão horários flexíveis (sem hora certa para chegar – mas também, não sabem que também não terão hora para sair) e por acreditarem que poderão mostrar toda sua criatividade, que suas propostas serão todas aceitas e terão muito trabalhos “na rua”. O que, quando entram no mercado, causa frustração, pois há muita burocracia sim, muitas vezes suas ideias não são escutadas, você tem horário (e mais do que imaginava) e o foco ainda, na maioria das agências, é na entrega e não na exploração de novas ideias. Os profissionais não têm tempo de explorar novas ideias, pois o seu dia é tomado pelas entregas do dia a dia, o que não faz sentido em um ambiente criativo. O que foi possível mostrar nos relatos dos respondentes.

Foi interessante notar que o mercado de propaganda, apesar de pregar que os profissionais possuem horários flexíveis, não é visto desta forma pelos funcionários. Somando a falta de qualidade de vida com a constante frustração que esse mercado apresenta, já que muitos dos seus trabalhos não sairão de suas gavetas (como comentado por Cesar, 2010), os profissionais começam a pensar em buscar uma nova carreira ou assumir seus hobbies como seu principal meio de ganho.

Este resultado mostra que o mercado de propaganda precisa rever a sua forma de negócio para não perder o *know how* de seus profissionais e para atrair novos talentos, já que vemos uma mudança nas gerações com um aumento da valorização da qualidade de vida e na busca por autonomia, como vemos nas citações de Casado (2013), Evans (1996) e nos resultados desta pesquisa. Os profissionais não valorizam mais a autoridade e o impessoal.

Uma mudança no *modus operandi* das agências de propaganda, significa que precisam rever novas formas de reconhecimento e incentivos aos profissionais, mudança na relação com os clientes (que se acostumaram em ter as agências

trabalhando 24 horas para suas entregas), focar na entrega mas não deixar de lado o tempo necessário para explorar novas ideias (já que é isso que traz o diferencial no trabalho criativo) e mudar a forma de pensar dos profissionais que estão há mais tempo neste mercado e que precisam lidar com a nova geração – esta autora vê a necessidade de trabalhar o choque das gerações com urgência, já que este é um mercado jovem e que somente 10% dos profissionais ficam após os 34 anos.

Esta autora também acredita que o mercado de propaganda no Brasil passará por uma grande transformação, pois há uma tendência neste mercado em termos um menor número de agências especializadas em um determinado segmento (agências com foco digitais, agências off-line – campanhas voltadas para mídias impressas e televisão, ou BTL – agências com foco em ativação, eventos, shopper e promoção), já que cada vez mais os clientes querem soluções integradas para suas campanhas e, para isso, as agências terão que ter o *know how* de todas as especialidades. Assim como a entrada de multinacionais no mercado, o que gera uma maior padronização e profissionalização de processos, e com isso, uma forma diferente de investir realmente nos seus profissionais (poucas ainda são as agências que focam no treinamento e desenvolvimento de seus profissionais) e valorização da qualidade de vida – muito disso devido à abertura das agências em bolsas de valores, em que estes índices são medidos e tornam-se obrigatórios, mas também, devido à entrada de novos líderes da nova geração que já terão estas preocupações.

Porém, o mercado não precisa esperar por essas mudanças. A discussão sobre a mudança no negócio pode começar a ser revista e discutida agora, e com isso, atrair e reter os talentos e continuar crescendo no mercado brasileiro.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AD WEEK. **Almap vai ao topo do ranking do Gunn Report pela terceira vez.** Disponível em [http://www.adweek.com.br/conteudo\\_detalhes.asp?id=54475](http://www.adweek.com.br/conteudo_detalhes.asp?id=54475) , 2011. Acessado em 18 de Outubro de 2013.

ALVES, A.B. **Um estudo sobre a jornada profissional do artista e as teorias de carreira.** Revista Pensamento & Realidade. Ano XV, v.27, nº 4, p.71-90, 2012. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/14726> .Acessado em 08 de Julho de 2013.

ARTHUR, M.B. **The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry.** Journal of Organizational Behavior. V.15, n.4, p.295, 1994.

\_\_\_\_\_; ROUSSEAU, D.M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University, 1996a.

BASSALIANO, M.; COSTA, I.A.S. **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_; VENTURA, E. C. F.; FONTES, J. R. **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?.** Rev. Adm. Contemp. [online]. 2004, vol.8, n.3, p. 99-116. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_260.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_260.pdf). Acesso em 15 Set 2013.

BARUCH, Y.; HALL, D. T. **Careers in academia as role model for career systems.** Journal of Vocational Behavior, 2003.

BOAVENTURA, E.M. **Metodologia da Pesquisa – Monografia, Dissertação, Tese.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. A Interação das Carreiras sem Fronteiras e Proteanas: Combinações e Implicações. In: DUTRA, J.; VELOSO, E.F.R. (Org.). **Desafios da Gestão de Carreira.** São Paulo: Atlas, 2013. p.163 – 176.

BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 11ª impressão.

CALCENA, E.J.F. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira.** São Paulo, 2012, 186 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_ ; CASADO, T. Desafios e Riscos na Gestão da Própria Carreira. In: DUTRA, J.; VELOSO, E.F.R. (Org.). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. p.77 – 95.

CESAR, N. **Tudo o que você não queria saber sobre propaganda**: as verdades da profissão que poucos ensinam. Brasília: Senac, 2010. 212p.

CORREIO BRASILIENSE. **Quem não se comunica... Publicidade e relações públicas ficam em terceiro lugar no ranking de profissões que mais criam vagas de emprego. Especialistas afirmam que é preciso se adaptar às novas tecnologias para se destacar nesse mercado.** Sessão Carreira. Publicação: 18/08/2013 12:42. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf\\_carreira/2013/08/18/tf\\_carreira\\_interna,383102/quem-nao-se-comunica.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2013/08/18/tf_carreira_interna,383102/quem-nao-se-comunica.shtml). Acessado em 22 ago 13.

DEFILLIPI, R. J.; ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: a competency-based perspective**. Journal of Organizational Behavior. v.15, n.4, p.307-324, 1994.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. Ed. – 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Careira**. Material extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos.

ESTEVES, S.; GALDINI, D.; DAMASIO, R. **Carreira: você está cuidando da sua?: reflexões de profissionais de sucesso para quem está no início da carreira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. E-Book.

EVANS, P. **Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v.36, n.33, p.14-22, 1996. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3.pdf>. Acesso em 27 jul 13.

FAGUNDES, C.F. **Carreira feminina: um estudo de caso em uma empresa de agronegócio**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Fundação Instituto de Administração – FIA. São Paulo, 2012.

G1. **Medicina volta a ser o curso mais concorrido do vestibular da Fuvest**. Site de notícia G1, Educação. Disponível em <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/11/medicina-volta-ser-o-curso-mais-concorrido-do-vestibular-da-fuvest.html> . Acesso em 22 ago 13.

GRACIOSO, F.; PENTEADO, J. R. W. **Propaganda Brasileira**. - 3.ed. Atualizada. São Paulo: Mauro Ivan Marketing Editorial, 2009.

GUNN REPORT. **About us**. Disponível em <http://www.gunnreport.com/about/> . Acesso em 21 set 13.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_. **Careers in organizations**. Santa Monica, CA: Goodyear, 1976.

\_\_\_\_\_. **Protean careers of the 21st century**. Academy of Management Executive. v.10. n.4. p.8-16, 1996.

\_\_\_\_\_. **The protean career: a quarter century journey**. Journal of Vocational Behavior. v.65. n.1. p.1-13, 2004.

\_\_\_\_\_; MIRVIS, P. H. **The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond**. Journal of Vocational Behavior. v.47, n.3, p. 269-289, 1995.

\_\_\_\_\_. The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: HALL, D. T. (Ed.). **The Career is Dead – Long Live the Career**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 15-45, 1996.

HIGGINS, M.C. **Changing careers: the effects of social context**. Journal of Organizational Behavior. v.22, n.6, p. 595-618, 2001.

IBARRA, H. **Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation**. Administrative Science Quarterly. v.44, n.4, p. 764-791, 1999.

KILIMNIK, Z. M. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 296p.

LIMA, M. C. **Monografia: a Engenharia da Produção Acadêmica**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. E-Book.

LONDON, M.; STUMPH, S. Individual and organizational career development in changing time. In: HALL, D. T. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

LOUIS, M.R. **Career Transitions: Varieties and Commonalities**. Academy of Management Review. v.5, n.3, p. 329-340, 1980a. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/257108?uid=2&uid=4&sid=21102869459341> . Acesso em: 10 de Ago de 2013.

MINARELLI, J.A. **Carreira Sustentável**: Como enfrentar as transições de carreira e renda dos 18 aos 81 anos. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. **Psychological success and the boundaryless career**. Journal of Organizational Behavior. v.15, n.4. p. 365-380, 1994.

\_\_\_\_\_. The new protean career: psychological success na the path with a heart. In: HALL, D.T. (Ed.), **The Career is Dead – Long Live the Career**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 15-45, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. **Plano de Carreira**: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, J.M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2012. 3.ed.

PERES, J.L.P. **Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento**. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2621.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2621.pdf) . Acessado em 08 de Agosto de 2013.

PINK, D. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Tradução Bruxo Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RIBEIRO, I. **Indústria da comunicação movimentada R\$ 120 bilhões**. In Meio & Mensagem, São Paulo, 21 de outubro de 2013, nº 1582, ano XXXV.

SANTOS, C. **Um olhar microscópico sobre a criatividade**. <http://pt.scribd.com/doc/495570/Teresa-Amabile-UM-OLHAR-MICROSCOPICO-SOBRE-A-CRIATIVIDADE>. Fundação Brasil Criativo. Acesso em 10 out 13.

SANTIAGO J.; SÁTIRICO, J. R. **Capital Intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SCHEIN, E.H. **Career Anchors: Discovery your real values**. San Diego: Pfeiffer & Company. University Associates, Inc., 1990.

\_\_\_\_\_. **Career dynamic: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. **Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel. 1996.

SCHLOSSBERG, N.K. et al. **Counseling adults in transitions: linking practice with theory**. 3<sup>rd</sup>. ed. New York: Springer, 2006.

SULLIVAN, S. E. **The changing nature of careers: a review and research agenda.** Journal of Management. v.25, n.3, p. 457-484, 1999.

TELLES, R. **A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração.** Revista de Administração, v. 36, n. 4, p. 64-72. São Paulo: out/dez, 2001.

TOWERS WATSON DATA SERVICES. **Advertising Agency Club Survey.** São Paulo, 2013.

TUNGATE, M. **A História da Propaganda Mundial.** Tradução Carlos Augusto Leuba Salum, Ana Lucia da Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2009.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers: some new perspectives.** New York: Wiley, 1997.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública.** São Paulo, 2009. 513p. Dissertação (Doutorado) - Universidade de São Paulo.

## APÊNDICE

### Apêndice 1 – Pesquisa realizada

#### Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

Caro(a) colega,

Sou Gerente de Recursos Humanos de uma agência de publicidade e estudante do curso de Pós-Graduação em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Este questionário faz parte do meu trabalho para conclusão do curso e tem como objetivo investigar as principais razões que levam alguns profissionais a sair do mercado de agências de propaganda. Ele está dividido em duas partes e deve levar entre 10 e 15 minutos para ser respondido – será rápido!

Lembro que é fundamental que você seja o mais espontâneo possível em suas respostas e que nenhum dado será tratado individualmente - não existe certo ou errado, o que importa é a sua percepção sobre as questões levantadas.

Esta pesquisa é para fins acadêmicos, buscando também ampliar os estudos existentes sobre a carreira do profissional de propaganda, já que são poucos os que possuem esse foco no mercado brasileiro.

Estou à disposição para esclarecimentos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Renata Garrido  
(11) 975741999  
garrido1208@gmail.com

**\*1. Inclua a inicial do seu primeiro nome:**

**\*2. Estado Civil:**

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Separado(a)

União Estável

Viúvo(a)

**\*3. Sexo:**

Masculino

Feminino

**\*4. Possui filhos?**

Sim

Não

Se sim, quantos filhos?

**Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda**

**\*5. Sua idade atual:**

**\*6. Sua idade quando decidiu mudar sua carreira para outro mercado fora de agências de propaganda:**

**\*7. Qual a área que você trabalhou por último na agência:**

- Atendimento
- Criação
- Mídia
- Planejamento
- Produção
- RTV
- Área suporte (Financeiro/RH/Serviços Gerais)
- Outro (especifique)

**\*8. Por quantos anos você trabalhou em agências de propaganda?**

**\*9. Quais fatores/situações demonstram que há sucesso em sua carreira profissional?**

**\*10. Quais foram os motivos que te levaram a optar por deixar o mercado de agências de propaganda?**

## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

**\*11. Além dos pontos mencionados acima, algum outro motivo dos descritos abaixo lhe ajudou a tomar a decisão de sair do mercado de agências?**

- Relacionamento com esposo/esposa
- Relacionamento com os filhos
- Morte na família
- Desligamento da empresa (na última agência que trabalhou, você foi desligado)
- Mudança de cidade/estado/país
- Não teve outro motivo

Outro (especifique)

**\*12. Explique como este(s) motivo(s), escolhido (s) acima, impactou (impactaram) na sua decisão.**

**\*13. Como você se preparou para a sua transição de carreira (sair da agência e começar um outro trabalho)?**

**\*14. O que te ajudou a assumir este novo trajeto profissional?**

- Networking entre os profissionais de agência
- Networking com profissionais de outros segmentos/negócios
- Conhecimentos específicos que você utilizava na agência (conhecimentos técnicos)
- Conhecimentos em outros negócios que você não chegava a aplicar no seu trabalho na agência
- Cursos/Treinamentos

Outro (especifique)

**\*15. Você iniciou a sua nova carreira em paralelo com o seu trabalho na agência?**

- Sim
- Não

## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

**\*16. A sua nova carreira era um hobby que você conseguiu transformar em sua atividade principal?**

Sim

Não

Se sim, qual era o seu hobby?

**\*17. Com o que (área, segmento, negócio) você trabalha atualmente?**

**\*18. Quais são as características da sua nova carreira que lhe trazem mais estímulos positivos?**

**\*19. Você voltaria a trabalhar em uma agência de propaganda?**

Sim

Não

Se não, por quê?

### ÂNCORAS DE CARREIRA

Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein.

Adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos Professores: Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque.

A finalidade deste inventário é entender seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores das quais você não abre mão.

Como classificar os itens:

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz "Sonho em ser o presidente de uma empresa", você o classificaria assim:

"1" se a afirmação nunca é verdadeira para você

"2" ou "3" se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

"4" ou "5" se a afirmação é verdadeira para você com frequência

"6" se a afirmação é sempre verdadeira para você

Este questionário é para ser preenchido de forma rápida, sem precisar explicar os motivos de sua escolha.



## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.

Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.

Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.

Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.

Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.

Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.

Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.

Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.

Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.

Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.

Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.

Sinto-me realizado em minha carreira quando

## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.

Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.

Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.

Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.

Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.

Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.

Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho

Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.

Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à

## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

sociedade.

Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.

Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.

Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.

Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.

Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.

Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.

Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.

Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.

Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Obrigada por participar desta pesquisa. Além de me ajudar, você também contribuiu para ampliar os trabalhos voltados para a área de Carreira no mercado de propaganda/publicidade.

Caso deseje receber o resumo do resultado desta pesquisa ou tenha interesse em conhecer a sua âncora de

## Pesquisa sobre Transição de Carreira nas Agências de Propaganda

carreira, peço para deixar o seu email abaixo.

A previsão da entrega dos resultados é para Dezembro/2013.

Obrigada.

Renata Garrido  
garrido1208@gmail.com  
11 975741999

### 21. Coloque o seu e-mail caso seja do seu interesse: