

---

## **Proximidades e afastamentos na cultura organizacional da Almap e da Gana: uma análise comparativa entre uma agência tradicional e uma contemporânea<sup>1</sup>**

Carolina Minuzzi<sup>2</sup>

Anderson Scherer<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS

### **RESUMO**

Este artigo investiga como a "cultura de agência" é percebida pelas agências de publicidade, comparando uma agência considerada tradicional, a Almap, e uma contemporânea, a Gana. Utilizando entrevistas do podcast "Propaganda Não é Só Isso Aí", mapeamos pontos de proximidade e afastamento na cultura organizacional das duas agências. A pesquisa qualitativa com análise de conteúdo identificou cinco categorias principais: valores organizacionais, práticas de trabalho, hierarquia e poder, inovação e criatividade. A análise revela diferenças e semelhanças que configuram as culturas organizacionais, proporcionando uma compreensão mais profunda da dinâmica no setor.

**PALAVRAS-CHAVE:** publicidade e propaganda; agência de publicidade; cultura organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

O problema que norteia este artigo é: como a "cultura de agência" é encarada pelas próprias agências de publicidade? O objetivo deste estudo é identificar os principais pontos de proximidade e afastamento entre uma agência de publicidade considerada tradicional e uma agência considerada contemporânea. Aqui, compreendemos agência tradicional como uma empresa com mais de 50 anos de existência, fundada e estruturada no século XX. Já, agência contemporânea consideramos modelos de negócios surgidos a partir de 2015, em que o campo iniciou movimentações de desestruturação. Foi pelo critério de ano de fundação que selecionamos as agências Almap e Gana como *corpus* de análise do nosso artigo. Os objetivos específicos são:

- a. Compreender a cultura da agência Almap e da agência Gana.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e-mail: carolinammurari@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorando em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e-mail: andersonascherer@gmail.com

- 
- b. Mapear as proximidades e os afastamentos da cultura organizacional das duas agências.
  - c. Indicar como os valores organizacionais, práticas de trabalho, hierarquia e poder, inovação e criatividade são percebidos pelas duas agências.

Para atender nossos objetivos, partimos de entrevistas realizadas no programa de podcast intitulado "Propaganda Não é Só Isso Aí", produzido pelo pesquisador doutor em Comunicação Lucas Schuch. Selecionamos dois episódios do programa, sendo o primeiro com a profissional Fernanda Tedde, COO da Almap, que discorre sobre o tema: "Qual é a cultura da Almap?"; e outro episódio foi realizado com a profissional, Tatiana Marinho, sócia e CEO da agência Gana, que discorre sobre o tema: "Qual é a cultura da Gana?". A metodologia utilizada envolve a análise qualitativa de entrevistas transcritas de dois episódios do podcast "Propaganda Não é Só Isso Aí", conduzido pelo pesquisador e doutor em comunicação Lucas Schuch.

## **METODOLOGIA**

Utilizamos uma abordagem qualitativa, com a análise de conteúdo de entrevistas como método de coleta de dados. Selecionamos o podcast "Propaganda Não É Só Isso Aí", criado pelo pesquisador e doutor em comunicação Lucas Schuch. Este podcast é reconhecido tanto pelo mercado publicitário quanto pelo campo acadêmico por investigar práticas institucionais e movimentos de mudança na publicidade.

Para a temporada sobre cultura de agência, escolhemos analisar duas agências: a Almap, considerada tradicional, e a Gana, considerada contemporânea. A escolha foi baseada no posicionamento das próprias agências: a Almap, fundada em 1950, atua até hoje, enquanto a Gana foi fundada em 2020. Esses 70 anos de diferença nos permitem explorar como a cultura organizacional influencia a estrutura das agências.

Após selecionar as agências, transcrevemos as entrevistas e realizamos a análise de conteúdo para identificar temas, padrões e categorias. Desenvolvemos cinco categorias principais que representam aspectos específicos da cultura organizacional: valores organizacionais, práticas de trabalho, hierarquia e poder, inovação e criatividade.

Além disso, utilizamos materiais de comunicação interna das agências, como manuais de cultura organizacional, campanhas internas e relatórios anuais, disponíveis nos sites das respectivas agências, para complementar nossa análise.

---

## BASES TEÓRICAS

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas, hábitos e práticas compartilhados que caracterizam uma organização. Ela influencia como os membros da organização interagem uns com os outros e com o ambiente externo, influenciando comportamentos e atitudes. A cultura organizacional se manifesta em vários aspectos, incluindo a comunicação interna, as práticas de trabalho, a tomada de decisões, a hierarquia e o poder, e as abordagens para inovação e criatividade. É através da cultura organizacional que se estabelece um senso de identidade e coesão dentro da organização, proporcionando um ambiente que pode incentivar ou limitar o desempenho e a adaptabilidade dos membros da organização (Schein, 2009). Partimos do entendimento que as agências de publicidade são organizações que possuem lógicas e dinâmicas que configuram um setor voltado para criatividade e inovação. Pesquisar como a cultura é entendida e praticada por diferentes empresas desse segmento contribui para reflexões importantes sobre o mercado publicitário.

Tatiana Marinho, sócia e CEO da agência Gana, escreve um artigo para a revista Meio e Mensagem sobre essa temática: "na dinâmica acelerada e criativa das agências de publicidade, a cultura organizacional desempenha um papel vital. É o tecido que une as crenças, valores e objetivos comuns que orientam toda a equipe em direção aos objetivos da empresa" (Tatiana Matinho, online, 2024).

Segundo Oliveira (2015), o modelo de negócio das agências de publicidade no Brasil foi originalmente influenciado pelo modelo americano de *advertising* a partir da década de 1930. Desde então, a publicidade brasileira adotou nomenclaturas, definições de cargos e funções, além de termos em inglês para designar procedimentos e documentos do cotidiano das agências. Wotrich (2017) observa o processo de consolidação do *habitus* no campo publicitário a partir dos anos 1960, marcado pelo estabelecimento da formação profissional e por movimentos de demarcação legal da atividade. Entre os anos 1970 e 1990, o *habitus* se consolidou em função da formação profissional e da relevância social da atividade, além da criatividade. Nesse período, a autora nota que “os publicitários eram tomados como aqueles dotados do conhecimento prático dos códigos de diferenciação social, aptos a identificar as aspirações socialmente compartilhadas e traduzi-las em anúncios” (Wottrich, 2017, p. 125).

---

Nos anos 2000, observa-se um processo de desestabilização do *habitus*, resultante de questionamentos legais e das novas categorias de práticas de recepção. Paralelamente, houve movimentos no campo publicitário para o revigoração do *habitus*, reforçando a capacidade dos publicitários em compreender e se conectar com as demandas dos receptores.

Retomando alguns trechos do livro "Confissões de um Publicitário", de David Ogilvy, escrito em 1963, ele afirmou que era “mais divertido estar com excesso de trabalho”, refletindo uma visão econômica sobre o trabalho duro: “quanto mais você trabalha, de menos empregados precisamos e mais lucro realizamos. Quanto mais lucro realizamos, mais dinheiro haverá para todos nós” (Ogilvy, 2013, p. 40). O publicitário também destacou que os funcionários de sua agência extraíam uma energia extra em ocasiões de pressão: “Quando uma crise os mantém trabalhando a noite inteira, o moral fica alto por semanas a fio”.

Carrascoza (2011, p. 12) observou que o trabalho duro, sob pressão e em longas jornadas, é influenciado pelos anunciantes, que desejam uma comunicação em tempo integral:

"Seja como for, em agência de propaganda (...) é verdadeira a sentença, já clichê entre os profissionais, 'temos horário para entrar, mas não para sair', estabelecida definitivamente com o avanço das sociedades em rede [...] Em verdade, o objetivo das grandes marcas de tornar a sua comunicação visível em tempo integral não está centrado apenas em mimetizá-la sobre a camada desse presente contínuo, mas em mantê-la viva no futuro".

A expressão cultura de agência acabou ganhando sentido negativo ao longo dos anos, referindo-se a ambientes de trabalho que são frequentemente descritos como tóxicos, assediadores ou hostis. Em algumas agências de publicidade, a pressão para entregar trabalhos criativos de alta qualidade em prazos curtos, combinada com a competição intensa, pode levar a práticas de trabalho insalubres. Isso pode incluir longas horas de trabalho, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comportamentos autoritários ou abusivos por parte da liderança, e um ambiente de trabalho estressante e insustentável. Para compreender melhor como as agências selecionadas encaram essa expressão, elegemos cinco pontos que serão detalhados ao longo do artigo, valores organizacionais, práticas de trabalho, hierarquia e poder, inovação e criatividade.

## **RESULTADOS PRELIMINARES**

---

A Almap, uma agência com mais de 74 anos de existência, recorreu a processos para estruturar sua cultura apenas em 2020, durante a pandemia, período em que a agência dobrou de tamanho. Este movimento foi essencial para formalizar práticas e valores que já estavam presentes de forma implícita, garantindo a manutenção da identidade da agência enquanto lidava com um crescimento acelerado e a adaptação às novas realidades de trabalho remoto e mudanças no mercado publicitário.

Já a Agência Gana, que surgiu do coletivo Gana, investiu na sua cultura organizacional desde o início, pois, como um modelo de negócio novo, precisa estar bem estruturado para prosperar. A agência reconhece que uma cultura organizacional forte e bem definida é crucial para atrair e reter talentos, promover a inovação e estabelecer-se de forma competitiva no mercado. A Gana valoriza a diversidade, a colaboração e a flexibilidade, refletindo os princípios que fundamentaram sua criação e que guiam suas operações diárias.

## REFERÊNCIAS

CARRASCOZA, João A. **E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário**. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda. São Paulo: Atlas, 2011.

OGILVY, David. Confissões de um publicitário. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

OLIVEIRA, Daniela. **Cultura e Trabalho em Agências de Publicidade do Brasil: a Comunicação e a Perspectiva Ergológica**. In.: Intercom– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVIII. Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1201-1.pdf>

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHUCH, Lucas. **Propaganda Não É Só Isso Aí**. (2024). Episódio do dia 23 de fevereiro de 2024 e episódio do dia 08 de março de 2024.

MARINHO, Tatiana. Online (2024). Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/cultura-nas-agencias-o-cerne-da-identidade-empresarial>.

WOTTRICH, Laura. A publicidade em xeque: práticas de contestação dos anúncios. Porto Alegre, Sulina, 2019.