UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

MARIA CRISTINA DIAS ALVES

Mediações e os dispositivos dos processos criativos
da publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas.

São Paulo
2016

MARIA CRISTINA DIAS ALVES

Mediações e os dispositivos dos processos criativos
da publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciências da Comunicação da Escola de
Comunicações e Artes da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Doutora em
Ciências da Comunicação.

Área de concentração: Estudos dos Meios e da
Produção Mediática.

Orientação: Prof. Dr. Eneus Trindade Barreto Filho.

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Alves, Maria Cristina Dias

Mediações e os dispositivos dos processos criativos da
publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas. / Maria
Cristina Dias Alves. -- São Paulo: M. C. D. Alves, 2016.
227 p.: il. + inclui CD.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências
da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.
Orientador: Eneus Trindade Barreto Filho
Bibliografia

1. agências de publicidade 2. processos criativos 3.
dispositivos 4. mediações 5. midiaticização I. Barreto Filho,
Eneus Trindade II. Título.

CDD 21.ed. - 659.1

ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM ECA-USP) para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação. Área de concentração: Estudos dos meios e da produção mediática. Linha de pesquisa: Consumo e usos mediáticos nas práticas sociais.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. Dr./Dra. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr./Dra. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr./Dra. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr./Dra. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr./Dra. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

*quando decidi
cursar publicidade,
minha mãe suspirou:
mas você não
vai ser doutora,
minha filha?
para ela, Celeste,
dedico todos os títulos,
e as histórias
que escrevi.
e para o meu amor,
Novaes,
dedico a poesia
de cada instante.*

AGRADECIMENTOS

Porque agradecer é render graças, rendo-as aqui:

Aos meus familiares, por compreender que este percurso foi uma escolha e significou deixar de lado outras, como estar presente em alguns momentos. Em especial ao Novaes, pela paciência, companheirismo e carinho com que misturou a sua arte às minhas palavras na capa desta tese, como fazemos com as nossas vidas.

Ao meu orientador, professor Dr. Eneus Trindade Barreto Filho, por apoiar as minhas escolhas e ajudar a iluminá-las com o seu conhecimento, principalmente nas mais difíceis bifurcações: por sua generosidade e cumplicidade até o fim do caminho.

Às e aos docentes do PPGCOM ECA-USP, e do CRP ECA-USP, por tantos ensinamentos. E também às e aos discentes, pelo companheirismo e parceria. E, ainda, às funcionárias e aos colaboradores pelo estímulo e alegria.

Aos dirigentes das agências por permitirem a minha presença, aos entrevistados e profissionais pelo tempo despendido e solidariedade no seu partilhar.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela bolsa concedida, apoio imprescindível.

Às minhas amigas e amigos, por entender que não estar presente não quer dizer estar distante. E a todas as pessoas que de alguma maneira estiveram a meu lado nessa travessia: gratidão, sempre.

*Queria que a minha voz tivesse um formato
de canto.*

*Porque eu não sou da informática:
eu sou da invencionática.*

Só uso a palavra para compor meus silêncios.

Manoel de Barros

RESUMO

Esta tese de doutorado traz à discussão os processos criativos das agências de publicidade brasileiras contemporâneas face à acelerada disseminação dos meios digitais; dos aparatos técnicos e suportes, das redes e sistemas informacionais; alterando a interação entre os sujeitos e, dessa feita, as práticas socioculturais. Se no início do século passado a criação dos cartazes e anúncios ficava a cargo de escritores, poetas e pintores, essa origem configurou as representações dos redatores e diretores de arte das agências como artistas; imagem que também se alterou tanto quanto os meios pelos quais a publicidade atualmente se dissemina. A hipótese que norteou esta pesquisa é a de que a proliferação das tecnologias de informação e comunicação trouxe mudanças nos processos criativos para ter acesso a um consumidor ubíquo: produtor, protagonista e propagador de conteúdos na rede *on-line*. Para investigar esse movimento, foi realizada uma pesquisa de cunho etnográfico; observação participante e entrevistas; em três modelos de agência: tradicional (prioritariamente mídia *off-line*), digital (mídia *on-line*) e colaborativa (modelo híbrido, mídia *off* e *on-line*). A postura filosófica que conformou a metodologia desta pesquisa possibilitou verificar os processos de interação no dia a dia dos profissionais, a emergência de dispositivos tecno-discursivos atualizando saberes, além das mediações comunicativas da cultura nos modos de fazer dos criativos. As ações do consumidor nas redes *on-line* promovem uma reação das agências na busca por ampliar a prestação de serviços de comunicação por meio de inovações tecnológicas, aproximando programadores das equipes criativas, em campanhas permeadas por estratégias que visam intensificar a interação com o consumidor. As práticas observáveis na concepção de uma **publicidade midiaticizada** endossam a compreensão da complementaridade entre mediação e midiaticização, cujas lógicas fornecem categorizações de procedimentos e fluxos de trabalho. A denominação **publicidade midiaticizada**, proposta nesta tese, traz a atualidade dos dispositivos e sintetiza as mudanças nos processos interacionais tanto na produção quanto no consumo (e circulação) da publicidade e, principalmente, sinaliza um momento de transformações aceleradas nos modelos de negócio das agências de publicidade contemporâneas.

Palavras-chave: publicidade; agências de publicidade; processo criativo; dispositivos; mediações, midiaticização; interação; consumidor.

ABSTRACT

This doctoral thesis discusses creative processes at contemporary Brazilian advertising agencies considering the accelerated diffusion of digital media; technical devices, networks and information systems; which has changed the interaction between individuals and thereby, social-cultural practices. If at the beginning of the last century posters and advertisements were created by writers, poets and painters, this origin established representations of agency copywriters and art directors as artists; an image that has changed as much as the means by which advertising is now disseminated. The hypothesis that guided this study is that the proliferation of information and communication technologies has brought changes in the creative processes used to gain access to ubiquitous consumers, who are now producers, actors and propagators of content on online networks. To investigate this movement, an ethnographic study was conducted using participant observation and interviews at three types of agencies: a traditional agency that works mainly with offline media; a digital agency that works with online media; and an agency that has a hybrid model that works with crowdsourcing with off and online media. The philosophical position that shaped the research methodology allowed us to verify the daily interactional processes of the professionals, the emergence of techno-discursive dispositifs that revise knowledge, as well as the communicative mediations of culture in the modes of production of the creative professionals. The actions of consumers in online networks trigger the agencies to expand the communication services they offer by using technological innovations. This approximates programmers and creative teams, permeating campaigns with strategies that seek to foster interaction with consumers. The observable practices in the development of **mediatized advertising** endorse the understanding of the complementarity between mediation and mediatization that provide categorizations of procedures and workflows. The denomination **mediatized advertising** proposed in this thesis highlights the topicality of the dispositifs and synthesizes changes in interactional processes in the production and consumption (and circulation) of advertising and signals a time of rapid changes in business models at contemporary advertising agencies.

Keywords: advertising; advertising agencies; creative process; dispositifs; mediation, mediatization; interaction; consumer.

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 e 2: Cenas do caraoquê coletivo T-Mobile e da ação Red Bull Stratos.	45
Figura 3: Cartaz do leite em pó Nestlé, 1849.	48
Figura 4: Anúncio do creme dental Odol.	51
Figura 5: Anúncio do Biotônico Fontoura, 1930.	51
Figura 6: Anúncio Pilogênio, Revista Feminina, 1917.	53
Figura 7: Anúncio digital Instant Hair, 2012.	53
Figura 8: Anúncio da Coca-Cola, 1935.	54
Figura 9: Anúncio do sabonete Lever.	54
Figura 10: Anúncio do creme dental Kolynos, Jornal Amanhã, 1935.	55
Figura 11: Anúncio da programação com menção do patrocinador da radionovela, 1940.	56
Figura 12: Gravação do comercial Toddy - TV Paulista, Canal 5.	57
Figura 13: Cenas do comercial da Shell com os Mutantes, 1969.	58
Figura 14: Cenas do comercial do produto Gelol, 1984.	59
Figura 15: Cena do comercial da Turkish Airlines, 2013.	62
Figuras 16 e 17: Tela do <i>hotsite</i> e cena de um dos vídeos “Um dia na vida”, Neosaldina.	64
Figura 18: Cena de um dos curtas Romeo Reboot, da Axe.	66
Figura 19: Análise das características dos formatos transmídia <i>storytelling</i> e <i>crossmedia</i>	67
Figura 20: Busca pelo curta Romeo Reboot nos vídeos do Google.	67
Figura 21: Busca pela palavra “Samarco” em 4 buscadores: Bing, Yahoo, Google e DuckDuckGo.	79
Figura 22: Sala da criação da agência McCann Erickson em 2002.	83
Figura 23: Sala da criação da agência WMcCann em 2014.	83
Figura 24: Organograma modelo funcional.	84
Figura 25: Organograma modelo divisional.	85
Figura 26: Organograma modelo matricial.	85
Figura 27: Organograma modelo células.	86
Figura 28: Fluxograma de uma campanha.	88
Figura 29: Organograma agência tradicional pesquisada (apêndice 1).	94
Figura 30: Fluxo de trabalho na agência tradicional pesquisada 1 (apêndice 2).	98
Figura 31: Fluxo de trabalho agência tradicional pesquisada 2 (apêndice 3).	99
Figura 32: Modelo organizacional de uma agência digital.	101
Figura 33: Cenas do vídeo-convite Dia das Crianças para funcionários e filhos da Newcomm.	102
Figura 34: Organograma agência digital pesquisada (apêndice 4).	103
Figura 35: Alocação da abertura de job no sistema: agência digital.	105
Figura 36: Tipos de peças da criação da agência digital.	107
Figura 37: Fluxo de trabalho agência digital pesquisada (apêndice 5).	108

Figura 38: Organograma agência colaborativa pesquisada (apêndice 6).	113
Figura 39: Fluxo de trabalho agência colaborativa pesquisada (apêndice 7).	117
Figura 40: Cena do case <i>The Beauty Inside</i> , Intel Toshiba.	125
Figura 41: <i>Post</i> compartilhado no Facebook às vésperas do Natal de 2014.	125
Figura 42 e 43: Cenas do comercial <i>Lelek Lek</i> e da paródia do Classe A, Mercedes Benz.	126
Figura 44 e 45: Cenas dos comerciais de Natal da John Lewis de 2014 e de 2015.	127
Figura 46 e 47: Ações <i>crossmedia</i> da campanha John Lewis.	128
Figura 48 e 49: Ações <i>crossmedia</i> da campanha John Lewis.	128
Figura 50: Último mapa das mediações de Martín-Barbero.	132
Figura 51: Contínuo de gêneros na comunicação mediada por computador.	145
Figuras 52 e 53: Cenas dos vídeos <i>The Force</i> da VW e do Greenpeace, VW: <i>The dark side</i> .	155
Figura 54: <i>Site</i> Doritos com os concorrentes do concurso <i>Crash the Super Bowl</i> 2016.	157
Figura 55: Anúncio da revista <i>Careta</i> , RJ, de 1908.	172
Figura 56: Nívea Doll, agência FCB Brasil.	178
Figura 57: Nívea Doll, agência FCB Brasil.	178
Figura 58: Cena do comercial 100 anos da Leica, FNazca.	195
Figura 59: Pontos-chave da análise da agência tradicional.	197
Figura 60: Pontos-chave da análise da agência digital.	198
Figura 61: Pontos-chave da análise da agência colaborativa.	200
Figura 62: Quadro comparativo dos pontos-chave das agências pesquisadas.	201

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO	17
1. A pesquisa de campo.....	25
1.1 A etnografia	27
1.1.1 A observação participante.....	31
1.2 As possibilidades de análise e a análise interpretativa	33
1.3 O <i>corpus</i>.....	37
1.4 Protocolos de observação e das entrevistas	37
1.5 Antecedentes do campo	38
1.5.1 Antecedentes da pesquisa na agência digital	39
1.5.2 Antecedentes da pesquisa na agência tradicional	41
1.5.3 Antecedentes da pesquisa na agência colaborativa.....	42
2. O sistema publicitário, os meios e os processos criativos	45
2.1 Processos da criação publicitária e os meios impressos	47
2.2 Processos da criação publicitária e os meios eletrônicos	55
2.3 Processos da criação publicitária e os meios digitais	60
3. Aproximações entre o conceito de dispositivo e as agências de publicidade	73
3.1 O que é um dispositivo	74
3.2 As agências: espaço, organização e fluxo.....	82
3.3 Uma agência tradicional	84
3.3.1 A agência tradicional: espaços.....	90
3.3.2 A agência tradicional: organograma e fluxo	94
3.4 A agência digital.....	99
3.4.1 A agência digital: espaços.....	101
3.4.2 A agência digital: organograma e fluxo	103
3.5 A agência colaborativa	110
3.5.1 A agência colaborativa: espaços	111
3.5.2 A agência colaborativa: organograma e fluxo	113
4. Dos meios à midiaticização?	121

4.1 A mediação e a midiatização	129
4.2 Midiatização e os dispositivos de interação	138
4.2.1 O interacionismo simbólico e a interação.....	141
4.2.2 Dispositivos de interação e a circulação	154
5. A criação e seus processos	160
5.1 Um processo criativo na agência tradicional	161
5.2 Um processo criativo na agência digital	171
5.3 Um processo criativo na agência colaborativa.....	181
5.4 Lógicas das agências e os processos criativos.....	193
6. Considerações finais	204
7. Referências bibliográficas.....	209
8. Apêndices	219
Apêndice 1 – Organograma agência tradicional.	219
Apêndice 2 – Fluxo de trabalho agência tradicional 1.	220
Apêndice 3 – Fluxo de trabalho agência tradicional 2.	221
Apêndice 4 – Organograma agência digital.	222
Apêndice 5 – Fluxo de trabalho agência digital.....	223
Apêndice 6 – Organograma agência colaborativa.....	224
Apêndice 7 – Fluxo de trabalho agência colaborativa.	225
9. Anexo 1 - Profissionais entrevistados nas agências.	226

APRESENTAÇÃO

Quando esta tese de doutorado era apenas um pré-projeto, a pesquisadora, que assume um “eu” apenas nesta apresentação – para objetivar a singularidade que envolve as minhas escolhas, como o fez Bourdieu (2005) – exercia a função de redatora e diretora de criação em uma pequena agência de publicidade de modelo tradicional, cujo foco de trabalho era majoritariamente a mídia analógica ou *off-line* (*above the line*). Na elaboração do pré-projeto, ainda em 2010, era possível classificar outros modelos de agência, entre eles as digitais, que prestavam serviços para a mídia *on-line*, ações de ativação e de engajamento por meio da internet (*below the line/through the line*); e as colaborativas, que realizam trabalhos em cocriação com profissionais de vários locais, seja para a mídia *on* ou *off-line*. Do mesmo modo, era possível perceber que essa classificação de agências em modelos de trabalho estava em processo de mudança, como a pesquisa acaba por revelar. E havia outro tipo de alteração em curso, que eu vivenciava no dia a dia de trabalho com a introdução de novos aparatos técnicos, *softwares* e aplicativos nos modos de fazer e de gerir os fluxos, além da presença cada vez maior dos meios de comunicação digitais (as mídias digitais e redes *on-line*) no dia a dia dos consumidores.

Do mesmo modo que os *briefings* passaram a trazer solicitações ações de compartilhamento que fizessem a marca “bombar” na internet, como ocorreu em vários *jobs*¹ que recebi, também vivenciei mudanças nos fluxos de trabalho da agência. O primeiro deles se refere a um envolvimento mais assíduo do planejamento nos antecedentes do processo de criação. Depois, a chegada de profissionais de mídia digital, alterando o fluxo de trabalho e priorizando outros formatos, muitos dos quais desconhecia à época, e que condicionou o departamento de criação às regras desse campo (BOURDIEU, 1983): elaborar mais textos visuais e menos verbais e, na maioria das vezes, somente títulos nas peças. Criar vídeos para as redes sociais que capturem o consumidor nos primeiros cinco segundos e, se possível, que se tornem *memes*.²

¹ Denominação para os pedidos internos de trabalho em agências de publicidade.

² Termo cunhado por Richard Dawkins para se referir a replicadores da cultura humana. Palavra advinda de mimese, origem grega: “Exemplos de *memes* são melodias, ideias, ‘*slogans*’, modas do vestuário, maneiras de fazer potes ou de construir arcos. Da mesma forma como os genes se propagam no ‘fundo’ pulando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, da mesma maneira os *memes* propagam-se no ‘fundo’ de *memes* pulando de cérebro para cérebro por meio de um processo que pode ser chamado, no sentido amplo, de imitação” (DAWKINS, 2001, p. 214).

A solicitação de textos verbais mais enxutos em todas as peças, tanto impressas (anúncios, folhetos, *flyers*) quanto digitais (*posts*, e-mails, *landing pages*) se tornou constante, e, muitas vezes, advinda do próprio cliente: porque o “consumidor não lê texto”, disse um deles em reunião. Opinião reiterada por uma aluna de graduação em publicidade e propaganda na universidade em que ministrou aulas de Redação Publicitária, disciplina pela qual cada vez menos estudantes têm interesse e poucos se aventuram torná-la opção de trabalho, pela dificuldade no manejo das ideias na hora de colocá-las no papel, ou melhor, na tela do computador.

Como escreve Bourdieu (2005, p. 40), “compreender é primeiro compreender o campo com o qual e contra o qual cada um se fez” e, do mesmo modo que o autor se refere à exigência do bom método, examino antes de tudo o estado do campo quando nele ingressei. Isso ocorreu na segunda metade da década de 1980, quando os anúncios ainda eram valorizados e a construção dos textos verbais exigia um árduo exercício com as palavras. Eu passava o dia inteiro em uma máquina de escrever portátil elaborando títulos de anúncios, 30, 50, para que o diretor de criação escolhesse os dez melhores que seriam usados na marcação do *layout*, para, depois, desenvolver os textos. Ou na escrita de *spots* e roteiros de comerciais de tv, as pequenas histórias que seriam “manchadas” à mão em *storyboards* pelo ilustradores do estúdio, para mostrar ao cliente o desenrolar da narrativa, a posição dos atores, do produto, enfim, a ação dramática.

Todo o trabalho da agência, do atendimento que precisava visitar o cliente para “pegar” o *briefing*, ao planejamento e planos de mídia baseados em pesquisas quantitativas. Da criação das campanhas à apresentação “manchada” em *charts*; da produção à finalização e às provas de fotolito; todo o processo demandava um tempo considerável e profissionais especializados que foram aprendendo o ofício nas próprias agências, uma vez que os cursos de graduação em publicidade eram escassos e não tinham equipamentos suficientes para dar conta de tantos ensinamentos.

O ofício do departamento de criação era envolto em mistério, parecia algo reservado aos poucos que sabiam escrever bem, ou desenhar bem e marcar letras no caso de diretores de arte. Eram os criativos, como eu, que elaboravam as fábulas (BAUDRILLARD, 1993) para mobilizar a audiência: da tv para que não fosse desligada na hora do intervalo da novela; dos jornais e revistas, para que os anúncios fossem lidos, recortados; do rádio, para que os *jingles* fossem cantarolados e os *slogans* se tornassem bordões.

Também presenciei a chegada de computadores à agência, na década de 1990, que resultou na demissão de alguns ilustradores e assistentes de arte, e mesmo da secretária da

criação (que reescrevia os textos dos redatores em máquinas de datilografia elétricas, antes de enviar ao cliente). Os grandes blocos de papel, em que os diretores de arte rascunhavam as ideias, foram abandonados e, logo depois, os catálogos dos bancos de imagens, já que a consulta poderia ser feita via disquete diretamente no computador.

A rapidez com que as alterações se sucederam tanto na criação como nos demais departamentos das agências parece reduzir quase duas décadas a poucos anos. A especificidade do trabalho de criação ganhou outras configurações e todos os profissionais, não necessariamente o redator ou o diretor de arte, podem ter ideias e soluções criativas, principalmente quanto se trata de uma ação de engajamento. Na hora da defesa para o cliente, a criação do texto verbal para a apresentação ainda prevalece, mais argumentativa ou no formato *storytelling*, mas sempre com texto sucinto, pontual, ancorado por muitas imagens no programa *keynote*.

Se a midiatização em todas as instâncias da vida complexificou as práticas socioculturais [...] no por eso es una sociedad dominada por una sola forma estructurante, lo cual explicaría la totalidad de su funcionamiento. La mediatización opera a través de diversos mecanismos según los sectores de la práctica social que interese, y produce en cada sector distintas consecuencias. Dicho de otro modo: una sociedad mediatizada es más compleja que las que le han precedido”. (VERÓN, 1998, p. 1).

Então me propus a observar especificamente àquelas que ocorrem nas agências de publicidade contemporâneas, mesmo que sobre um terreno movediço sobre o qual ainda caminho como redatora e consultora de criação. O esforço do distanciamento da experiência, ao assumir a primeira pessoa do plural da pesquisadora do campo da comunicação, fez com que as tantas vozes que me constituem busquem a ressonância que só o encontro com o outro pode fazer ouvir.

INTRODUÇÃO

[...] estado de interregno: velhos modos de fazer as coisas não estão mais funcionando adequadamente, enquanto os novos, mais adequados e efetivos, ainda estão sendo procurados, experimentados, testados e rejeitados. Quase não sabemos de onde estamos tentando sair e não temos clareza, ou uma visão confiável para aonde vamos.
Zygmunt Bauman

A publicidade³ é um dos textos da cultura da mídia mais presentes em nosso cotidiano. Memórias afetivas são povoadas por imagens de comerciais de televisão e vídeos, atualmente também vistos e compartilhados nas redes sociais. E trilhas sonoras e *jingles* de rádio. Algumas vozes, sons e enquadramentos por meio do qual conhecemos determinados produtos formam um manancial de referências que acumulamos junto de outros tantos textos da mídia. A imagem de alguns produtos chega até nós antes mesmo de os próprios produtos e, muitos deles, só os conhecemos por meio do sistema publicitário. Como salienta Rocha (1985, p. 27), um anúncio pode ser consumido por todos, indistintamente, ao contrário dos produtos.

Ao consumir publicidade, também são consumidos modos de morar, de vestir, de ser no mundo. Junto da telenovela, do cinema, da literatura, da semana de moda retratada nos meios analógicos e digitais. A mensagem persuasiva da publicidade, que seduz e encanta com sua visão mágica do mundo, foi propulsora de uma das suas maiores críticas: a de ser manipuladora e responsável pelo consumo desenfreado de bens. Contudo, consumo e produção são indissociáveis, como escreve Marx (2007), a produção é imediatamente consumo, assim como o consumo é imediatamente produção. O extenso caminho entre um e outro polo é encurtado pela publicidade, que apressa a realização do valor de troca da mercadoria, como parte do sistema de circulação e, por isso mesmo, não pode ser dissociada da produção (FREDERICO, 2008, p. 87).

Lançamos o nosso olhar para o sistema publicitário, especificamente para o polo dos emissores/produtores, os profissionais das agências e seus processos criativos que visam encantar, emocionar e seduzir receptores/consumidores que, por sua vez, alimentam a circulação com paródias, compartilhamentos, comentários, um terceiro polo, como nomeia Fausto Neto (2010). Esse conceito surge a partir das discussões de Verón (2004), para quem a circulação é a defasagem entre as condições de produção de um discurso e a leitura feita na

³ A publicidade está inserida no contexto do marketing, que visa o convencimento, a persuasão e envolvimento para satisfazer necessidades por meio de um produto ou serviço (BARBOSA, 1995, p. 31-34). Desse modo, utilizamos o termo publicidade, já que estamos nos referirmos ao sistema publicitário, como também o faz Rocha (1985).

recepção. Segundo o autor, a circulação é constitucionalmente indeterminada, não linear e complexa. Ainda que analisemos as propriedades de um discurso, seus efeitos de sentido não podem ser deduzidos. E, ao se referir à produção do discurso publicitário, salienta ser este orientado por regras do mercado, “no reconhecimento, e *para cada indivíduo (portanto, para todos, tomados um a um)*, é só uma pequena parte do conjunto das mensagens publicitárias recebidas que pode ativar comportamentos de consumo” (VERÓN, 2004, p. 267, grifos do autor). Os dispositivos de enunciação estabelecem contratos de leitura que criam vínculos entre os suportes e seus leitores.

O conceito de contrato de leitura implica que o discurso de um suporte de imprensa seja um espaço imaginário onde percursos múltiplos são propostos ao leitor; uma paisagem, de alguma forma, na qual o leitor pode escolher seu caminho com mais ou menos liberdade, onde há zonas nas quais ele corre o risco de se perder ou, ao contrário, que são perfeitamente sinalizadas [...] Um discurso é um espaço habitado, cheio de atores, de cenários e de objetos, e ler ‘é movimentar’ esse universo, aceitando ou rejeitando, indo de preferência para a direita ou para a esquerda, investindo maior ou menor esforço, escutando com um ouvido ou com dois. Ler é fazer [...] (VERÓN, 2004, p. 236).

Partimos do meio impresso, como utilizado nesse exemplo do autor, para o meio digital, como um *site* ou uma *fanpage* do Facebook. O contrato de leitura está implicado na própria manipulação dos dispositivos técnicos para a visualização dos textos (verbais ou visuais), como aumentar o tamanho das fontes; utilizar o cursor (ou os dedos no caso das telas *touch*) para ir adiante na leitura/visualização, configurando uma das faces da mediação comunicativa da cultura, como escreve Martín-Barbero (2009) ou um dos aspectos da mediatização direta, segundo Hjarvard (2012, 2014), como abordamos em nossa revisão teórica.

As mudanças da sociedade dos meios para uma sociedade em “vias de mediatização” (VERÓN, 1998; FAUSTO NETO, 2010; BRAGA, 2009) têm sido investigadas sob diferentes recortes nas práticas sociais dos consumidores e encontramos poucos estudos voltados às práticas sociais dos produtores, como no caso da nossa pesquisa. Ou, de outro modo, não estruturamos as nossas reflexões do ponto de vista do consumo/recepção da publicidade: do leitor de revistas e jornais, do espectador de televisão analógica e digital, do ouvinte de rádio e usuário da *internet* – usuário – outra denominação que traz em si certa inquietação, ou ainda, de consumidor para o acrônimo prosumidor (TOFFLER, 1980; SCOLARI, 2008), temas que também tangenciam o nosso estudo, uma vez que sedimentam, por meio de classificações, práticas interacionais. O nosso olhar se volta para a instituição das lógicas mediatizantes no próprio dia a dia das agências, decorrentes da disseminação das tecnologias

de informação e comunicação e das práticas que possam dar conta de um consumidor ubíquo.

Lembramos que um profissional recém-formado, ao ingressar hoje em uma agência de publicidade, desconhece as alterações nos processos de trabalho decorrentes da introdução dos meios digitais e da rede *on-line*, contudo, não nos referimos à tecnologia, mas às práticas decorrentes dela. Percebemos outros “modos de fazer” nas agências em pleno desenvolvimento, ou mesmo, que a própria agência de publicidade, como a conhecemos, pode deixar de existir com a consolidação de novos modelos organizacionais. E se essas alterações podem ser percebidas, aproximamos a vivência da ciência, buscando o distanciamento de que trata Bachelard (1996).

Novamente: não queremos nos ater à questão tecnológica, mas às “invenções sociais de direcionamento interacional [...] os processos de interacionalidade mediatizante estimulando os modos pelos quais a sociedade se comunica e, em consequência, tentativamente se organiza” (BRAGA, 2010, p. 37, 38). Para o autor, os sentidos sociais são expressos por meio das instituições (maneiras de fazer simbolizadas e sancionadas), um sistema de regras praticadas. As instituições são, enfim, um tipo de “linguagem social ao se colocarem como modos de ação na e da sociedade – como âmbitos operadores de interação” (BRAGA, 2010, p. 43, 44).

Consideramos as origens das primeiras mediações sociais como as vê Santaella (2007), não das mídias, mas do que a mídia veicula. Ou, em outras palavras: o que fazemos com o que a mídia faz, incluindo na categoria mídia os dispositivos móveis, os computadores e produtos subsequentes. Mesmo porque, são os próprios dispositivos que encaminham a possibilidade de relação entre os participantes, que acabam por conformar os seus usos. Usos esses que também fogem ao controle dos produtores dos próprios dispositivos: “Não é 'a mídia', enquanto tecnologia, veículo ou empresa, que se caracteriza como dispositivo interacional – mas sim subconjuntos de regras e práticas habituais, apenas parcialmente determinados por estas instituições abrangentes” (BRAGA, 2010, p. 50).

Segundo Casaqui, os profissionais de publicidade que se autodenominam criativos, “veem-se às voltas com o momento atual em que uma série de novas atividades, relacionadas tanto à produção de comunicação em sentido amplo, quanto à indústria do entretenimento, assumem papéis na publicização de corporações, marcas e mercadorias” (CASAQUI, 2013, p. 171). São eles que criam roteiros de comerciais estendidos para a *internet*, por exemplo, e curtas-metragens, *web* séries e demais formatos híbridos pelos quais a publicidade se expande. A partir do conceito de publicização de França (2005), revisto por Casaqui (2011) para abarcar outros elementos da comunicação das marcas, situamos alguns formatos da

publicidade para os meios digitais como *acontecimentos* a serem publicizados pelo próprio consumidor, experiência que as marcas buscam proporcionar (além da experiência no uso dos produtos e serviços) ao estimular modos de interação.

Para Queré (2012), a comunicação é o lugar no qual se constitui o acontecimento-objeto (dotado de significação, objeto de consciência), cujo elemento de simbolização também está presente no acontecimento existencial (localizado no sensível, entendido como mudanças contingentes, que se produzem concretamente). Contudo, a experiência do acontecimento existencial também é a do acontecimento-objeto, uma vez que a recepção, ainda que inscrita discursivamente, também ocorre no domínio da experiência: “A matriz do sentido do acontecimento é, portanto, relativamente complexa. Não é somente a linguagem que entra em jogo. Defendi que o acontecimento existencial e o acontecimento-objeto incluem um elemento de simbolização muito mais importante no segundo que no primeiro” (QUERÉ, 2012, p. 37).

Levamos em conta os processos de criação desses *acontecimentos* e que ocorrem no cotidiano das agências e, portanto, queremos observar o dia a dia dos profissionais/produtores das mensagens, que lidam com desafios do fazer criativo cada vez mais permeado por novas instâncias, quer do mercado, quer do consumidor. Isso porque, esse consumidor também produz e dissemina conteúdos e, se “ler é fazer” como escreve Verón (2004), esse “fazer” na atualidade pode ser compartilhado na rede *on-line* e atingir tanto marcas, quanto produtos, além de outros consumidores.

Até pouco tempo, o consumidor tinha somente as páginas dos jornais, das revistas e as emissoras de rádio para compartilhar pontos de vista com opiniões disponíveis para outros consumidores. Considerando muitas vezes a importância do anunciante nesses meios, acreditamos que comentários abusivos (como muitos dos que aparecem no YouTube e no Facebook e que, atualmente, são removidos pelas empresas) poderiam passar por um crivo interno nos veículos antes de serem publicados, para evitar que tal anunciante renunciasse ao veículo em represália pelas publicações. A prática de publicar textos de leitores é quase tão antiga quanto os próprios meios impressos no nosso país. Simões traz um exemplo em que o jornal *O Commercio da Bahia*, de 1844, procura normatizar essas publicações devido à presença excessiva de mensagens anônimas: “para prevenir abusos, de hoje em diante não serão mais admitidos neste jornal avisos dos Srs. assinantes, senão aqueles que disserem respeito e vierem completamente assinados” (SIMÕES, 2006, p. 36).

Para Fausto Neto (2010), o papel mediador do jornal no acesso ao leitor por meio da seção de cartas na “sociedade midiática” foi enfraquecido com os novos meios digitais e a

rede *on-line*. Se antes havia uma “zona de contato” na qual o jornal regulava a circulação, na interação leitor-jornal da “sociedade em vias de midiatização” a complexidade dos contatos proporcionada pelo acesso afeta a própria “zona de contato”. O autor observa que essa complexificação na qual ingressa o leitor e o faz ator do processo produtivo.

Com a intensidade de um outro processo de circulação, característico de uma “Sociedade em vias de Midiatização”, a “zona de contato” mostra outra dinâmica, pondo em ação produtores e receptores em uma outra velocidade. A apropriação tecnológica, discursiva e a habilidade em trabalhar com os mecanismos de mídia, tanto por parte dos produtores e quanto receptores tem gerado mais autonomia, mas, ao mesmo tempo, novas relações entre eles. A autonomia de que goza, por exemplo, o sistema midiático requer lidar com novas formas de contato com os atores em recepção, mediante lógicas e operações que se contatam, mas não se anulam (FAUSTO NETO; SGORLA, 2013, p. 14).

Podemos inferir que, assim como acontece no campo jornalístico, no caso do sistema publicitário, o consumidor pode assumir o papel de ator não apenas no processo produtivo de conteúdos, mas ainda nas práticas sociais e de consumo, potencializando a aproximação de determinado produto ou serviço cuja comunicação é avaliada positivamente, ou o afastamento, no caso inverso. As práticas dos consumidores podem afetar marcas e produtos e se reverterem em novas exigências no trabalho das agências, especificamente, das duplas de criação sobre as quais focalizamos o nosso estudo, que têm de lidar com a instabilidade decorrente da interação com os consumidores e a ausência de controle sobre o que estes produzem. São processos mais complexos e que borram as fronteiras como resultado do atravessamento de circuitos:

Com a midiatização crescente, os campos sociais, que antes podiam interagir com outros campos segundo processos marcados por suas próprias lógicas e por negociações mais ou menos específicas de fronteiras, são crescentemente atravessados por circuitos diversos [...] percebemos hoje a midiatização da sociedade como uma criação e recriação contínua de circuitos, nos quais, articulados com processos de oralidade e processos do mundo da escrita, os processos que exigem ou exercem intermediação tecnológica se tornam particularmente caracterizadores da interação [...] Não são as características gerais da midiatização que “dizem” o social – mas sim os modos pelos quais sejam historicamente acionadas. Mais exatamente, os acionamentos é que vão produzindo aquelas características (BRAGA, 2012a, p. 44-50).

Para dar conta desse movimento, lançamos um olhar diacrônico sobre os meios e os processos criativos, como balizador da nossa inquietação, uma vez que, acreditamos, assim como um meio não substitui o outro, uma prática não é suplantada por outra, há acomodações nas quais os processos criativos se reinventam: “Nas instituições, como nas linguagens, devemos enfatizar as práticas sociais em seu potencial criativo. Todo sistema de regras se forma em processo, antes de poder se considerar 'dado'” (BRAGA, 2010, p. 45-48).

Em nossa pesquisa objetivamos investigar as transformações no trabalho publicitário tendo em vista a multiplicidade de suportes e de formatos midiáticos, que exigem profissionais com competências múltiplas para ter acesso a um consumidor ubíquo. Pela nossa visada, seria possível, num primeiro momento, classificar os profissionais de criação com alguma adjetivação como têm sido os consumidores na atualidade? A denominação criativo seria suficiente? São problemas que conformam o recorte do nosso objeto de pesquisa: **as mediações e a midiatização dos processos criativos dos profissionais das agências, idealizadores/produtores das práticas interacionais da publicidade contemporânea.**

A percepção de que estamos em processo de mudança conforma objetivos específicos: verificar se as instituições se modificam ou apenas se apresentam sob outras estratégias discursivas. Analisar os dispositivos sociotécnico-discursivos na configuração de estratégias de trabalho. Delineamos o nosso *corpus* a partir de três modelos de agência: uma tradicional, cujo foco de trabalho seja prioritariamente *off-line* – mídia eletrônica e impressa – tv analógica, revista, jornal, rádio etc. Uma agência digital, que realiza campanhas e serviços de criação para as mídias digitais e redes *on-line* e, enfim, uma agência colaborativa ou *crowdsourcing*⁴, que realiza trabalhos para todo tipo de mídia ou mesmo *no media*; a fim de abarcar diferentes modos de fazer e as próprias organizações, seus espaços, organogramas e fluxos de trabalho.

O percurso das nossas discussões foi estruturado em cinco capítulos: no primeiro, **A pesquisa de campo**, apresentamos o percurso teórico-metodológico, conceitos fundamentais sobre a produção de conhecimento em comunicação (BOURDIEU 1989, 2005, 2006; BACHELARD, 1996; SANTOS, 2002), dialogando com autores que nos ajudaram na escolha pela etnografia como método de pesquisa (GEERTZ, 2008; CLIFFORD, 1986, 2001; BEAUD; WEBER, 2007) e, também, os procedimentos de análise (TRINDADE 2005, 2007, 2007a, 2008; BARBOSA; TRINDADE, 2007; TRINDADE; PEREZ, 2009, 2013; SALLES 2001, 2008; GEERTZ, 2008). Isso porque, a nossa ida ao campo fez emergir dificuldades antes apenas supostas: todas as agências exigiram confidencialidade absoluta, impossibilitando a divulgação dos materiais criados ou mesmo em processo de criação. Nesse

⁴ O termo *crowdsourcing* foi utilizado para definir o tipo de agência/trabalho publicitário que é realizado por diferentes pessoas (profissionais ou não) de vários locais do país ou do mundo, cuja solicitação se dá por meio de um *job* disponível na rede *on-line*. O termo foi originalmente cunhado por HOWE (2006), que o definiu como a solicitação aberta de uma empresa ou instituição para algum tipo de realização, que pode ser feita coletivamente ou por indivíduos isolados. A característica primordial do *crowdsourcing*, segundo o autor, é que a chamada seja aberta a uma ampla rede de potenciais colaboradores (HOWE, 2006).

capítulo, além da definição do *corpus* e da revisão teórica sobre etnografia e observação participante (PERUZZO, 2003), delimitamos os protocolos de observação, das entrevistas e das análises, introduzindo os antecedentes do campo com a descrição de como ocorreu a aproximação da pesquisadora em cada agência.

No segundo capítulo, **O sistema publicitário, os meios e os processos criativos**, realizamos um percurso diacrônico para situar a produção da publicidade para os mais diversos meios (DANTAS, 2002), desde a introdução da imprensa, acompanhando o seu desenvolvimento decorrente da inserção dos meios eletrônicos e digitais e suas implicações no trabalho criativo. Na “sociedade midiática” a publicidade teve um importante papel na pedagogia do consumo e os processos criativos, desde o século XIX, ficavam muito próximos do fazer artístico (WILLIAMS, 2011; CARRASCOZA, 1999, 2003, 2004; CARRASCOZA; YVES, 2011; PIRATININGA, 1985; GANDRA, 1995). Somente na década de 1970, com a profissionalização do publicitário e, mais adiante, com a introdução dos meios digitais, da rede *on-line* (COSTA, 2000, 2002; PINHO, 2000, 2001) e dos dispositivos informacionais no dia a dia do trabalho, os criativos estão às voltas com estratégias criativas (HELLÍN; TRINDADE, 2014) que envolvem aparatos técnicos dos quais não têm tanto domínio. Observamos, desse modo, a inserção de profissionais de programação e de TI (tecnologia da informação) nos departamentos criativos, sinalizando novos procedimentos de trabalho.

No terceiro capítulo, **Aproximações entre o conceito de dispositivo e as agências de publicidade**, realizamos uma revisão teórica do conceito dispositivo (FOUCAULT, 2000, 2005, 2008; DELEUZE, 1999; AGAMBEN, 2009, 2011) para situar a organização agência de publicidade (SANT’ANNA, 1995; LUPETTI, 2006; BERTAZI, 2008). Já nesse capítulo descrevemos os modelos pesquisados – tradicional, digital e colaborativa – seus espaços físicos, organograma e fluxos de trabalho, identificando peculiaridades, aproximações e diferenças, bem como sinalizando os dispositivos tecno-discursivos que emergem, configurando saberes que deem conta de uma urgência: trabalhos que potencializem dispositivos interacionais e seus efeitos na circulação.

No quarto capítulo, **Dos meios à midiatização?**, o nosso percurso parte da relação dos meios, os consumidores e a circulação (FAUSTO NETO, 2006, 2010; BRAGA 2009, 2012; THOMPSON, 1998), o conceito de mediação (LOPES, 2014; MARTÍN-BARBERO, 2000, 2009) e, enfim, de midiatização (VERÓN, 2012, 2014; FAUSTO NETO, 2010; BRAGA, 2009, 2012; HJARVARD, 2012, 2013, 2014; HEPP, 2013; HASEBRINK; HEPP, 2013), localizando-o nas tradições institucionalista e social-construtivista (TRINDADE; PEREZ, 2014), num diálogo com os diferentes autores e aportes. Por esse caminho chegamos à

mediatização como um “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009). Portanto, ainda discutimos o conceito de interação (MEAD, 2007; FRANÇA, 2007; GOFFMAN, 1985, 2011; MARCUSCHI, 2002) como alicerce teórico para a análise da nossa observação das práticas dos profissionais, configuradas à luz da mediatização sob dois aspectos: na perspectiva dos dispositivos técnicos do processo criativo e na de seus *acontecimentos* (QUERÉ, 2012; FRANÇA, 2005, 2012) e estratégias de publicização (CASAQUI, 2011).

No quinto capítulo, **A criação e seus processos**, descrevemos os processos observados em cada uma das agências, além de realizar aproximações e distanciamentos entre os procedimentos de trabalho. Localizamos o papel dos profissionais junto à ação dos dispositivos tecno-discursivos no que estes conformam homogeneidades, metodologias e controle. Realizamos as nossas análises na perspectiva da interação, cuja gramaticalidade fornece categorizações do processo criativo e possibilita distinções nos modelos de negócio das agências.

No sexto e último capítulo, **Considerações finais**, retomamos as inquietações deflagradoras da nossa pesquisa, cujos achados e análises nos levaram a circunscrever uma **publicidade mediatizada** e sugerem diretrizes para deontologias possíveis dos processos criativos nas agências de publicidade contemporâneas em função da diversidade de modelos de negócios e das práticas interacionais que promovem.

1. A pesquisa de campo

No fundo, o ato de conhecer dá-se contra um conhecimento anterior, destruindo conhecimentos mal estabelecidos, superando o que, no próprio espírito, é obstáculo à espiritualização.
Gaston Bachelard

O campo de conhecimento da nossa pesquisa é o da Comunicação, perpassado pelo campo das Ciências Humanas, do qual é originário, e das Ciências Sociais cuja produção de conhecimento também deve ser considerada, por resvalar o nosso objeto, contextualizando-o. Este foi o nosso maior desafio, definir a abrangência da problematização teórica, decidir com quais autores dialogar para não nos afastar demasiadamente do caminho de pesquisadores da Comunicação, mesmo sabendo que “é no objeto-mundo 'com sentido' que as ciências humanas e a comunicação se encontram” (LOPES, 2001, p. 55).

Para nós, um objeto de estudo existe porque um sujeito o observa sob um recorte específico. O olhar desse sujeito sobre o objeto é singular, uma construção do pesquisador que resulta em um texto no qual o autor é

um indivíduo-sujeito, resultado dos discursos sociais, com um sistema de referências (por ele) interpretado, a qual interage com a realidade, apropriando-se dela de acordo com seus valores [...] Trata-se de um *eu* que na verdade é sempre uma pluralidade de vozes sociais – sempre um *nós* – que escreve o trabalho científico (BACCEGA, 2003, p. 16).

As justificativas da realização da pesquisa (ou contextualização na produção do conhecimento) tornam-se, assim, parte imprescindível do projeto, por reafirmar esse lugar do pesquisador, tornando explícitas as marcas da produção do conhecimento.

Para a definição do nosso percurso, partimos do pressuposto de Bourdieu sobre a construção do objeto científico, esse “romper com o senso comum [...] com as representações partilhadas por todos” (1989, p. 34). Buscar o distanciamento do senso comum também significa fazer da nossa experiência uma hipótese de pesquisa, mas não uma hipótese de trabalho. Esta sim conformou os nossos problemas de conhecimento e problemas práticos (BRAGA, 2005) e a pergunta: será que os processos criativos publicitários mudaram na contemporaneidade? O que eu preciso saber sobre tal situação? (BRAGA, 2005, p. 290).

No decorrer de nossas leituras e da estruturação da escrita, contudo, deparamos com outros autores que aumentaram as nossas dúvidas sobre o papel da experiência e do cotidiano dentro do qual vivemos e que constituem um olhar único, só possível para quem enxerga com

esses olhos que são nossos e não de outros. Compreendemos a ruptura epistemológica proposta por Bachelard (1996), tanto em relação aos modelos clássicos engessados nas ciências duras quanto ao senso comum, que pode “cegar” o nosso caminho para a constituição do conhecimento. Num movimento reflexivo com outros autores, como Sérgio Bairon⁵ e Boaventura Santos (2002), nos aproximamos da proposta da dupla ruptura epistemológica: “uma vez feita a ruptura epistemológica com o senso comum, o ato epistemológico mais importante é a ruptura com a ruptura epistemológica” (SANTOS, 2002, p. 44). De modo que o conhecimento científico se torne um novo senso comum: “ao *sensocomunizar-se*, não despreza o conhecimento que produz tecnologia, mas entende que, tal como o conhecimento se deve traduzir em autoconhecimento, o desenvolvimento tecnológico deve traduzir-se em sabedoria de vida” (SANTOS, 2002, p. 70).

O autor faz esta proposta ao levar em conta a reflexão, a incerteza própria de quem busca o rigor do conhecer entre as bifurcações que permitem tantas escolhas, uma vez que todo conhecimento é um conhecimento autobiográfico (SANTOS, 2002). Para o autor, devemos pensar a produção do conhecimento sobre três *topoi*: atenuar os desnivelamentos dos discursos, citando Foucault; superar a dicotomia ação/contemplação (sobre o qual acrescentamos: se não há diferença entre sujeito e objeto, como no salto proposto por Luhmann (1996) no qual o observador é um sistema autorreferencial, portanto, a diferença não se encontra mesmo aí) e, enfim, encontrar equilíbrio entre adaptação e criatividade (SANTOS, 2002, p. 47, 49).

Nesse sentido se inscreve a nossa escolha pela etnografia, prática exemplar “como medio para producir conocimiento a partir de un compromiso intenso e intersubjetivo” (CLIFFORD, 2001, p. 41, 42)⁶. Queremos vivenciar a atualidade dos processos no dia a dia das agências, na distância do ser pesquisador e, ao mesmo tempo, imersos nos processos para além e aquém das nossas certezas, desarranjando expectativas pessoais e culturais, como escreve o autor.

⁵ Discussão alicerçada por Sérgio Bairon durante as aulas na disciplina *Teorias da produção partilhada do conhecimento em comunicação digital: comunidade e universidade*, do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, no 1º semestre de 2012.

⁶ “[...] o trabalho etnográfico de campo permanece um método extraordinariamente sensível. A observação participante obriga os seus praticantes a experimentar, tanto no nível intelectual quanto físico, as vicissitudes da tradução. Requer uma árdua aprendizagem da linguagem e, muitas vezes, uma desordem das expectativas pessoais e culturais. Há, é claro, um mito do trabalho de campo. A experiência concreta, cercada por contingências, raramente atinge o nível do ideal; mas como meio de produzir conhecimento a partir de um compromisso intenso e intersubjetivo, a prática da etnografia mantém um status exemplar ” (tradução nossa).

1.1 A etnografia

Antes de pesquisar o dia a dia dos criativos publicitários nas agências, nos atemos aos pressupostos de Geertz para quem “fazer a etnografia é como tentar ler (no sentido de 'construir uma leitura de') um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado” (GEERTZ, 2008, p. 7). É desse modo, como observadores participantes, que apuramos um olhar que perscruta e ao mesmo tempo realiza o ato de observar, não isentando-nos, uma vez que a experiência faz parte da constituição do nosso olhar, tanto no momento de observar, como no momento de descrever, essa “descrição densa”, que leva em conta as nuances do acontecimento à luz do cotidiano, bem como no momento de interpretar. Como salienta o autor, nossos informantes não são objetos, mas pessoas, assim como não estudamos as agências, mas *nas* agências.

O problema metodológico que a natureza microscópica da etnografia apresenta é tanto real como crítico. Mas ele não será resolvido observando uma localidade remota [...] Deverá ser solucionado - ou tentar sê-lo de qualquer maneira - através da compreensão de que as ações sociais são comentários a respeito de mais do que elas mesmas; de que, de onde vem uma interpretação não determina para onde ela poderá ser impelida a ir. Fatos pequenos podem relacionar-se a grandes temas, às piscadelas à epistemologia, ou incursões aos carneiros à revolução, por que eles são levados a isso (GEERTZ, 2008, p.17,18).

Demos especial atenção aos procedimentos de trabalho no que estes sinalizam de naturalização, observando os dispositivos como normatizações e respectivas implicações, como as regularidades nos modos de fazer, tendo em vista as exigências de criatividade, de eficiência e de respostas aos *briefings* que buscam potencializar a experiência do consumidor com as marcas. Lembrando que “a vocação essencial da antropologia interpretativa não é responder às nossas questões mais profundas, mas colocar à nossa disposição as respostas que outros deram [...] e assim incluí-las no registro de consultas sobre o que o homem falou” (GEERTZ, 2008, p. 21).

Dialogamos, ainda, com Beaud e Weber (2007), sobre a vigilância em relação a não generalização e dos “*a priori*”. Os autores usam como exemplo o tema do trabalho nas sociedades neoliberais, cujos discursos “enaltecem a polivalência, a flexibilidade, a motivação, a empregabilidade e no qual as pesquisas de campo podem fazer emergir as conjunções entre aceitação e resistência” (BEAUD; WEBER, 2007, p. 11).

Também realizamos entrevistas com as duplas de criação e com os profissionais dos demais departamentos implicados no processo criativo, tendo em vista ouvir o outro

sobre “modos de fazer” e como enxergam o seu envolvimento com o processo que tem início no contato com o cliente para a elaboração do *briefing* e que perpassa várias instâncias. E também sobre a possível falta de controle sobre os conteúdos das narrativas publicitárias na rede *on-line*, devido à fragmentação e à não linearidade. Na pesquisa de campo, como escrevem Beaud e Weber (2007, p. 15), temos vontade de nos agarrar aos fatos, discutindo com os pesquisados/as pesquisadas a fim de iluminar a nossa compreensão tanto dos criativos, como indivíduos, quanto dos processos sociais em que estão implicados.

Os autores referem-se à multiplicação de pontos de vista na pesquisa, a fim de obter uma convergência de resultados (sobre um local ou um objeto), para associar as respostas das entrevistas com os achados na observação. São três as técnicas que orientaram a nossa observação: “perceber, memorizar e anotar”, já que sabíamos o que buscar, mas não o que iríamos encontrar. Desse modo, elencamos alguns norteadores da nossa observação, uma vez que “não se observa sem referências, sem ponto de balizamento” (BEAUD; WEBER, 2007, p. 98).

Vivenciamos durante a pesquisa um vaivém entre a distância e a proximidade, tentando manter longe as hipóteses que impeliram a nossa investigação e, ao mesmo tempo, próximos dos informantes, sem amarras, para que pudéssemos nos surpreender e não buscar confirmações: “o etnógrafo não prevê o desenrolar da sua pesquisa, não segue um protocolo preestabelecido que ditaria a sua conduta em toda ocasião. Capta as oportunidades do campo, pega as pistas que se abrem, mas as controla de bem perto depois” (BEAUD; WEBER, 2007, p. 193). Foi dessa feita que incursionamos por ambientes e situações informais, como os horários de almoço ou durante o *happy hour*, mergulhados no cotidiano.

A partir de diretrizes do estudo etnográfico à construção do saber comunicacional do trabalho das agências, traçamos caminhos para a realização da pesquisa de campo, como escrevem Trindade e Perez (2013) citando Ribeiro, sobre a construção do saber antropológico que envolve três dimensões:

1º Etnografia: aqui se dá a coleta de material para a escrita das culturas. São consideradas as posturas do pesquisador em campo e os materiais e técnicas para as observações e descrições que constituem os produtos da ação de pesquisa etnográfica.

2º Etnologia: reflexão sobre o contexto cultural investigado a partir dos dados etnográficos. Aqui são operadas as relações e conexões que constituem elementos estruturantes e os significados das culturas.

3º O saber antropológico constituído: isto é, as correlações interdisciplinares e transversais a partir dos aspectos culturais observados e analisados na etapa etnológica (TRINDADE; PEREZ, 2013, p. 32).

A partir dessas dimensões, os autores elencam as etapas da pesquisa, que tem início com a “abordagem em campo e o aceite da presença do pesquisador”, ou seja, o momento em que nos apresentamos junto aos profissionais das agências e expusemos os objetivos da pesquisa e os princípios que regem o trabalho de campo, momento no qual também verificamos a aceitação da nossa presença no grupo. Para Trindade e Perez (2013, p. 33), este é um momento delicado e que deve ser construído no diálogo e na confiança mútua, por isso, procuramos sempre revelar os caminhos que nos levaram até cada um dos pesquisados e mesmo até a agência. A outra etapa refere-se à autorização para a gravação das entrevistas, insistindo na omissão dos nomes dos entrevistados e de outras pessoas envolvidas no processo, bem como das marcas dos clientes e/ou produtos com os quais trabalham. Essa foi a condição prévia para que pudéssemos realizar a pesquisa, uma vez que todas as agências solicitaram confidencialidade absoluta.

Trindade e Perez explicitam as demais etapas: a observação documentada em notas de campo, ou seja, registro em texto de todo o trabalho para a recuperação de informações e apoio à análise, e os diários de campo, “um registro muito mais detalhado de todas as atividades, sentimentos, pensamentos e ações tomadas pelo pesquisador durante todo o processo de investigação” (TRINDADE; PEREZ, 2013, p. 33). E, enfim, as entrevistas.

A primeira pesquisa nos trouxe certa inquietação sobre a experiência da pesquisadora no momento da ida ao campo e de como apartá-la da observação, como discutimos em um artigo (ALVES, 2015), já que há mais de vinte anos a pesquisadora trabalha em agências de publicidade como redatora e diretora de criação e, desse modo, acompanhou a atualização de processos em seu próprio fazer. Isso nos fez refletir ainda mais sobre o que significa fazer etnografia. Então realizamos uma nova revisão bibliográfica sobre o método, a par da interdisciplinaridade que transpassa o campo da Comunicação e dos estudos da cultura que nos converte em um especialista das intersecções, como escreve Canclini (2004, p. 101).

A nossa questão principal se voltou ao fato de compartilhar a experiência profissional com os pesquisados e essa possibilidade nos pareceu contraditória aos pressupostos de Bachelard (1996), de buscar o olhar do outro. E aos de Bourdieu (2006), quando tece críticas à autobiografia, como um relato ilusório e convencional. Porém, no seu último livro, *Esboço de autoanálise* (BOURDIEU, 2005), apesar de negar tratar-se de um relato autobiográfico, o autor reencontra em suas próprias origens os motivos que o aproximaram dos objetos de suas pesquisas:

Sobretudo talvez pelo olhar dos outros, descobri aos poucos as particularidades de meu *habitus*, as quais, a exemplo de certa propensão ao orgulho e à ostentação masculinos, um gosto pronunciado pela querela, quase sempre um pouco encenada, a

tendência a indignar-me “por ninharias”, hoje me parecem estar ligadas às particularidades culturais de minha região de origem, que fui percebendo e compreendendo melhor por analogia com o que lia a respeito do “temperamento” de minorias culturais ou linguísticas, como os irlandeses (BOURDIEU, 2005, p. 113).

Bourdieu refere-se à familiaridade a pessoas e lugares e do seu esforço em objetivar a experiência, que lhe servia consciente e inconscientemente para compreender no trajeto heurístico a existência de um outro, o iniciático “pela imersão total e pela felicidade dos achados que lhe é concomitante, sucede uma reconciliação com coisas ou pessoas das quais insensivelmente me afastara por conta do ingresso em outra vida e as quais a postura etnológica obriga naturalmente a respeitar” (BOURDIEU, 2005, p. 90).

Do mesmo modo, a familiaridade com o ambiente de trabalho dos criativos e as vivências da pesquisadora em agências pareciam vez ou outra facilitar o acesso aos entrevistados, alguns deles profissionais outrora admirados por suas campanhas e filmes premiados, observados à distância. Nesse movimento de reflexão chegamos a cogitar a autoetnografia, método pouco utilizado no Brasil e bastante questionado no campo da antropologia quanto à legitimidade, motivo que nos trouxe incertezas de sua validade, também pela inexperiência no manejo de procedimentos, já que, no Brasil, as pesquisas que utilizam esse método são rarefeitas e de outros campos, como o teatro e a literatura (autoficção).

Acreditamos que a indefinição do que significa fazer autoetnografia resida na sua própria denominação, na distância entre o prefixo auto (o eu mesmo) e a palavra etnografia (a escrita do outro), dicotomia do olhar para si e para o outro. Segundo Ellis e Adams (2014), uma das fontes de conhecimento vem do próprio pesquisador, seus *insights* sobre a experiência cultural na qual a reflexividade é parte dos movimentos de intersecção entre o indivíduo e a sociedade. Também a escrita autoetnográfica é peculiar, pode ser em forma de histórias (*storytelling*), combinando métodos das ciências sociais com sensibilidades estéticas, inclusive, com objetivos de enfrentamento, no caso de temas silenciados, como se referem os autores.

Trata-se de um conceito originário nas pesquisas com experiências de membros de uma comunidade, segundo Reed-Danahay (1997), com distinções teóricas e variações, tais como autoantropologia, antropologia autoetnográfica, registros autorreflexivos ou narrativas autobiográficas, utilizado por diferentes autores. Interessou-nos o uso mais recente do método, no qual o pesquisador insere as próprias experiências nos escritos etnográficos (REED-DANAHAY, 1997, p. 2), um cruzador de fronteiras e que pode levar à caracterização

de dupla identidade, como pesquisador e como parte do grupo, contudo essa é uma construção muito simplista para uma adequada compreensão dos processos de representações e de poder, de acordo com a autora.

Decidimos por não adotar os procedimentos da autoetnografia, mesmo porque, o fato de a pesquisadora ser do meio publicitário foi menos relevante do que pertencer à Universidade de São Paulo. Somente nos antecedentes do campo esse fato foi considerado, devido às relações profissionais da pesquisadora. Desse modo, mantivemos a pesquisa etnográfica na perspectiva da possível distância decorrente da observação participante, em que há envolvimento com o grupo, sem incluir, nas descrições, relatos próprios e experiências pessoais, buscando o olhar do outro nos processos pesquisados.

1.1.1 A observação participante

O principal pressuposto da observação participante é a interação do pesquisador com o grupo pesquisado, fazendo parte dele, imerso nas nuances do dia a dia. Requer, ainda, distância para compreender o quanto os pesquisados agem sob certas circunstâncias devido à nossa presença e o que isso resulta em ações e procedimentos artificiais. Por isso, fazer etnografia implica em experiências intensas de investigação (CLIFFORD, 2001), mesmo depois, no momento da descrição e interpretação que se materializam da escrita.

Peruzzo (2003) localiza a observação participante como uma das modalidades das pesquisas em comunicação realizadas nos anos de 1980 e 1990 e que, depois, passa por momentos de desprestígio, devido às poucas discussões teóricas e, conseqüentemente, poucos materiais que pudessem alicerçar escolhas metodológicas consistentes. A autora inventaria as denominações utilizadas, elencando as principais características da pesquisa participante, da pesquisa-ação e, enfim, da observação participante em que:

- O pesquisador se insere, participa de todas atividades do grupo pesquisado, ou seja ele acompanha e vive (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que abriga o objeto de sua investigação. Porém, o investigador não “se confunde”, ou não se deixa passar por membro do grupo. Seu papel é de observador. Exceto em situação extrema, em que o pesquisador, por opção metodológica, decide deixar-se passar por membro do grupo, acreditando ser a melhor forma de poder captar as reais condições e sentimentos do investigado.
- O pesquisador é autônomo. O “grupo” ou qualquer elemento do ambiente, não interfere na pesquisa, do ponto de vista da formulação dos objetivos e demais fases do projeto, nem sobre o tipo de informações registradas e interpretações dadas ao observado.
- O observador pode ser “encoberto” ou “revelado”. O que quer dizer que o grupo pode ter ou não conhecimento de que está sendo investigado (PERUZZO, 2003, p. 11).

A grande maioria das pesquisas que utilizava a observação participante, segundo a autora, tinha como foco os estudos de recepção e consumo midiático (televisão, *mass media* etc.), sendo que há outras modalidades de pesquisa, sobre as quais não vamos nos estender, ressaltando apenas características pontuais que as diferem da observação participante: a) na pesquisa participante - além da inserção, há a interação do pesquisador e o compartilhamento de resultados; b) na pesquisa-ação - ocorre o envolvimento do pesquisador e o engajamento do grupo pesquisado, já que os resultados visam a resolução de algum problema coletivo (PERUZZO, 2003, p. 14-16). A autora discute, ainda, o papel do pesquisador e a relação sujeito-objeto, questionamento que permeia algumas das nossas reflexões em relação à dupla ruptura epistemológica, como escrevemos.

No caso da nossa pesquisa, houve inserção da pesquisadora no grupo, participação em atividades e o objetivo da pesquisa foi revelado aos membros. Ainda que Peruzzo afirme, pela ausência de engajamento com os grupos, que a observação participante possa ter um maior distanciamento do pesquisador (na relação sujeito-objeto), não nos alinhamos com esse pressuposto, uma vez que

[...] O observador não é, então, nenhum *sujeito*, se obtém-se esta designação da diferença com o objeto [...] Em lugar da diferenciação em si circular, paradoxal entre sujeito e objeto, se coloca a diferenciação igualmente circular e paradoxal entre operação e estrutura [...] A estrutura (conhecimento) conduz a uma operação (reconhecimento), que confirma e modifica a estrutura (LUHMANN, 1996, p. 62, grifos do autor).

É sobre o delicado equilíbrio entre subjetividade e objetividade que escreve Clifford (1986), para quem as experiências pessoais do etnógrafo, tanto a empatia quanto a participação, são fundamentais “but they are firmly restrained by the impersonal standards of observation and objective distance. In classical ethnographies the voice of the author was always manifest, but the convention of textual presentation and reading forbade too close a connection between authorial style and the reality represented” (CLIFFORD, 1986, p. 13)⁷. O autor discute a autoridade do etnógrafo, já que a dialética sujeito-objeto constitui uma outra, a da experiência e da interpretação, interpretação essa que se materializa na escrita. Para nós, a polifonia existe muito antes da fala dos entrevistados, nas associações que permeiam os processos de trabalho e de criação, e mesmo antes da nossa ida ao campo, nas tantas vozes que ajudaram a constituir a nossa pesquisa.

⁷ “[...] mas estão firmemente restritas pelas normas impessoais de observação e de distância objetiva. Em etnografias clássicas, a voz do autor foi sempre manifesta, mas a convenção de apresentação textual e leitura proibiu também fechar uma conexão entre o estilo autoral e a realidade representada” (tradução nossa).

Algumas dessas vozes estão presentes nos métodos de análise, uma vez que “os métodos não são simples instrumentos ou meios, são antes cristalizações de enunciados teóricos que permitirão ou não revelar aspectos e relações fundamentais no objeto estudado” (LOPES, 2005, p. 103). Foi nesse sentido, que a análise documental, na combinação entre alguns aportes da crítica genética e os da enunciação publicitária, nos pareceu produtiva em princípio, para verificar as categorias pessoa, espaço e tempo constituindo dispositivos interacionais.

1.2 As possibilidades de análise e a análise interpretativa

Realizamos uma pesquisa bibliográfica em bancos de teses/dissertações, bem como publicações em anais de congressos nacionais e internacionais para verificar o estado da arte da pesquisa em publicidade, especificamente no que se refere aos processos criativos e, com mais acuidade, a esses processos configurados à luz dos dispositivos midiáticos (ou midiaticizadores) nas agências, bem como seus efeitos na circulação – dispositivos interacionais em funcionamento. Não há estudos ou publicações no Brasil nos últimos dez anos (2004/2014), que abordam o tema sob o viés da mediação dos processos, o que consideramos sinalizador da originalidade do objeto da nossa pesquisa, uma vez que a maioria dos estudos enfoca o produto publicitário acabado, ou seja, o anúncio, a campanha ou o comercial produzidos valendo-se de metodologias diversas para análise destes produtos. Isto é, o processo criativo em mensagens, diferentemente de um estudo de processos de criação com vistas à interação entre marcas e consumidores no trabalho publicitário.

Especificamente sobre processos criativos deparamos com alguns estudos e pesquisas, dos quais destacamos o de Hansen (2009) que utiliza a Análise do Discurso, especificamente o funcionamento discursivo do processo de construção da publicidade, e o de Bertomeu (2002, 2008), que utiliza os aportes da crítica genética para analisar a criação publicitária em desenvolvimento, uma vez que a crítica genética é

[...] uma investigação que vê a obra de arte a partir da sua construção. Acompanhando seu planejamento, execução e crescimento, o crítico genético preocupa-se com a melhor compreensão do processo de criação. É um pesquisador que comenta a história da produção de obras de natureza artística, seguindo as pegadas deixadas pelos criadores. Narrando a gênese da obra, ele pretende tornar o movimento legível e revelar alguns dos sistemas responsáveis pela geração das obras. Essa crítica refaz, com o material que possui, a gênese da obra e descreve os mecanismos que sustentam essa produção (SALLES, 2001, p.12, 13).

Segundo Salles, esse método de investigação nasceu na França no ano de 1968, para

analisar manuscritos do poeta alemão Heinrich Heine, com Louis Hay, do Centre National de Recherche Scientifique (CNRS). Somente em 1985 chegou ao Brasil, na Universidade de São Paulo, com o professor Philippe Willemart e, posteriormente, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com a criação do Centro de Estudos de Crítica Genética (CECG).

O objeto da pesquisa da crítica genética, originalmente, era o processo criativo artístico, aquele que dá a existir algo que antes não existia, ou seja, o crítico genético busca compreender a complexidade do movimento artístico que faz emergir a obra, entrando em contato com manuscritos, rascunhos, esboços; enfim, rastros deixados pelos artistas. Atualmente, “os estudos genéticos abarcam os processos comunicativos em sentido mais amplo, a saber, literatura, artes plásticas, dança teatro, fotografia, música, arquitetura, jornalismo, publicidade etc.” (SALLES; CARDOSO, 2007, p.47).

Como metodologia de análise dos processos criativos, a crítica genética nos pareceu bastante profícua, principalmente os estudos mais recentes apresentados por Salles em *Redes de criação* (2008). Nele, a autora abandona o uso do termo crítica genética para utilizar outro, a “crítica de processo”, de modo a abarcar tanto o inacabamento da obra quanto o processo e as relações que a constituem.

A perspectiva processual, se levada às últimas consequências, não se limita, portanto, a documentos já produzidos, que, portanto, pertencem ao passado das obras. Ficou claro que estavam sendo construídos instrumentos teóricos, que se ocupam de redes móveis de conexões. Ao olhar retrospectivo da crítica genética, estávamos adicionando uma dimensão prospectiva, oferecendo uma abordagem processual. Surge, assim, a crítica de processo [...] É assim proposta uma outra maneira de aproximação, sob uma perspectiva teórica, dessas obras. Ao mesmo tempo, para aquelas que fazem do processo obras, dado que os documentos dos processos são suas matérias-primas, a crítica de processo pode ir além de sua discussão, como é mostrada publicamente, e oferecer instrumentos para compreender o processo exposto (SALLES, 2008, p. 182, 183).

Essa nova abordagem considera as interações do artista com obras e artistas outros, com o meio e, inclusive, com os aparatos técnicos, e faz emergir a “simultaneidade de ações, a ausência de hierarquia, a não linearidade e intenso estabelecimento de nexos. Este conceito reforça a conectividade e a proliferação de conexões, associadas ao desenvolvimento do pensamento em criação e ao modo como os artistas se relacionam com seu entorno” (SALLES, 2008, p. 11). A autora também aborda o potencial das mídias digitais e os processos construtivos em tempo real proporcionados pela tecnologia.

Bertomeu parte dos principais aspectos da crítica genética para compreender os processos de criação publicitária em sua tese de doutorado, *Filmes publicitários: o processo de criação e as buscas pelo mercado globalizado* (2008), utilizando-a como metodologia e

abarca em sua investigação todos os profissionais envolvidos no processo, da criação nas agências à finalização dos comerciais. Ao entrar em contato com este trabalho, percebemos que a nossa pesquisa caminha por outro percurso, uma vez que a escolha pela etnografia nos permite observar os profissionais durante o processo de criação, nos atendo ao que estes sinalizam de normatizações – regras e lógicas – decorrentes dos dispositivos midiáticos, ou seja, o que os profissionais fazem com os dispositivos na busca por um trabalho criativo, eficiente e que mobilize o consumidor.

Nesse sentido, nos voltamos aos estudos de Salles (2008) sobre a “crítica de processo” para combiná-los com a análise documental a fim de investigar, quem e além do ato criativo, a materialidade dos processos pelos dispositivos tecno-discursivos. Em outras palavras, queríamos observar os criativos e os materiais por eles criados alicerçados na teoria da enunciação publicitária proposta por Barbosa e Trindade (2007), Trindade (2005, 2007, 2007a, 2008), Trindade e Annibal, (2011), Trindade e Perez (2009), para analisar os materiais.

Os autores estruturam as discussões sobre a necessidade de uma teoria da enunciação publicitária demarcando os conceitos da enunciação para evidenciar um olhar crítico sobre esse tipo de produto midiático a partir das categorias pessoa, espaço e tempo na produção dos discursos. A partir da linguística, Trindade situa a enunciação como resultante do processo de interação da comunicação verbal, cuja estrutura é puramente social e só se efetiva entre falantes (BAKHTIN, 2006, p.127): um discurso sempre encontra outro e com ele interage, ou seja, há sempre um destinatário “real ou virtual”.

De Benveniste, Trindade juntamente com Barbosa (2007, p. 60) resgatam a atividade linguageira implicada na enunciação, exercida tanto por quem fala, quanto por quem escuta. Desta feita, os discursos são ideológicos, mas também vivenciados, já que devemos considerar os interlocutores envolvidos no processo e que resulta da demarcação também do contexto da produção discursiva:

[...] a enunciação depende da interação entre sujeitos em contextos espaço-temporais precisos, os discursos também se materializam e se plasam com marcas: actanciais (sujeitos); topológicas (espaço) e histórico-culturais (tempo), que viabilizam as práticas discursivas. Esses traços constitutivos dos processos enunciativos perceptíveis nos enunciados são denominados dêiticos (BARBOSA; TRINDADE, 2007, p. 61).

Os autores acompanham as definições de Kerbrat-Orecchioni, que estende as reflexões de Benveniste, complexificando o processo enunciativo por meio das marcas dêiticas e cujas relações se vinculam às marcas extralinguísticas. E sugerem uma metodologia de análise da publicidade que considere a dinâmica da expressividade das linguagens, para concluir que, no

universo híbrido-sincrético da publicidade, é necessário uma conjunção entre comunicação, semiótica e linguística: "[...] o enunciado, ou seja, aquilo que é dito (no âmbito linguístico) passa a ser um espetáculo semiótico, ou seja, é enunciado em linguagens híbridas e sincréticas, não apenas naquilo que é dito, mas também inclui aquilo que é dado a ver/escutar" (BARBOSA; TRINDADE, 2007, p. 67).

A proposta de análise documental a partir da teoria da enunciação publicitária possibilitaria a verificação das estratégias tecno-discursivas nos materiais criados, em busca do que Braga nomeia contrafluxo de escuta: “os circuitos mais marcados pela midiatização da sociedade atravessam os campos sociais estabelecidos, abalando sua capacidade de refração e o desenho de sua esfera de legitimidade. Em tais circuitos, aparece, frequentemente, um foco no polo receptor, produzindo o que chamamos de 'contrafluxo de escuta'” (BRAGA, 2012a, p. 48). Contudo, as limitações que surgiram durante a nossa pesquisa (além da exigência de confidencialidade), tais como a impossibilidade de visualização de alguns documentos e a observação do percurso criativo em funcionamento, em rascunhos ou esboços na tela dos computadores, bem como a falta acesso aos materiais (mesmo que descritos), nos afastaram em parte da crítica de processo, cuja análise exige observar a relação entre obra e processo criativo a partir de documentos – relatos e diários dos artistas, entre demais marcas na produção.

Essa impossibilidade nos obrigou à buscar inovação e nos aproximou novamente de Geertz e da análise cultural, mesmo a par da complexidade da interpretação, já presente na descrição densa sob as idiossincrasias do nosso olhar. A análise cultural, segundo o autor, tem início num desvio que mobiliza fatos, testa hipóteses para avançar no conhecimento, imbricando conceitos:

Nossa dupla tarefa é descobrir as estruturas conceptuais que informam os atos dos nossos sujeitos, o "dito" no discurso social, e construir um sistema de análise em cujos termos o que é genérico a essas estruturas, o que pertence a elas porque são o que são, se destacam contra outros determinantes do comportamento humano. Em etnografia, o dever da teoria é fornecer um vocabulário no qual possa ser expresso o que o ato simbólico tem a dizer sobre ele mesmo – isto é, sobre o papel da cultura na vida humana (GEERTZ, 2008, p. 17, 18).

Desse modo, a construção teórica permite possíveis e minuciosas descrições. Para orientar a análise, o autor desloca a ideia de cultura – dos costumes, tradições, usos e hábitos – para os mecanismos de controle que governam comportamentos, sejam planos, receitas, regras e instruções dos quais o homem é dependente: “mecanismos através de cujo agenciamento a amplitude e a indeterminação de suas capacidades inerentes são reduzidas à

estreiteza e especificidade de suas reais realizações” (GEERTZ, 2008, p. 32, 33).

Mesmo sabendo da incompletude que cerca a análise cultural, queremos investigar a importância dos pequenos fatos, nem sempre aparentes, mas que permitam interpretações amalgamadas em conceitos, como os de mediação, mediatização, dispositivos e, desta feita, a interação, como discutimos adiante, cuja lógica processual é vivenciada e, portanto, passível de observação e de interpretação. A par desse percurso metodológico de observação e análise, circunscrevemos o *corpus* da nossa pesquisa, bem como os protocolos de investigação para introduzir os primeiros relatos de nossa ida ao campo, nos antecedentes e suas especificidades.

1.3 O *corpus*

O Brasil é considerado um dos mais promissores países no campo da publicidade, o que atrai cada vez mais grupos de comunicação, principalmente nas últimas décadas. Para a definição do *corpus* da nossa pesquisa realizamos um primeiro recorte, considerando as agências da cidade de São Paulo, o maior mercado publicitário do país e onde estão localizadas as vinte maiores agências nacionais ou multinacionais. Dentre essas vinte maiores, selecionamos três, sendo (como escrevemos): uma tradicional, que trabalha prioritariamente com a mídia analógica ou *off-line*; uma agência digital, com trabalhos para as mídias digitais e redes *on-line* e, enfim, uma agência colaborativa ou *crowdsourcing*, cujo foco principal é a mídia digital, o que não significa exclusão da mídia analógica, experimentando um novo modelo de negócio publicitário.

1.4 Protocolos de observação e das entrevistas

A “descrição densa”, como se refere Geertz (2008), é resultado de um esforço intelectual que representa, enfim, praticar etnografia e cuja análise deve estar concentrada na descrição “não estados, mas *processos*, descrever ações tomadas em interações, descrever o desenrolar e o desencadear de situações *do ponto de vista* de cada um dos parceiros” (BEAUD; WEBER, 2007, p. 199, grifos dos autores). Tomamos como balizadores das nossas observações, portanto:

- os processos criativos e a interação dos informantes entre si nesse processo;
- o manejo/utilização de aparatos técnicos no que estes conformam modos de criar;
- as regularidades procedimentais e os desvios;

- enfim, as estratégias, regras e lógicas do processo criativo midiaticizado.

Não predeterminamos procedimentos, mas nos guiamos por alguns parâmetros que orientaram o nosso percurso, desse modo conduzimos as entrevistas a partir do seguinte roteiro:

- nome, formação e função do entrevistado na agência, inclusive tempo de trabalho no local e em outros lugares;
- uma breve descrição da vida pessoal e da carreira, bem como expectativas quanto ao futuro;
- descrição de sua rotina de trabalho, sentimentos/sensações em relação ao dia a dia, desafios, desejos e constrangimentos;
- a relação com o grupo de criativos e com os profissionais e os demais departamentos;
- a relação com os dispositivos e os sistemas informacionais;
- o olhar sobre o consumidor na constituição de dispositivos interacionais.

Realizamos vinte e cinco entrevistas com profissionais de criação e dos demais departamentos implicados no processo – atendimento, planejamento, mídia, produção, programação, projetos – e ainda profissionais de relações públicas. Todas as entrevistas foram gravadas (somente áudio) e algumas tinham dois ou três profissionais juntos, por isso, foram trinta entrevistados (anexo 1), sendo:

- dez entrevistas na agência tradicional, totalizando treze profissionais;
- sete entrevistas na agência digital, totalizando nove profissionais;
- oito entrevistas na agência colaborativa, com oito profissionais.

Salientamos que não conseguimos entrevistar os profissionais de atendimento e os que trabalham de planejamento estratégico/mídia na agência colaborativa, mesmo com reiteradas solicitações, inclusive depois de encerrada a pesquisa por meio de um questionário enviado por e-mail.

1.5 Antecedentes do campo

A ida ao campo ocorreu em períodos diferentes não consecutivos, devido às dificuldades de contato com as agências. Desta forma, realizamos as nossas pesquisas em três momentos distintos, sempre por oito dias, sendo a primeira, a agência digital, de 13 a 23 de outubro de 2014; a segunda, a agência tradicional, de 1 a 3 e de 8 a 12 de junho de 2015 e, a terceira, a agência colaborativa, de 12 a 21 de agosto de 2015.

Em todas as agências, a pesquisadora foi bem recebida, alguns profissionais mais curiosos se aproximaram vez ou outra para saber o propósito da presença: “o que você anota

tanto?” questionou um programador na agência tradicional. Outros, apesar da troca de olhares, se mantiveram alheios em seus fones de ouvido, de modo que o distanciamento, antes um esforço intencional, tornou-se consequência da falta de acesso a alguns profissionais.

Desde o primeiro contato com as agências, emergiram lógicas das relações entre os donos/presidentes das agências, os responsáveis pela intermediação, bem como a maneira pela qual a pesquisa e a pesquisadora foram acolhidas. A realização da observação participante requereu um esforço para manter um distanciamento da experiência e, apesar de ser um ambiente similar ao que a pesquisadora vive há anos, houve a intenção de “esquecimento” dos processos, para prestar atenção às falas, aos hábitos e modos de trabalho, como um aprendiz, que desconhece o ofício, na ânsia por apreender cada detalhe.

1.5.1 Antecedentes da pesquisa na agência digital

A nossa primeira pesquisa foi realizada na agência digital, empresa de médio porte, localizada na cidade de São Paulo, e que tem contas de instituições financeiras e do segmento de telefonia, universidades, entre outros, além de atender *jobs* avulsos de clientes que procuram a agência com o objetivo de ações de “engajamento”. Está instalada em uma grande casa na zona sul da cidade, entre o quadrilátero composto pelas avenidas Rebouças, Indianópolis, Paulista e Rua Groenlândia. É uma agência 100% digital desde a origem, há dez anos.

O nosso primeiro contato com o presidente⁸ da agência ocorreu devido a relações pessoais, pelo fato de a pesquisadora já ter trabalhado com ele há anos (quando ainda era estagiário e, a pesquisadora, redatora). Isso permitiu uma maior facilidade de acesso, depois de algumas tentativas com outros profissionais e agências sem sucesso.

A partir de uma conversa telefônica, subsequente à intermediação de outro profissional do mercado, amigo do presidente da empresa, foram relatados quais os interesses da pesquisa, momento no qual foram explicadas as hipóteses, o objeto e a metodologia, explicitando os procedimentos da observação participante. A iniciativa da pesquisa foi bem recebida pelo presidente, profissional formado em publicidade, que iniciou suas atividades na área de atendimento/planejamento e, por perceber algumas mudanças no mercado já no início dos anos 2000, resolveu se juntar a outros e criar uma agência digital, ainda incipiente à época.

⁸ Adotamos o gênero masculino nos descritivos de cargos e pessoas devido à presença maciça de homens na criação. Não se trata de um juízo de valor, mas uma opção que possa ser padrão para as entrevistas e descrições, principalmente, dada a confidencialidade exigida em todas as pesquisas.

Em relato informal, citou a grande resistência de clientes e do mercado em relação a esse tipo de agência, modelo que foi estruturado com erros e acertos, por meio da experiência no dia a dia, demandas de clientes e necessidades de expansão do negócio.

A aceitação da pesquisa e da presença da pesquisadora foi considerada importante, por evidenciar processos de trabalho das agências digitais, assunto que, segundo o presidente, tem sido pouco discutido no mercado e nos meios acadêmicos. A aceitação imediata requereu cuidados, já que o diretor de criação precisaria ser consultado sobre a presença de uma pessoa estranha no grupo de criação e que poderia afetar o dia a dia do trabalho, além de inibir alguns profissionais. Ficou acertado que seria atribuída à pesquisadora a função de estagiária, justificando a presença no grupo como uma vivência necessária.

A ressalva ficou por conta do sigilo absoluto. Foi solicitada a omissão de nomes de clientes e de profissionais, explicitada tanto na carta do aceite da pesquisa quanto na de consentimento das entrevistas com os profissionais, o que resultou num vaivém de e-mails bastante demorado, na qual a pesquisadora se correspondeu com uma pessoa do financeiro responsável pela coleta da assinatura do presidente na carta.

Após o primeiro contato e o consentimento, por conta da consulta ao responsável pela criação estar demorada (o diretor de criação saiu da agência e outro foi contratado), e a fim de colher informações mais consistentes sobre organogramas, fluxogramas e processos de trabalho desse modelo de agência, entramos em contato com a ABRADI (Associação Brasileira dos Agentes Digitais⁹) com o objetivo de coletar dados organizacionais das agências digitais brasileiras. Não obtivemos retorno em nenhuma das tentativas, via e-mail ou por telefone.

A confirmação da pesquisa foi efetivada em 7 de outubro (pelo diretor de operações), depois de idas e vindas de e-mails: o primeiro, após a conversa telefônica com o presidente, em 8 de abril, contato retomado em 26 de agosto, após a banca de qualificação. Dias antes a pesquisadora ficou bastante apreensiva, pelo receio da não aceitação da equipe de criação, sobre qual comportamento adotar e mesmo quanto à supressão de informações que poderiam comprometer os procedimentos de análise, já que tais documentos das campanhas não poderiam ser mostrados. Em 8 de outubro, um e-mail de boas-vindas do diretor de criação amenizou as expectativas: “Oi Cristina, Seja bem-vinda. Vc pode me enviar um currículo seu... ou seu LinkedIn, por favor? Quero conhecer melhor seu nível na profissão para preparar da melhor forma seu estágio aqui. Obrigado, (nome)” (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator],

⁹ Disponível em < <http://www.abradi.com.br/>>. Acesso jan. 2015.

agência digital).

Desde a chegada à agência, a pesquisadora estava sendo aguardada pelo diretor de criação e pelo tráfego e logo foi apresentada aos demais integrantes da criação e encaminhada para um computador personalizado com nome e senha. Essa facilidade permitiu acesso rede de intranet onde estão listados todos os *jobs* desde a entrada, bem como as pastas do sistema por departamento.

1.5.2 Antecedentes da pesquisa na agência tradicional

A pesquisa foi realizada em uma agência tradicional, que, entendemos, segue o modelo organizacional e de trabalho comuns às agências de publicidade *off-line*. Contudo, esse modelo de agência parece estar em fase de transição, com a inserção de departamentos voltados à mídia digital e às ações de ativação. No caso da agência pesquisada, não existe uma agência digital trabalhando conjuntamente (nas mesmas instalações), mas profissionais voltados para o digital e que trabalham junto dos criativos de *off-line*. A divisão é decorrente das atribuições dos profissionais e não de espaços físicos ou de processos estanques.

A agência, considerada de grande porte, está localizada na capital paulista e ocupa todo um edifício de seis andares, na zona sul da cidade, entre o quadrilátero formado pelas avenidas Brasil, Santo Amaro, Juscelino Kubitschek e Nove de Julho. Atende contas de instituições financeiras, de telefonia e banda larga, rede varejista de material de construção, empresas de alimentos e bebidas, cervejaria, canais de TV, empresa química, construtora, entre outras. Durante a pesquisa, as equipes estavam realizando o primeiro trabalho para uma empresa de produtos de beleza e perfumaria, conta recém-conquistada.

Assim como na pesquisa anterior, a aproximação se deu por intermédio de relações com uma pessoa próxima ao presidente da empresa, que é redator publicitário, com vários prêmios nacionais, internacionais e passagens em grandes agências e que, há vinte anos, montou a sua própria empresa, primeiro sozinho e, depois, com sócios internacionais. Há sete anos a empresa faz parte de uma *holding* com várias agências no Brasil e no mundo.

Com a autorização do presidente asseverada, a pesquisadora efetivou o contato via e-mail, num primeiro momento, com o sócio e vice-presidente (VP) de planejamento. Na troca de e-mails, ficou esclarecido que a pesquisa se daria no ambiente da criação e, então, o contato foi redirecionado para outro sócio, o VP de criação. Como ele tinha uma viagem programada, solicitou que a pesquisa fosse adiada algumas semanas. Na volta, o agendamento da pesquisa foi realizado por intermédio de uma secretária/assistente. Entre o primeiro e-mail,

enviado em 20 de abril, e a confirmação da pesquisa, em 29 de maio, pudemos conhecer melhor a história da agência e dos sócios em publicações oficiais.

Antes mesmo de iniciar a pesquisa, notamos uma diferença em relação às demais agências: a intermediação de uma secretária no acerto de prazos e do local onde a pesquisadora iria ficar na criação. A questão da confidencialidade não foi observada nesse primeiro momento, talvez devido à descentralização das decisões durante o processo. A carta de autorização só foi entregue dias após a conclusão da pesquisa e, para a nossa surpresa, não foi autorizada a divulgação de nenhuma informação, de pessoas, clientes e trabalhos, com a exigência de sigilo absoluto.

A pesquisadora estava sendo aguardada na agência desde o primeiro dia pela secretária da criação, que avisou antes não haver um computador disponível. Mesmo com um *laptop* pessoal, não foi permitido o acesso à rede, o que impossibilitou a observação do sistema de trabalho. Na manhã do primeiro dia da pesquisa, como os profissionais ainda não haviam chegado, a secretária sugeriu uma ida à lanchonete da agência para um café da manhã, oferecido pela empresa a todos os funcionários e que resultou nas primeiras impressões descritas no diário de campo:

A sensação ao chegar foi bem similar àquela da ficção, do seriado do *Mad Men*, que retrata o dia a dia de uma agência de publicidade americana da década de 1950 à 1970 – como se o que estava sendo vivenciado fosse realidade e o que havia assistido ficção – inclusive o encontro de pessoas no elevador com copo descartável de café na mão (PESQUISADORA, Diário de Campo, agência tradicional).

A pesquisa teve início em uma segunda-feira e na sexta-feira anterior havia ocorrido mudanças na agência, na posição das pessoas no andar da criação. Por isso, sem um lugar predeterminado, a pesquisadora foi instalada em uma mesa distante das equipes seniores e respectivos diretores de criação, o que gerou certa dificuldade por não estar próxima do grupo e dos processos.

1.5.3 Antecedentes da pesquisa na agência colaborativa

A nossa terceira pesquisa deveria ocorrer em uma agência de *crowdsourcing* ou colaborativa, como previsto em nosso *corpus*, com um sistema de trabalho bastante aberto, inclusive pela possibilidade de contar com profissionais que não sejam necessariamente efetivos, contratados por *job*, e que não se localizam no mesmo “tempo e espaço” (*home office*). Contudo esse modelo de agência não se desenvolveu como prevíamos, talvez devido

ao sigilo das informações dos clientes, às formas de remuneração e ao comprometimento com o trabalho (prazos e especificações do *briefing*).

Tendo em vista a ausência desse modelo, buscamos uma agência que tivesse um perfil colaborativo, ainda que configurado sob outros moldes organizacionais, por exemplo, o fato de muitos profissionais terem vínculo, como ocorre na agência pesquisada, que realiza projetos que mobilizam diferentes pessoas para a criação e execução de campanhas. Pessoas e também empresas, uma vez que, nas palavras do CEO/presidente e diretor criação, estas funcionam como um “ecossistema”. A agência faz parte de uma *holding*, cuja estrutura organizacional é híbrida; são várias empresas amalgamadas que funcionam conjuntamente (ou não), dividem um mesmo espaço com diferentes áreas, como ocorre com a criação. Ocupa um andar inteiro de um edifício localizado na zona sul de São Paulo, entre o quadrilátero das avenidas Nações Unidas e Santo Amaro, Bandeirantes e Jornalista Roberto Marinho.

A nossa pesquisa foi realizada em uma das agências de publicidade da *holding*, a que tem mais tempo no mercado, 12 anos (a outra agência fica em um andar diferente no mesmo edifício e tem um modelo de trabalho similar, com uma forma de remuneração alternativa) e que atende contas de diferentes produtos alimentícios de um conglomerado multinacional, várias bebidas de outro grupo, também multinacional, marcas de produtos esportivos, canais de televisão, entre outros produtos e serviços.

O CEO/presidente e diretor de criação tem formação multidisciplinar, em programação, em estratégia de gestão e em publicidade, com um perfil mais digital e de tecnologia. Atua como diretor de criação da agência e centraliza as decisões sobre as demais empresas da *holding*. Apesar de se posicionar como uma agência de propaganda, com um *slogan* bastante propositivo (que não podemos citar), o sócio e presidente não a considera uma agência de propaganda, o que sinaliza mudanças no modelo de negócio:

[...] a gente usa o nome agência só porque ele carrega essa semântica, esse significado mesmo [...] só que (no conceito da agência expresso no *slogan*, que não podemos citar) não existe agência, não faz nenhum sentido. Pensa que agência é agente, é intermediário. No mundo, nasce todo dia um cara querendo “matar” um intermediário, porque a oportunidade de negócio está no meio. Quando a rede toda se conecta, e agora isso começa a ficar visível, quase se enxerga a malha da rede, a conectividade, a internet ajudou a exemplificar... todos os conceitos, até os conceitos de rede, redes de pessoas, tudo [...] A agência e o veículo, que é o meio, esse *business* (aqui), teoricamente não existe no futuro [...] essa estrutura não vai existir, é o que eu acho [...] não é que vai morrer o *business* do jeito que é hoje e vai existir outra coisa, mas vai se transformar [...] não existe uma mudança que sai daqui e vai pra cá, existe um processo de transição, agora, não vai ser mais devagar [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Diferentemente das demais agências, o primeiro contato não foi intermediado por

relações pessoais, mas a partir de um e-mail disponível no *site* (que não traz conteúdo algum), respondido por um profissional que agendou a primeira visita. A função desse profissional é híbrida (como acontece com muitas outras empresas): responsável pela comunicação da *holding* da qual faz parte a agência, pelo desenvolvimento humano e por uma “experiência transformadora de trabalho”, dentro das empresas e fora delas. Pessoalmente, quis detalhes da pesquisa e explicou o funcionamento do grupo. Esse profissional também intermediou a nossa solicitação envolvendo mais duas pessoas, a assistente do diretor de criação que também é tráfego da criação, e outra do departamento jurídico, responsável pela autorização e que, no primeiro contato, relatou os termos sobre os quais a pesquisadora deveria estar atenta devido às exigências do sócio majoritário internacional, principalmente quanto à confidencialidade.

Alguns dias depois da troca de e-mails, recebemos um documento similar a um contrato, que estabelece os critérios da confidencialidade absoluta: todas as informações sobre as empresas, clientes e dados devem ser mantidos em sigilo, sob pena de multa e processo. Ficou combinado, inclusive, a entrega de uma cópia da tese para leitura e verificação antes da finalização. Como relatado pela pessoa que enviou esse contrato, é um documento padrão, assinado por todos os que trabalham *nas* e *com* as empresas, uma vez que são projetos que requerem profissionais diversos, de dentro e de fora da *holding* e, por isso, são advertidos sobre o uso indevido das informações.

Após a confirmação da data de início, fomos convidados a participar de um evento de boas-vindas, junto de outras pessoas que ingressavam na *holding*. Nesse evento, profissionais da área de desenvolvimento humano fizeram uma apresentação sobre a cultura das empresas (trabalhos desenvolvidos; posicionamento de cada empresa; o que fazem e de que maneira se comportam no mercado, além de especificidades, como o envolvimento com estudos sobre neurociência para processos criativos). Na apresentação, todos participaram de uma atividade e, ao final, assinaram o termo de confidencialidade, que a pesquisadora já havia entregado.

Os antecedentes do campo aqui descritos estão na ordem cronológica da realização das pesquisas, porém, para os demais relatos, questões e observações sobre os espaços e fluxos de trabalho, utilizamos a ordem prevista no *corpus* – agência tradicional, digital e colaborativa – junto da perspectiva teórica, com autores e conceitos que nortearam a nossa investigação. Antes, realizamos um percurso diacrônico que consideramos fundamental para a compreensão dos processos da publicidade hoje e suas lógicas permeadas pelo desenvolvimento dos meios e os movimentos da artes, não nos referindo ao passado como aquilo que se conta, memória, mas como acesso ao nosso entendimento do presente.

2. O sistema publicitário, os meios e os processos criativos

Esquecer é quase tão mentira quanto lembrar. Nós temos, em relação ao esquecimento, a ideia de que se trata de alguma coisa que acontece do ponto de vista neurológico, em um lugar qualquer onde as coisas se dissolvem e se afundam. Isso é verdade, sim, mas não é só isso. O esquecimento é um trabalho ficcional. É preciso que essa história seja coberta por outra. O silêncio sobre o qual deitamos o passado é um silêncio que mente. Há qualquer coisa que fala sempre.

Mia Couto

Agência de propaganda, agência de marketing direto, agência de promoção de vendas, agência de comunicação integrada, agência digital, agência de conteúdo. Quantas são as denominações para uma prestação de serviços regulamentada pela lei 4.680, de 18 de junho de 1965:

A Agência de Propaganda é pessoa jurídica e especializada na arte e técnica publicitárias que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Divulgação, por ordem e conta de Clientes Anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público (ABAP NACIONAL, *site*).

Ao completar meio século, essa descrição nos inquieta pela especificidade de sua formulação: denominar de agência de propaganda a pessoa jurídica que se especializa na arte e na técnica publicitária. É arte e técnica, palavras com a mesma origem. É propaganda e publicidade, cujas origens são diversas.¹⁰ Será que poderíamos chamar de propaganda o encontro de treze mil e quinhentas pessoas em uma praça pública de Londres em um caraoquê coletivo promovido pela empresa de telefonia T-Mobile (figura 1)? Ou o vídeo de um paraquedista e *jumper* (figura 2), que salta em queda livre da estratosfera, superando a barreira do som, com aconteceu com a ação patrocinada pela bebida energética Red Bull?

Figuras 1 e 2: Cenas do caraoquê coletivo T-Mobile¹¹ e da ação Red Bull Stratos.¹²

¹⁰ Como escrevemos, utilizamos o termo publicidade para nos referir ao sistema publicitário, como também o compreende Rocha (1985). Para análise sobre o uso dos termos publicidade e propaganda na contemporaneidade ver: Alcance de sentidos dos termos publicidade e propaganda em contextos de mediatização (TRINDADE, 2013).

¹¹ Disponível em: < <http://goo.gl/B8rDqy>>. Acesso jun. 2012.

Ambos os exemplos foram filmados, editados e veiculados na rede *on-line*, nos *sites* das marcas e nos respectivos canais no YouTube, sendo que o primeiro também teve uma versão de dois minutos para a televisão inglesa (e outros países), veiculada no intervalo do *Got Talent* britânico, programa que promove a revelação de cantores, bailarinos, músicos e afins: “a campanha integrada, inclui TV, rádio, exterior e *on-line* [...] em todo o Reino Unido e outros países europeus – Áustria, Croácia, República Tcheca, Hungria, Macedônia e Montenegro”.¹³

Sabemos que, especificamente o vídeo da T-Mobile da Saatchi & Saatchi,¹⁴ não foi produzido seguindo o fluxo de trabalho comum nas agências, a partir de roteiros criados pelas duplas de criação, aprovados pelo cliente e, enfim, produzidos. É um comercial criado *a posteriori*, resultado da edição das imagens do evento captadas por vinte câmeras estrategicamente posicionadas. Os consumidores que fizeram parte deste caraoquê coletivo – convidados por meio das redes sociais e de *teasers* da empresa – tornaram-se protagonistas da narrativa da marca, parte do processo de produção e de distribuição, uma vez que, além de compartilharem o vídeo da empresa, também gravaram cenas da ação *in loco* com as câmeras de seus celulares, algo impensável em 1965, quando a lei que regulamentou as agências foi promulgada.

Mais do que conhecer esses novos formatos, realizamos uma revisão bibliográfica sobre os modos de fazer da publicidade, especificamente a contemporânea, e observamos poucos estudos sobre esse lugar da produção do discurso publicitário e seus processos criativos que, assim como os conteúdos produzidos dentro dos próprios veículos, vêm se constituindo à medida que os meios se consolidam trazendo mudanças no dia a dia do trabalho criativo das agências.

Consideramos os primórdios da publicidade a partir dos anunciantes das ruas de Atenas, como escreve WILLIAMS (2011, p. 231-235), ou das pinturas de Pompeia, contudo, com informações e persuasão comercial, e de maneira organizada, somente no início do século XVII, por meio dos porta-vozes de notícias. Segundo o autor, foi com o crescimento dos jornais que a publicidade floresceu rapidamente, em 1690, estimulada pela abolição do imposto sobre os anúncios e, no Brasil, somente em 1808, com a chegada do primeiro jornal junto da corte portuguesa. Desde o século XVIII e o desenvolvimento da imprensa, o capital privado foi o principal responsável pela chegada e incremento dos meios, seja como

¹² Disponível em: < <http://www.redbullstratos.com/>>. Acesso out. 2015.

¹³ Disponível em: < <http://goo.gl/4u77KY>>. Acesso out. 2015.

¹⁴ Disponível em: < <http://goo.gl/tXKKgu>>. Acesso jan. 2015.

financiador ou anunciante e, como nos lembra WILLIAMS (2011, p. 70-235), os meios de comunicação relacionam-se de maneira complexa com as forças produtivas, as relações sociais gerais e a publicidade, de modo que o capitalismo moderno não funcionaria caso não houvesse publicidade.

Assim como o consumidor tomou conhecimento de novos produtos e serviços por meio da publicidade, também os profissionais das agências aprenderam o ofício conhecendo-o aos poucos, ao criarem as peças específicas para cada novo meio que surgia, com tentativas e erros. Desse modo, a publicidade e seus processos criativos caminharam *pari passu* às manifestações artísticas e ao advento dos meios de comunicação. Não por acaso, uma vez que o sistema publicitário foi, e ainda é, um dos financiadores da instituição e da proliferação dos meios.

Se a publicidade e os meios de comunicação têm relações intrínsecas, na lógica do capital informação da atualidade (DANTAS, 2002), decorrente da emergência dos meios digitais e dos sistemas informacionais, o consumidor se tornou parte do processo de distribuição, no sentido marxista do termo. Lógica esta que implica em novos modos de criar, um processo de associação de ideias (CARRASCOZA, 1999, 2003, 2004) que privilegia ações nas quais o consumidor possa participar e se engajar, na “cultura da conexão” *da e com* a marca (JENKINS, 2014), além do consumo do bem. A obsolescência programada e a homogeneidade dos produtos e serviços fazem com que o consumidor se torne fiel às marcas, uma vez que os produtos são facilmente trocados.

Para dar conta dessa imbricação, realizamos um breve percurso no qual acompanhamos o surgimento dos meios, bem como os movimentos das artes e da publicidade, meios que foram financiados pelo capital privado desde o desenvolvimento do telégrafo elétrico, ainda nas primeiras décadas do século XIX (DANTAS, 2002), e que tinha como principais usuários as bolsas de valores e as empresas de transportes resultando na criação e na disseminação das agências de notícias.

2.1 Processos da criação publicitária e os meios impressos

No século XIX, as ruas de Paris pareciam grandes galerias a céu aberto com muitos cartazes publicitários anunciando eventos culturais e comerciais, a maioria deles criada por artistas, ilustradores e pintores, como Toulouse Lautrec e Mucha, revelando as representações da sociedade moderna que se conformava. O volume de cartazes era tamanho que, na Londres

de 1862, foi criada uma associação para organizar as colagens. Ainda, segundo WILLIAMS (2011), a excessiva distribuição de folhetos fazia com que, ao percorrer algumas áreas da cidade, fosse possível receber até “200 panfletos” diferentes, além da forte presença dos homens-placas (extintos em 1853). A partir de 1867, as grandes litografias estimularam a indústria de cartazes e sua organização, sendo o primeiro anúncio colorido publicado em um catálogo de vendas por correio (WILLIAMS, 2011, p. 240).

O artista Mucha se valia do reconhecimento de seus trabalhos, como o cartaz *Gismonda* de Sara Bernard (inovador na maneira de representar a mulher, quase em tamanho real, no aproveitamento dos espaços, nas formas dos caracteres e no uso das cores), para reproduzir o mesmo estilo na publicidade: “the image of a woman was used strategically as a medium for communication, first to draw potential consumers’ attention with her feminine beauty and then to send an alluring message about the product she was representing”¹⁵ (MUCHA FOUNDATION, 2015, *site*), como no cartaz do leite em pó Nestlé (figura 3).

Figura 3: Cartaz do leite em pó Nestlé, 1849.¹⁶

Podemos inferir que os processos criativos das peças publicitárias eram similares aos da arte, bem recebida pelo grande público e pela crítica, como no caso de Mucha, um artista

¹⁵ [...] a imagem da mulher foi usada estrategicamente como um meio de comunicação, primeiro para chamar a atenção de potenciais consumidores com sua beleza feminina e, depois, para passar uma mensagem sedutora sobre o produto que representava” (tradução nossa).

¹⁶ Disponível em: <<http://goo.gl/Lcv53r>>. Acesso jun.2015.

contratado das gráficas e editoras com garantia de pagamento mensal, o que permitiu custear o seu ateliê, a sua moradia e a sua própria produção artística.

No Brasil, como escrevemos, a chegada do primeiro jornal, em 1808 junto da corte portuguesa, inaugurou a publicidade em jornal instituindo uma nova lógica, tanto na produção como no consumo das mensagens publicitárias, antes, predominantemente, orais, advindas dos pregões e dos ambulantes, estilo que influenciou os primeiros anúncios criados dentro do próprio veículo, reproduzindo no papel algumas estratégias da oralidade. Já em 1868, a imprensa ainda era incipiente e seus anúncios, a maioria classificados, não traziam quase nenhum tratamento de texto, somente a enumeração das qualidades dos produtos ou a lista de artigos das lojas, com exceção de alguns versos em matérias, como escreve Orígenes Lessa no ensaio *São Paulo de 1868: retrato de uma cidade por meio dos anúncios de jornal*: “ilustração não havia, afora humildes vinhetas. Os únicos caprichos gráficos, nos anúncios maiores, limitavam-se ao uso de curiosos tipos fantasia. Texto, ou argumentação, como assinalamos, só muito raramente” (CARRASCOZA; YVEZ, 2011, p.135).

Nos Estados Unidos, no fim dos anos de 1800, a J. Walter Thompson passou a produzir conteúdo para as marcas por perceber que essa prestação de serviços aumentaria o espaço vendido aos anunciantes. A agência foi “pioneered the development of a creative department by hiring writers and artists to create ads in order to sell more space”¹⁷ além de ser a primeira a ter uma mulher na redação (J. W. THOMPSON, *site*).

No Brasil de 1900, com surgimento das revistas – *Revista da Semana*, *Malho*, *A Careta*, *Fon Fon*, no Rio; *Vida Paulista*, *Arara e Cri-Cri*, em São Paulo – tem início certa influência francesa na criação das edições, também possível devido à melhor qualidade de impressão, com anúncios em posições determinadas. A criação de muitos desses anúncios ficava a cargo de poetas e pintores, como Casimiro de Abreu, precursor do texto publicitário e “Olavo Bilac, príncipe dos poetas e nosso maior *freelancer*” (RAMOS, 1987, p. 28). Bilac, jornalista, poeta e contista, emprestava sua maestria com as palavras para criar textos de anúncios, se valendo de rimas fáceis a fim de potencializar a memorização: “Aviso a quem é fumante/Tanto o Príncipe de Gales/Como o Dr. Campos Sales/Usam Fósforo Brilhante” (CARRASCOZA, 1999, p. 79).

Também por essa época houve a mudança do agente de propaganda, função antes exercida nos próprios jornais, com a criação da primeira agência, em 1913, na capital paulista,

¹⁷ “[...] pioneira no desenvolvimento de um departamento criativo com a contratação de escritores e artistas para criar anúncios, a fim de vender mais espaço” (tradução nossa).

a *Castaldi & Bennaton*, futuramente *Eclética*, formada por jornalistas e agenciadores de propaganda, período em que chegou ao Brasil a estrangeira *Ayer*.

A princípio, as agências eram pequenos escritórios de operação muito simples. Compunham-se de modo geral em torno de um só homem, e tal centralização comandava a execução dos seus serviços. Desde o primeiro instante o anúncio foi o seu produto essencial. Ele naturalmente conduzia a vida da agência, que foi alimentando com a informação, que vinha quer do veículo, quer do mercado consumidor (RAMOS, 1987, p. 34).

A vinda da General Motors para o país, em 1915, foi importante para a profissionalização das agências, com seu departamento de propaganda e técnicas trazidas da matriz, de modo que, desde o início do século passado, a publicidade brasileira tem sido conformada segundo padrões norte-americanos. Em uma das crônicas de Orígenes Lessa para a *Revista Publicidade & Negócios*, o escritor e redator publicitário retrata a influência decisiva desse modelo para a renovação da publicidade brasileira.

Deve ser estabelecido, de início, que a obra de renovação o realizada no Brasil pelas agências americanas foi simplesmente grandiosa. Elas abriram caminho, mostraram horizontes, ensinaram processos modernos, treinaram homens. Esse trabalho, verdade seja dita, não se deve exclusivamente às agências. O anunciante americano, as grandes companhias americanas que vieram se estabelecer no Brasil foram, entre nós, as pioneiras desse trabalho renovador. A General Motors, para citar um exemplo, chegou a ter uma seção de propaganda com perto de quarenta empregados, ensinou-lhes métodos modernos e formou a primeira turma de técnicos nacionais. [...] Várias figuras de proa do nosso meio publicitário pertencem, digamos, àquela geração. Eles estão espalhados por inúmeras agências, alguns como gerentes, outros como *art directors*, outros como chefes de produção, como redatores, como *layoutman*, em São Paulo e no Rio (CARRASCOZA; YVES, 2011, p. 88).

Redatores e *art directors* são as denominações dos criativos das agências até hoje, com exceção dos *layoutmen*, profissionais que davam “corpo” à ideia do redator e que, ainda no início do século XX eram profissionais de gráficas, ilustradores, letristas e artistas. O redator criava tanto os textos verbais (títulos, textos e *slogans*) quanto os visuais, sugerindo ao *layoutman* como deveria ser a diagramação do anúncio, inclusive, as representações dos consumidores a partir de referências da arte e do cotidiano na busca da diferenciação dos objetos que passaram a ser fabricados em série. O feijão a granel, por exemplo, antes escolhido pela dona de casa nos armazéns de secos e molhados, com seus comerciantes que propalavam as qualidades dos grãos, passou a ser um feijão embalado e anunciado, mimetizando as técnicas de persuasão do comerciante e as formas da arte, com ilustrações que procuravam retratar o produto real.

Desse modo a arte foi o elemento norteador para muitas produções publicitárias, educando o olhar para o consumo de novos bens e também para a própria arte, restrita às

exposições, e que pôde se tornar mais familiar por meio das revistas com anúncios criados por muitos artistas, como Di Cavalcanti (figura 4).

Figura 4: Anúncio do creme dental Odol.¹⁸

O uso da tipografia como recurso artístico chamava a atenção para os nomes dos produtos (figura 5) e, assim como as representações dos personagens e dos cenários, eram desenhados e pintados à mão. A elaboração do *layout* dos anúncios, como ocorreu com os cartazes no século XIX, se assemelhava à criação artística, processo que durou algumas décadas, mesmo com a chegada da fotografia.

Quem trabalhasse em arte em um estúdio de criação publicitária nos anos 40, 50, lidava o tempo todo com papéis de diversas gramaturas, tintas, colas, tesouras, estiletes, régua, canetas, nanquim, pinturas de figuras, paisagens, cenas, desenhos de letras etc. Não havia computador, não havia gráfica fornecendo títulos já montados no tipo de letra desejado, não se usava foto. Era tudo na *muñeca*, uma letrinha desenhada atrás da outra, compondo as frases eloquentes e exageradas dos anúncios de então (CRAIDY, 2007, p. 85).

Figura 5: Anúncio do Biotônico Fontoura, 1930.¹⁹

¹⁸ Disponível em: <<http://goo.gl/kCIr5Q>>. Acesso out. 2015.

¹⁹ ABRIL CULTURAL. 100 anos de propaganda. São Paulo: 1980.

Segundo o publicitário Sérgio Graciotti (GANDRA, 1995, p. 48), ainda na década de 1950, o processo de criação de um anúncio começava com a “encomenda” do cliente trazida pelo contato, que dava origem a um PS (pedido de trabalho) para ser encaminhado ao redator. Sozinho, esse redator criava o texto e, vez ou outra, sugeria uma ilustração. O tráfego levava o texto para o estúdio onde ficavam os *layoutmen* que davam “corpo” à ideia. O redator só via o anúncio depois, quando publicado no jornal ou revista, ele e o *layoutman* não tinham contato com o cliente, “ganhavam pouco e eram considerados os malucos, os poetas, os esquisitos das agências”.

Orígenes Lessa em entrevista (CARRASCOZA; YVES, 2011, p. 161, 162) relata o processo de criação de seus anúncios, a partir do tema, que buscava no próprio produto, nos argumentos de venda, na posição no mercado, verificando também os apelos da concorrência. Uma procura por encontrar algo particular, uma novidade ou utilidade para criar um ângulo para a campanha (cada produto é um caso, refere-se), a partir do qual escrevia os respectivos títulos, porque, depois, os textos saíam facilmente. Nessa entrevista fica evidente a prevalência do texto verbal nas campanhas, mesmo valorizando o trabalho do *layoutman*, com quem vez ou outra Lessa trocava ideias, contudo considerava o texto o mais importante, cabendo ao *layout* torná-lo atraente e chamar a atenção para a mensagem escrita.

Creditamos a aproximação entre publicidade e arte da semelhança desse fazer comum que permeia o ato criativo, como também escreve Piratininga (1985). E também das técnicas persuasivas utilizadas por jornalistas e escritores, que emprestavam o seu talento para a publicidade, como ocorreu com os poetas Fernando Pessoa, Maiakovski entre outros, e os escritores brasileiros Orígenes Lessa, como escrevemos, Ricardo Ramos, Paulo Leminski e, mais recentemente, João Carrascoza, que ajustam o fazer artístico ao ofício de vender por meio de palavras e consolidar, assim, a ideologia do consumo.

Se no âmbito da literatura, os literatos tinham liberdade para reinventar o mundo: lembremo-nos da concepção de arte que vigorava no início do século 20, fundamentada nas noções de resistência, de denúncia e de criação em que o gênio se manifesta. Na publicidade, por sua vez, os literatos reafirmavam os valores elitistas do período para fortalecer o discurso do consumo e os imperativos do modo de vida urbano. Enquanto na literatura, buscava-se a quebra de paradigmas; na publicidade, diferentemente, buscava-se estimular as práticas de consumo em conformidade com os valores da elite brasileira (CARRASCOZA; HOFF, 2009, p. 14).

É como estímulo às práticas de consumo que vemos a chegada da fotografia à publicidade, introduzindo uma nova percepção da “realidade”, intermediada pelo fotógrafo. No lugar de ilustrações realistas, as imagens fotográficas puderam aumentar o poder de persuasão dos anúncios e cartazes, passando a ser consideradas a melhor maneira de captar o

“real” para que produtos adquirissem apelos ainda mais críveis.

A capacidade de verossimilhança da fotografia pôde reafirmar, mais do que antes, o sentido da comparação (figura 6), educando os consumidores para os novos usos de produtos e serviços e também para a obsolescência dos objetos. Os recursos da comparação ainda hoje são muito utilizados (figura 7) em comerciais ou informes de televisão e de internet.

Figura 6: Anúncio Pilogênio, Revista Feminina, 1917.²⁰

Figura 7: Anúncio digital Instant Hair, 2012.²¹

Ainda no início do século XX, o cinema se desenvolve como linguagem e, de acordo com Costa (2004, p. 62, 63), aprende a contar histórias e provoca um processo de identificação jamais visto ao criar uma ambiência na qual o espectador mergulhava. Os criativos publicitários logo perceberam a importância do cinema no imaginário social e trouxeram para os anúncios e cartazes não mais as ilustrações realistas, mas as fotografias das estrelas e astros em momentos de consumo de produtos (figura 8), amalgamando ao estilo de vida *hollywoodiano* a utilidade dos novos bens.

Os anúncios utilizavam testemunhais de atrizes do cinema, técnica persuasiva de apelo a autoridade (CARRASCOZA, 2004), ainda muito comum nos nossos dias. Ou a dramaticidade no qual somente o produto era a salvação: “a bela moça de mau hálito que salvou seu amor com Listerine” (MARCHAND, 1985). Também no Brasil, o estilo de vida norte-americano, o

²⁰ Disponível em: <<http://goo.gl/Yklm7i>>. Acesso jun. 2013.

²¹ Disponível em: <<http://instanthaircolorific.com.br/>>. Acesso jun. 2013.

fascínio pelas aventuras, a beleza sedutora das estrelas, suscitava o que era a novidade e a modernidade da sociedade do consumo que se expandia (figura 9).

Figura 8: Anúncio da Coca-Cola, 1935.²²

Figura 9: Anúncio do sabonete Lever.²³

Para Orígenes Lessa (GUEDES, 2007, p. 40) os anúncios de 1930 eram didáticos, uma vez que traziam tanto novos produtos quanto novos hábitos e era necessário vender uma ideia, mais do que o próprio produto (figura 10). Com o tempo, e o aumento da concorrência, a publicidade foi se transformando e deixando de ser tão amadora e romântica.

²² Disponível em: <<http://goo.gl/JVCBhF>>. Acesso dez. 2012.

²³ ABRIL CULTURAL. 100 anos de propaganda. São Paulo: 1980.

Figura 10: Anúncio do creme dental Kolynos, Jornal Amanhã, 1935.²⁴

2.2 Processos da criação publicitária e os meios eletrônicos

Criando, produzindo ou apenas patrocinando conteúdos para o rádio, a publicidade cresceu à medida que financiou o desenvolvimento do meio e teve um importante papel na articulação da produção social, como escreve Dantas (2002). Nos Estados Unidos, o rádio parecia não ter muito futuro, por ser mais voltado ao lazer, ao contrário do telefone. Somente na década de 1920 a radiofonia se desenvolveu, quando a empresa *Westinghouse*, percebendo o sucesso do rádio amador, decidiu combinar a venda de equipamentos com a produção de programas financiados por anunciantes e suas agências de publicidade (DANTAS, 2002, p.120-123).

Centrado apenas na oralidade, o rádio teve um lugar preponderante na vida do brasileiro desde que chegou ao Brasil, em 1923, devido ao poder de penetração num país com tão vasta extensão territorial e a maioria da população iletrada e rural. Pela primeira vez um meio entrava nos lares como um membro da família, instituindo uma relação próxima dos ouvintes, alfabetizados ou não. O marco da regulamentação, segundo o Ministério das Comunicações, ocorreu só em 1931/1932²⁵ quando foram delineadas as primeiras normas de sua difusão e comercialização.

A publicidade em rádio, que no início se resumia à menção dos nomes das empresas patrocinadoras dos programas e, depois, à leitura dos anúncios de jornal (MARCONDES, 2001), logo encontrou formas características inspiradas nos modelos advindos das agências norte-americanas, cujas denominações permanecem até hoje: *spots*, textos gravados por

²⁴ Disponível em Biblioteca Nacional: <<http://goo.gl/LYcdZx>>. Acesso set. 2015.

²⁵ Disponível em: <<http://goo.gl/9uN41c>>. Acesso dez. 2013.

locutores com ou sem fundo musical, e *jingles*, composições musicais criadas para os produtos e marcas. Os *jingles* dialogavam com o fazer artístico da época, sendo muitos deles criados por compositores, como o do guaraná Antarctica, de Villa-Lobos e Guilherme de Almeida, ainda na década de 1920 (SERGL, 2007, p. 10), além das paródias de composições de sucesso, com letras adaptadas para produtos.

As marcas não apenas patrocinavam, mas também criavam programas jornalísticos e de entretenimento, tais como o Repórter Esso, “testemunha ocular da história”²⁶, os programas musicais de auditório, com os reis e as rainhas do rádio, e as radionovelas (figura 11), como a da Colgate.

Figura 11: Anúncio da programação com menção do patrocinador da radionovela, 1940.²⁷

Muitos desses modelos foram implementados pelas agências de publicidade norte-americanas, com programas criados por seus redatores e produzidos dentro das agências.

[...] Com base nas notícias distribuídas pela agência norte-americana United Press (UPI) e elaboradas pelos redatores da agência de publicidade McCann Erickson que detinha a conta da Esso Standard de Petróleo, companhia multinacional patrocinadora do programa jornalístico, o Repórter Esso iniciou com um noticiário voltado principalmente para a cobertura de acontecimentos da Segunda Guerra Mundial [...] Em parceria com agências de publicidade, a Rádio Nacional passou a criar programas de sucesso permanecendo como a emissora de maior audiência em todo o país na era de ouro do rádio, com as radionovelas, Repórter Esso e programas de auditório, tornando-se um modelo seguido por outras emissoras (OLIVEIRA; MENEGUEL, s/d, p. 13-20).

O sucesso desses programas fez com que migrassem para a televisão logo que o meio se estabeleceu no Brasil: “nascida em uma época em que o uso comercial das mídias já se universalizara e a própria publicidade se transformava em programa e arte, a televisão exhibe, quase indecorosamente, não só a sua ascendência popular e plebeia, como seu perfil

²⁶ Um dos slogans do programa Repórter Esso da Rádio Nacional do Rio de Janeiro.

²⁷ Disponível em: <<http://goo.gl/LYcdZx>>. Acesso set. 2015.

comercial" (COSTA, 2004, p. 68). Somente após uma década, a televisão começou a encontrar a sua própria forma, como escreve a autora, contribuindo com isso a chegada de profissionais do teatro e do cinema, como autores e diretores, que buscavam um novo trabalho e uma alternativa às medidas repressivas da ditadura militar.

Ao unir imagem e som como o cinema, só que os levando para dentro dos lares, como o rádio, a televisão tornou-se a principal mídia da sociedade no segundo pós-guerra com sua vasta programação permeando o cotidiano das famílias. A televisão encontrou a sua forma de produção calcada, principalmente, na simultaneidade da transmissão para diversos receptores em diferentes lugares (um para todos) e, ainda, nos formatos de produções seriadas como a telenovela, herança do rádio, das fotonovelas e, mais remotamente, dos folhetins, e teve um papel fundamental na criação de um “imaginário comum compartilhado” (COSTA, 2002, p. 71).

O departamento de criação das agências ainda era considerado um prestador de serviços, entre tantos, oferecendo embalagens, materiais promocionais e anúncios em jornais e revistas que enumeravam as qualidades do produto “sem o menor compromisso com a realidade” (GANDRA, 1995, p. 46). E também comerciais de TV realizados ao vivo pelas garotas-propaganda (figura 12), que demonstravam os produtos: “Praticamente ninguém sabia fazer comerciais de TV, embora o veículo já desse algumas mostras de que reinaria no futuro. ‘Os comerciais de TV eram um horror’ refere-se Cosi, ‘ou eram desenhos animados primários ou apresentados ao vivo por garotas-propaganda’” (GANDRA, 1995, p. 59).

Figura 12: Gravação do comercial Toddy com a garota-propaganda Branca Ribeiro - TV Paulista, Canal 5.²⁸

²⁸ ALBUQUERQUE, M. E. V. Garotas Propaganda. São Paulo: Centro Cultural São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/RnFGDG>>. Acesso ago. 2015.

Assim como ocorreu com o rádio, a criação de comerciais para a televisão se constitui passo a passo, com acertos e erros, inspirada nos exemplos norte-americanos que já dominavam muitas técnicas, como a DDB de Bill Bernbach. Os publicitários Alex Periscinoto e Julio Cosi realizaram estágios na DDB e conheceram os processos criativos implantados por Bernbach, responsável por uma mudança no modelo de agências, com a valorização do profissional criativo e o trabalho em duplas de criação, como escreve Cosi: “pela primeira vez na vida eu vi redatores rabiscando *layouts* e diretores de arte arriscando alguns títulos. Era um pingue pongue total e absoluto atrás de uma boa ideia. Depois, cada um executava a sua função” (GANDRA, 1995, p. 50).

Periscinoto voltou outras vezes à DDB, já como sócio da agência Almap, trazendo sempre rolos de filmes publicitários e, além do novo modelo de organograma em duplas de criação, adaptou alguns conceitos criativos da DDB à realidade brasileira, apesar da precariedade de materiais disponíveis. O publicitário Jarbas faz referência às parcas soluções encontradas pelos criativos, que resvalavam no puro artesanato. A tipografia, por exemplo, era paupérrima. “Eu fotografava anúncios de revistas americanas e pedia para os ilustradores desenharem as letras” (GANDRA, 1995, p. 59).

Com a chegada do *videotape*, na década de 1960, os comerciais de televisão puderam ser mais bem produzidos, utilizando recursos do cinema, desde a criação de roteiros mais elaborados, à filmagem e à edição de suas histórias sintetizadas em apenas 30 segundos (figura 13).

Figura 13: Cenas do comercial da Shell com os Mutantes, 1969.

A capacidade de produção dos comerciais, com altos custos, de até 500 mil dólares, como se refere Dammann (GANDRA, 1995, p. 78), se tornou similar às cinematográficas, a fim de conquistar a atenção de consumidores cada vez mais bombardeados por um sem número de informações que, em vez de “educados para o consumo” à maneira do início do

século, passaram a ser seduzidos por narrativas nas quais o produto ou serviço eram personagens que podiam mudar o rumo de uma história entre pai e filho (figura 14), como o comercial cujo *slogan* se tornou um bordão ainda hoje repetido: “Não basta ser pai, tem de participar. Não basta ser remédio, tem de ser Gelol”.

Figura 14: Cenas do comercial do produto Gelol, 1984.

Igualmente, a montagem dos comerciais se tornou mais sofisticada, instituindo uma fragmentação cada vez maior e mais rápida. Participando da cotidianidade, a “estética do videoclipe” de muitos comerciais de televisão dialogava com a compressão espaço-temporal característica da contemporaneidade, assim como os acelerados processos de globalização e de mundialização da cultura advindos dos discursos da televisão, entre eles o da publicidade.

A melhor expressão do modo como o consumo se converteu em elemento de cultura acha-se na mudança radical sofrida pela publicidade, por essa época, quando passou a invadir tudo, transformando a comunicação inteira em persuasão. Deixando de informar sobre o produto, a publicidade se dedica a divulgar os objetos dando forma à demanda, cuja matéria-prima vai deixando de ser formada pelas necessidades e passa a ser constituída por desejos, ambições e frustrações dos sujeitos (MARTÍN-BARBERO, 1997, p. 193).

Apesar de o trabalho em duplas ser comum na maioria das agências, ainda na década de 1990, os redatores assumiam a frente na criação de campanhas, desde os títulos, textos e *slogans*, a roteiros de comerciais de tv e peças de rádio, como explicita um dos entrevistados da nossa pesquisa.

[...] o redator começava a criar, principalmente filme, tá... Então, o redator sentava pra criar o filme sozinho, colocava o fone de ouvido, não falava com ninguém, ficava ali no mundinho dele, muitas vezes apresentava as ideias pro diretor de criação e aí, quando tinha uma coisa aprovada, que o diretor de arte ficava sabendo que o *job* estava acontecendo na agência. Claro que isso era um caso extremo, as outras agências já, nessa época, não trabalhavam mais assim, mas isso ainda era uma realidade, uma agência grande no Brasil há 20 anos, há 20 anos, não, menos até [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

A chegada dos computadores nas agências em meados de 1990, fez com que os processos de criação, já bastante acelerados, se tornassem ainda mais rápidos na busca por eficiência e menores custos de produção. Para Dantas, a terceira revolução tecnológica nas comunicações nasce com a distinção de serviços de comunicações nos Estados Unidos e na Europa, estabelecendo regulações diferentes para a telefonia e para a transmissão de conteúdo, esta última regulada por normas políticas e culturais. As barreiras de acesso à informação, criadas pelos fornecedores globais de informação, explicitam o tempo poupado como um valor e o tempo-fetice é cada vez mais valorizado pelo capital (DANTAS, 2002, p. 139, 140). A economia de tempo se torna um imperativo na publicidade televisiva, migrando para os novos suportes advindos da terceira revolução tecnológica, nos quais o espaço também pode ser comprimido ao tamanho da tela de um celular.

Se até aqui, vimos a criação na perspectiva dos meios massivos tradicionais, focados nas mensagens, seus alcances e recursos sociotécnico discursivos, nosso olhar se volta para a chegada dos meios digitais e das redes *on-line* e as alterações proporcionadas pela compressão espaço-tempo da contemporaneidade.

2.3 Processos da criação publicitária e os meios digitais

O profissional de comunicação está vivendo a transição de uma lógica produtiva a outra, momento de grandes tensões e comparável ao Renascimento e à Revolução Industrial, como se refere Scolari (2008, p. 204), no qual a emergência dos meios digitais e dos dispositivos técnicos mudou os modos de criar, de produzir e de ser no mundo. Também Santaella (2013, p.192) refere-se à revolução das mídias e a uma mudança nas “formas de produção, distribuição e comunicação mediadas por computador” com consequências jamais vistas, como discutimos adiante sob o recorte da midiaticização.

No Brasil, as alterações operacionais no processo de elaboração das campanhas publicitárias tiveram início na década de 1990 (antes mesmo da chegada da *web*): da máquina de escrever para o computador, dos procedimentos de pesquisa de imagens em anuários impressos para os digitais e, mais atualmente, para bancos de imagens *on-line*; do uso da caneta e do lápis, pelos diretores de arte, para o *mouse* e, hoje em dia, para as mesas digitalizadoras, da limitação do papel às múltiplas possibilidades da tela. Como escreve Lévy (2005, p. 89) “inteligência, conceitos e até mesmo visão do mundo não se encontram apenas congelados nas línguas, encontram-se também cristalizados nos instrumentos de trabalho, nas máquinas, nos métodos”. A máquina-computador quando deixou de ser apenas suporte para

atividades ou arquivo de dados e se tornou um “metameio de produção das chamadas mídias digitais” (SANTAELLA, 2013) trouxe consigo modos de criar mais fragmentários, complexos e dispersos, dos quais ainda pouco conhecemos.

Para compreender as mudanças que deram início a esses modos de criar, situamos a influência do “saber técnico” das agências digitais, como resultado de sua origem: empresas de computação, como eram conhecidas, fornecedoras de *sites* e serviços de informática. E também a alguns jovens profissionais de TI e programadores de sistemas que, devido ao conhecimento de computação, desenvolveram habilidades específicas para abarcar a prestação de serviços para a *web*.

A internet passou a ter publicidade somente em 1994, segundo Pinho (2000, p. 192), no formato de *banners* de patrocínio alocados nos *sites* de empresas (prática que nos faz lembrar a chegada da publicidade no rádio e na televisão, que, no início, se limitava à menção dos patrocinadores). Ainda em 1994, os primeiros buscadores, como o Yahoo, começaram a tomar forma e a atrair consumidores que desejavam encontrar os *sites* das empresas na *web* ou mesmo realizar compras. Um ano depois, muitas empresas passaram a se interessar pela visibilidade proporcionada pela *web* como sinal de “modernidade”, contudo

[...] o *banner* tradicional, com uma mensagem curta e gráficos simples, não fornecia informação suficiente, o que também estimulou mais as empresas a terem os seus próprios *sites* na internet. Por outro lado, provocou ainda mais o surgimento de novas formas e de novos tipos de anúncios, bem como de *sites* mais interativos, que buscam estabelecer maior relacionamento com o consumidor e ainda oferecer entretenimento e diversão para que os visitantes retornem aos *sites* (PINHO, 2000, p. 193).

A McCann Erickson foi a primeira agência a criar uma divisão interativa no Brasil, em 1998, a *Thunderhouse*, mas, segundo Pinho, muitas agências deixavam a produção de *sites* e *banners* a cargo de empresas especializadas (produtoras), ficando responsáveis apenas pelas “estratégias, conceitos, negócios e programas de relacionamento interativo para a *web*” (2001, p. 194). Um dos primeiros sucessos de ação interativa, citado pelo autor, foi criado em 1999 pela agência DM9 para o produto SuperBonder, e trazia um tubo de cola com o *slogan* “encostou, colou” fazendo com que o mouse – ao passar pela imagem – ficasse colado a ela (2001, p. 197).

Devido ao aumento de *sites* e de outros formatos para a *web*, acreditamos que as empresas, e mesmo os programadores autônomos, passaram a ter demandas crescentes, se especializando na prestação de serviços para as agências ou diretamente para anunciantes gerando novos negócios. Por entenderem mais de computação/automação do que da criação

dos textos e *layouts*, contratavam profissionais específicos para cada atribuição, de jornalistas a *designers*, de redatores publicitários a diretores de arte. No quadro de profissionais responsáveis por criar *sites*, descrito por Pinho (2000, p. 129), já havia os cargos de atendimento e marketing, para intermediar as necessidades dos clientes; assistentes de arte, *webdesigners*, diretores de arte, redatores e editores, entre outros cargos técnicos e, enfim, diretores de criação. A migração desse modelo mais especializado para as agências digitais nos parece um percurso natural, dada a rapidez da expansão da publicidade nas novas mídias.

O potencial da *web* para a publicidade, segundo Pinho (2001), está na sua natureza interativa e instantânea, que corresponde à parte multimídia da internet, conceito que discutimos adiante. Exatamente nesse potencial repousam os principais objetivos dos clientes anunciantes atualmente e que se tornam exigências para os profissionais de criação na busca de ideias que possam mobilizar a audiência com o maior número de propagação ou de visualizações, como o comercial da Turkish Airlines (figura 15), com mais de 143 milhões de *views* e mais de 108 mil inscritos, considerado o vídeo mais visto da década no YouTube.²⁹

Figura 15: Cena do comercial da Turkish Airlines, 2013³⁰

De acordo com Castells (2009), vivemos a era do capitalismo informacional; para Harvey (1996) estamos na era da acumulação flexível, já para Dantas (2002), vivemos a lógica do capital-informação como propulsora das relações de poder e de dominação. Perfazendo com Dantas a criação de cada um dos meios foi possível compreender as origens dessa lógica e as revoluções da informação consequentes do financiamento privado para o desenvolvimento de cada meio, motivadas por interesses econômicos desde o início do jornalismo moderno, como escrevemos.

²⁹ Disponível em: <<http://goo.gl/c3zGuj>>. Acesso out. 2015.

³⁰ Disponível em: <<http://goo.gl/OXCdIf>>. Acesso jan. 2016.

Na lógica do capital-informação da qual se refere o autor, a chamada "democratização" da informação pela internet não passa de um dos lados, senão o menor, da dependência que temos dos países centrais que controlam a rede, incluindo nesse controle todos os nossos dados armazenados a cada utilização de um *site* ou de um serviço móvel, como se refere um dos entrevistados da nossa pesquisa: “essas empresas que têm buscadores, Bing, Yahoo e Google, são as empresas mais ricas do mundo, porque elas têm essas informações. Então quando a gente fala de BT, que é *behaviour targeting* com esses três, o CTR, ou seja, a taxa de impressão para clique é altíssima. Porque o cara (o consumidor) está no momento de compra [...]” (DIRETOR de mídia, agência digital).

A publicidade também tem um papel importante no financiamento dos meios digitais e da rede *on-line* e de maneira ainda mais evidente, já que ao contrário dos monitoramentos pela amostra da audiência, como acontece com a televisão (a medição pelo Ibope, por exemplo), hoje basta acessar um *site*, curtir uma *fanpage* ou assistir a um comercial no YouTube para deixar a nossa marca digital: “cada monitor funciona como um endereço (ou nó) pelo qual os dados transitam e de onde podem ser gerados e acessados [...] cada nó tem na rede uma posição estratégica que exige do usuário uma atitude ativa diante do fluxo de informação” (COSTA, 2002, p. 87).

A publicidade “reflete e refrata” a sociedade e seu tempo. Este é um tempo em que as tecnologias de informação e comunicação mudam os modos de convivência, inclusive com as próprias tecnologias, em uma sociedade na qual as marcas modificam a maneira de se relacionar com os consumidores, tornando-se provedoras de experiências, também por meio da tecnologia. As narrativas publicitárias criam mundos mágicos, fábulas, como escreve Baudrillard (1993), nas quais produtos e marcas fazem parte do dia a dia de consumidores, naturalizando um cotidiano permeado de escolhas, escolhas essas que acabam por fazer parte das narrativas de identidade desses consumidores tanto quanto os próprios produtos e marcas.

Como observa Costa (2000) na maioria das experiências artísticas, as narrativas ficcionais em mídias eletrônicas são mais fragmentadas, abertas e flexíveis e estabelecem uma relação mais livre, ocasional e informacional com o público, contudo, a proclamada interatividade dos meios digitais aparece como forma de controle e de disciplina das relações comunicativas, nas quais o autor – ainda que coletivo – reafirma a sua soberania. “A transgressão, que liberta o escravo e que rompe com as hostis delimitações de tempo, de espaço e de condicionamento, é vivida, na maioria das propostas, como mera simulação” (COSTA, 2007). Ainda que o comercial ou vídeo da internet solicite a participação do consumidor na produção de seus próprios vídeos, como ocorreu com a campanha “Um dia na

vida” (figuras 16 e 17), do medicamento Neosaldina, essa participação visa disseminar ainda mais a própria campanha e a marca por meio das histórias que o consumidor conta.

Figuras 16 e 17: Tela do *hotsite* “Um dia na vida” e um dos vídeos da campanha da Neosaldina.³¹

A aproximação da publicidade com a arte moderna, segundo WILLIAMS (2011) tem mais a ver com respostas para a nossa condição humana contemporânea do que uma imitação feita pelos publicitários. É desse modo que o autor vê o trabalho dos publicitários que, no lugar de escreverem ou produzirem filmes ou peças, criam a “fantasia organizada” que projeta as decisões dos produtores como uma escolha pessoal do consumidor, como no exemplo anterior dos minidocumentários “Um dia na vida” e, ao serem cooptados pelas marcas, os consumidores acabam por “trabalhar” criativa e estrategicamente para elas e, sem se dar conta, fornecem também dados que vão alimentar as pesquisas.

Na busca por essa simulação de escolhas do consumidor, os profissionais de criação têm sido compelidos a ampliar ainda mais o repertório cultural, principalmente do universo do *target*, para o qual são criadas as peças. Na atualidade, contudo, há dificuldade de recorte desse público – um consumidor cada vez mais disperso, fragmentado – que tem escapado às segmentações, como se refere Canevacci à “morte do *target*”: agora, mais do que nunca, o consumidor é cocriador, em busca de autorrepresentação, porque, segundo o autor, ninguém mais quer ser representado.³² Assim, as dificuldades de segmentação, a complexidade de escolhas e a ascensão dos meios digitais e da rede *on-line* pelos quais o consumidor trafega vêm alterando os modos de criar a partir de planos de mídia não mais pautados por dados sociodemográficos, mas comportamentais.

[...] quando eu comecei a trabalhar em mídia, tinha dois clientes totalmente diferentes, um banco e uma empresa de cerveja e o plano de mídia era igual, porque os dois falavam com públicos ABC e 25+, você comprava mídia pra ABC e 25+. Era a mesma mídia, geralmente atuando forte, tv aberta, porque nem na época não existia

³¹ O *site* com os vídeos dos consumidores (www.umdianavida.com.br) foi desativado, mantido apenas o dos vídeos das celebridades. Disponível em < <http://vimeo.com/10889808>>. Acesso ago. 2015.

³² Tema discutido por Massimo Canevacci durante a abertura do III Pró-Pesq, evento realizado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, nos dias 24 e 25 de maio de 2012.

pay tv. Era tv aberta, um pouco de jornal e rádio e você tinha sucesso. De lá pra cá mudou tudo, porque as agências deixaram de ser sociodemográficas, passaram a ser comportamental, a quantidade de mídias que eu tinha ontem que se restringia a 10 players, hoje são 1000 players, então, tudo mudou [...] (DIRETOR GERAL DE MÍDIA, agência tradicional).

A fim de iluminar o nosso percurso sobre os processos criativos nos meios digitais, além das pesquisas nas agências, em setembro de 2015 participamos de uma imersão³³ realizada por uma empresa do grupo Flagcx (*The Creative Disruption Network*), parte do conglomerado Interpublic no Brasil, que abriu seu modelo de trabalho para outros profissionais, artistas e agências no qual foram explorados alguns aspectos dos modelos de criação nesse momento de transformações.

O primeiro aspecto abordado, logo no início do evento, foi a “*post demographic era*”, conceito que dialoga com a morte do *target*, a que se refere Canevacci, e reitera o modelo de agência pautada por dados comportamentais, fazendo com que o profissional de mídia fique muito mais próximo de um etnógrafo do que de um programador, como retratado na apresentação. Isso se deve à possibilidade da ampla coleta de dados, à sistematização desses em informações e o cruzamento dos achados com o comportamento do consumidor nas mídias digitais, função atualmente realizada por sistemas informacionais: o *Big Data*, como forma de acesso ao consumidor. Desse modo, cabe ao profissional de mídia ser um “gerador de proposições” para os departamentos de planejamento e, principalmente, os de criação, “orientando os micromomentos dos potenciais compradores a partir de *clusters* – agrupamentos de eventos propícios ao consumo – conhecendo, desse modo, a jornada do consumidor do *off-line* para o *on-line*”.³⁴

Um exemplo desse modelo são os quatro curtas-metragens *Romeo Reboot* criados para o desodorante Axe, da Unilever (figura 18), que fazem parte da plataforma *Haus of Axe* com o objetivo de unir entretenimento e publicidade.³⁵ A estratégia criativa combina mídia programática com uma ferramenta de *storytelling* para formatar várias estruturas narrativas que resultam em cem mil *trailers* diferentes, para vários perfis de consumidor: “Ferramentas de mídia programática vão analisar o comportamento digital dos usuários para descobrir uma teia complexa de interesses e identificar padrões. Se um usuário tem uma *persona* mais artística, por exemplo, a ferramenta de *storytelling* vai automaticamente escolher um *trailer*

³³ “*Translators* é uma imersão de 2 dias guiada por fundadores e líderes da Flagcx para criar um estado natural de adaptação à mudança”. Disponível em: < <http://translators2k15.splashthat.com/>>. Acesso set. 2105.

³⁴ Parte dos temas debatidos no workshop *Translators*.

³⁵ Disponível em: <<http://goo.gl/2MJ9JX>> e <<http://goo.gl/YSYtGU>>. Acesso out. 2015.

com uma seleção de cenas mais *artsy* e renderizá-lo com a trilha do filme que se encaixa melhor nesse perfil”.³⁶

Figura 18: Cena de um dos curtas *Romeo Reboot*, da Axe.³⁷

A estratégia é uma das faces da emergência do *storytelling*, conceito que ganha espaço por meio de diferentes manifestações, como *branded entertainment*, *branded content*, *advertainment* (combinação de *advertising* e *entertainment*), e faz com que a publicidade ingresse no fenômeno da transmidialidade, no qual as narrativas desenrolam-se por meio de diferentes suportes midiáticos a fim de atingir nichos distintos, “alterando um pouco o tom do conteúdo de acordo com a mídia utilizada” (JENKINS, 2009, p. 138, 139).

Hellín e Trindade (2014) questionam o termo transmídia *storytelling* ao confrontá-lo com o de *crossmedia*, conceitualmente distinto na análise dos contextos ibero e anglo-americano.

No contexto ibero-americano se considera o trabalho teórico de circulação em redes sociais mais baseado no conceito de transmídia. O conceito de *crossmedia* apenas é usado no contexto do mercado, tendo em sua caracterização os traços da forma determinista de gerar resultados previstos, como na comunicação linear tradicional, sem considerar a complexidade de narrativas transmídia *storytelling* (HELLÍN; TRINDADE, 2014, p. 57).

Para os autores, esses conceitos referem-se à circulação dos sentidos das marcas e suas publicizações (FRANÇA, 2005; CASAQUI, 2011), que configuram, por fim, os processos de midiatização em andamento, como discutimos adiante e que, no caso dos curtas *Romeo Reboot*, se aproxima mais do termo *crossmedia*, já que a campanha multiplataforma não dá autonomia ao consumidor, apenas usa os seus dados para formatar os *trailers*, sem coparticipação alguma (figura 19).

³⁶ Disponível em: <unilever.com.br>. Acesso out. 2015.

³⁷ Disponível em: <axe.com.br>. Acesso out. 2015.

Transmídia storytelling	Crossmedia
Contexto mais europeu e ibero-americano.	Contexto de mercado mundial. E amplo uso no mundo acadêmico anglo-saxão.
Universo expandido em multiplataformas, sem limites temporais, possibilidades amplas.	Universo expandido com multiplataformas, condicionado a uma estratégia de como fazer uma marca ter universo expandido.
Ficção seriada, cinema.	Publicidade e marca.
Envolvimento e participação.	Envolvimento e participação.
Autonomia.	Autonomia relativa, muitas vezes limitada
Coautoria e colaboração; Consumidor-usuário empoderado.	Pouca coautoria e colaboração. Consumidor-usuário com ilusão de empoderamento.
Possibilidades teóricas para comunicação	O poder e linguagem do mercado.
Modo de produção a partir dos meios	Modo de utilização dos meios.
A convergência molda a produção narrativa que se deixa ao acaso. Livre aos desdobramentos.	A convergência molda a produção narrativa, planejada com vista a resultados. O acaso só acolhe as reações positivas. As negativas levam ao abandono do processo. Embora possam gerar narrativas independentes do desejo da gestão de marcas.

Figura 19: Análise das características dos formatos *transmídia storytelling* e *crossmedia* (HELLÍN, TRINDADE, 2014, p. 58).

Os roteiros da série *Romeo Reboot* foram criados por diretores e cineastas, como ocorreu com a série de curtas *The Hire*, da BMW, em 2001.³⁸ Em ambos os casos, o nome dos cineastas é divulgado em cada filme (figura 20), técnica de apelo à autoridade explorada por Carrascoza (2003) nos textos visuais e verbais só que, aqui, localiza-se no nome dos curtas, aproximando-os mais da sétima arte do que da publicidade.

Figura 20: Busca pelo curta *Romeo Reboot* nos vídeos do Google.³⁹

Sabemos que contar histórias persuasivas sempre foi um dos trabalhos das agências, uma vez que os comerciais tradicionais de televisão, ou mesmo anúncios, trazem narrativas que fazem parte dos textos culturais desde o século passado, como as do Marinheiro *Popeye*,

³⁸ Disponível em: < <http://goo.gl/1O8LvY> >. Acesso out. 2015.

³⁹ Disponível em: < www.google.com.br >. Acesso out. 2015.

criada em 1929, para ajudar a desovar uma grande safra de espinafre. Estratégia criativa que “inverte a lógica do merchandising (*ou tie in* ou *product placement*), associando o conteúdo à marca e não a marca ao conteúdo” (RIBARIC, 2011, p. 4).

No Brasil, o livreto do Jeca Tatuzinho, criado por Monteiro Lobato em 1924 para o laboratório Fontoura, é outro exemplo que, na atualidade, poderia ser denominado *advertainment* ou *adverstory*. São novas denominações para práticas antigas, estratégias discursivas que, ao classificar produtos e serviços das agências, e seus “modos de fazer”, buscam conformar normatizações. Essas normatizações parecem ser reguladas por uma lógica midiaticizadora, que traz desafios para a nossa análise, a fim de compreender as estratégias e as regras que as norteiam.

Privilegiar os usos do *target* e as possibilidades de extensão de uma peça criativa para diversos meios e plataformas tem sido um dos desafios dos criativos atualmente. É a instância técnica se sobrepujando à arte, ou seria a aproximação de ambas na mesma origem etimológica? Como escreve Lopes (2014, p. 74) “reconhecer a envergadura que a tecnicidade tem hoje, não mais como instrumento, mas incrustada na estrutura mesma do conhecimento e da vida”.

Para Murray (2003), o drama seriado é o modelo emergente do encontro da televisão com o meio digital, desencadeando um formato que denomina de hiperseriados, com novas possibilidades de ingredientes interativos (diários, anotações, espaços virtuais), porém nada disso será suficiente para manter o interesse se não houver uma boa história a ser contada. E, acrescentamos, uma história bem contada na internet desde os primeiros cinco segundos, para que os consumidores não “pulem” o comercial antes dos vídeos que escolheram assistir.

Dessa maneira, os profissionais de criação na atualidade precisam saber quais associações são possíveis, não apenas culturais, mas também às de ordem técnica (no sentido do fazer com aparatos técnicos), para criar um *game* ou um aplicativo. É desse modo que vemos as agências tradicionais aproximando as equipes de criação de profissionais de tecnologia, programadores especialistas em TI e *UX designer*⁴⁰ (*designer* de experiência de usuário). Ou, como no caso das agências digitais e colaborativas, muitos dos seus fundadores são programadores que migraram para o negócio da publicidade, instituindo um fluxo de trabalho permeado por instâncias técnicas, inclusive a incorporação de metodologias de trabalho que propiciam a potencialidade do ato criativo, como observamos em nossa pesquisa.

⁴⁰ *UX Designer* é o profissional que desenha e projeta a experiência do usuário na internet, responsável pelas decisões estratégicas relativas ao *design* que facilitem o uso (PADOVANI; SCHLEMMER; SCARIOT, 2012).

Para Barbosa e Trindade (2007), existem seis níveis de enunciação na publicidade: anunciante; marketing do anunciante; comunicação integrada do anunciante; publicidade e propaganda – agência, atendimento, planejamento, mídia, criação – codificação; produção das peças da campanha (terceirizado/técnico de cada produto midiático) e veiculação (diferentes suportes/canais que transmitem as mensagens da campanha aos receptores).

Os três primeiros níveis da enunciação da emissão (agência, produção e veiculação) guardam relações de interferência mais diretas com os enunciados das campanhas, o que nos faz atentar para o fato da materialidade das peças publicitárias de uma campanha nos diferentes níveis de enunciação na emissão/produção/veiculação demanda considerar as especificidades dos suportes que inscrevem tais mensagens, bem como os distintos sujeitos que interferem mútua e dinamicamente nesses níveis de enunciação (BARBOSA; TRINDADE, 2007, p. 68).

Com a ascensão dos meios digitais e da rede *on-line*, tanto os suportes quanto as atividades desses profissionais se complexificaram, bem como as dinâmicas entre eles. Se as equipes de criação eram consideradas “artistas”, na atualidade a representação desses profissionais parece estar em processo de mudança, tanto pela proliferação de suportes midiáticos digitais por onde as mensagens circulam, como pelas modificações trazidas pela inserção de tecnologias nos “modos de fazer”.

Nas novas práticas de trabalho das duplas de criação, a presença de aparatos técnicos medeiam os processos de trabalho, instaurando lógicas no fluxo, como observamos em nossa pesquisa. Há, ainda, a emergência do planejamento estratégico ou criativo que, baseado nas pesquisas qualitativas sobre consumidores e mercados, norteia o posicionamento do produto e da marca, estabelecendo um caminho prévio para as duplas de criação, um direcionamento criativo, como se refere um entrevistado: “[...] eles sentem que a gente está ‘podando’ a imaginação. Na verdade, não é isso. Tudo precisa de um direcionamento [...] é tão produtivo que esteja todo mundo junto [...] e enquanto eles têm a imaginação deles livre a gente consegue pegar isso e colocar mais ou menos no caminho certo” (PLANEJAMENTO JR., agência digital).

Até 1951, quando foi criada a primeira escola de propaganda, os profissionais não eram publicitários de origem, como escrevemos. Somente na década de 1970 é que a profissionalização veio a acontecer e “por sua natureza híbrida – enraizada nas comunicações e nas artes – e seu perfil multifacetado – oscilante entre a ciência, a tecnologia e a filosofia – suscita perplexidades, inspirando reticências” (MARQUES DE MELO, 2010, p.55). Também o contato/atendimento era o profissional mais importante nas agências até os anos de 1960, por sua relação com os clientes, funcionando como um catalizador da ampla prestação de

serviços que estas ofertavam. Já por essa época, o planejamento começou a ganhar relevância, junto do movimento de valorização dos criativos iniciado com as transformações das agências que adotaram o modelo de duplas da DDB norte-americana. Periscinoto refere-se ao profissional Hélio Silveira, que considerava o melhor homem de planejamento do Brasil. Esse profissional fazia um histórico, um *book* de todos os produtos do cliente, com pesquisas junto a consumidores e ao mercado. “Então, o planejamento é um todo, é uma visão de conjunto do que o cliente tem que fazer pelo menos por um ano, seguramente, seguindo as regras do planejamento. E as campanhas derivavam, depois, do próprio planejamento” (PERISCINOTO, 2004, p. 11, 12).

A importância desses profissionais cresceu nos anos seguintes, seja pela influência dos modelos de negócio das agências norte-americanas e europeias, cada vez mais presentes no Brasil, seja pelo perfil de alguns planejadores, como Júlio Ribeiro. O departamento de planejamento parece estar em período de consolidação e cada vez mais próximo do trabalho dos criativos, face à complexificação das relações entre consumidores e marcas, como se refere um dos entrevistados:

Você tinha criação, atendimento, a criação detendo bastante o processo criativo, quase que exclusivamente, e você tinha profissionais de pesquisa, que davam insumos pra área de criação. Algumas agências incorporaram esses profissionais de pesquisa que antes eram *freelances*, ou eram de instituto de pesquisa, começaram a incorporar alguns desses profissionais de pesquisa. Então, os profissionais de planejamento mais antigos eram pesquisadores de mercado, na verdade. É mais recente o fenômeno de pessoas que começam a trabalhar com planejamento de cara, não necessariamente com histórico de pesquisador.

Pergunta: Tinha até a denominação de planejamento estratégico, agora ele é criativo.
Resposta: Isso é bem próprio de uma área de que ainda está amadurecendo, buscando o nome que tente definir melhor o que faz [...] Tem áreas que deixaram de usar “planejamento” e passaram a chamar de estratégia, departamento de estratégia, mas a função dela é, de fato, ajudar na estratégia de comunicação das marcas, a função de suportar a criação. A geração do produto criativo continua, mas hoje ela vai muito além disso, assim, se espera, o mercado espera do planejamento dentro da agência, uma compreensão cada vez maior do negócio e a comunicação passa a ser uma ponta do negócio [...] (VP DE PLANEJAMENTO, agência tradicional).

São os novos procedimentos que emergiram paulatinamente, a partir da década de 1980, com a ascensão do profissional de publicidade, de marketing e, recentemente o de “novas mídias” com especializações cada vez mais estratificadas, como acontece nos demais sistemas de produção que “converte a todos em fragmento de pessoas [...] com vínculos, habilidades e capacidades particulares, integrados às estruturas dinâmicas e potentes que damos o nome de “modo de produção”. Nossa “posicionalidade” ou “situacionalidade” com relação a isso é uma construção social exatamente da mesma maneira como o modo de produção é uma criação social” (HARVEY, 2004, p. 310).

No nosso caso, os criativos publicitários, essa construção tem sido discutida a partir de teorias sobre como a realidade midiática se faz constituir e fornecer as lógicas da sociedade “em vias de midiaticização” (BRAGA, 2009, 2012) como buscamos examinar. Lógicas ainda em constituição, que dissolvem certezas. Há ainda certo “desencantamento” com o trabalho, como situou Weber (1999) face à racionalidade de processos de trabalho e que, na contemporaneidade tem sido potencializada pelos sistemas informacionais que monitoram todo o percurso de trabalho.

O “desencantamento do mundo” é um processo que atravessa os tempos modernos. Não se realiza plenamente. Desenvolve-se, reitera-se, diversifica-se e continua. Não termina nunca, envolvendo a filosofia, as ciências e as artes, tanto quanto os modos de ser, pensar, sentir, agir, imaginar e fabular. Traduz-se em formas de sociabilidade, modos de organizar o trabalho e a produção, relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, alienação e emancipação. Implica a superação de tradições, superstições e religiões no que se refere aos diferentes setores do espaço público (IANNI, 2003, p. 263).

Um exemplo desse monitoramento são os dispositivos de controle, como os relatórios de *timesheet* característicos das agências para “medir” o tempo de trabalho dos profissionais na realização das tarefas, por hora-homem (os custos por hora-homem constam nas tabelas de preços de serviços fornecidas pelas associações das agências). Esses relatórios também estão presentes nas agências tradicionais, um controle não tão sistematizado e, mesmo assim, faz com que o criativo não possa acessar o seu computador, uma vez que “trava” o sistema até que os relatórios sejam, enfim, preenchidos, como observamos. Esse modelo de controle já existe há algum tempo, com relatórios preenchidos no papel e entregues uma vez por mês. No fim dos anos de 1990, em vez do bloqueio do computador, o e-mail era bloqueado como relatou um entrevistado.

São as transformações no dia a dia do trabalho do publicitário (entre o de outros profissionais), que trouxeram maior controle de processos produtivos e do próprio trabalhador. Uma inovação interessa como fato social, escreve Orozco (2007) e, acrescentamos, no mundo do trabalho, também interessa como reiteração da manutenção de posições históricas de poder e de riqueza. Para Dantas (2002), importa ao capital, o valor de informação de cada indivíduo que possa compor um elo de um fragmento no mercado-rede na qual estão incluídos os publicitários, não produtores alienados, mas, sim, consumidores alienados. Fragmentação e não competição é o significativo que melhor descreve os rumos das comunicações na sociedade contemporânea (DANTAS, 2002, p.173, 174).

Nos processos de trabalho da criação publicitária, a subjetividade de cada profissional não é separada do fazer, e esse profissional criativo, produtor de narrativas, também é receptor

de tantas outras, inclusive àquelas produzidas pelos próprios consumidores a partir de seu trabalho. Para Trindade (2008, p. 75, 76), as questões da recepção passam por códigos culturais que se “naturalizam” na *práxis* cultural. A recepção se dá em processos de produção de sentido, que interferem nos processos de leitura e de interpretação de códigos complexos. Se há resignificação de narrativas publicitárias pelos consumidores, o mesmo acontece com os publicitários, que são consumidores de produtos e serviços cujas marcas estão presentes no cotidiano ainda que suas escolhas possam passar despercebidas.

Neste capítulo, não nos debruçamos sobre a constituição dos meios digitais com a chegada da internet e as relações de poder, como Castells (2003) e outros autores, uma vez que nos interessa observar as mudanças nos processos criativos na convivência e na convergência midiática. O nosso olhar retrospectivo objetivou abordar a relação da publicidade com os meios (sempre dependentes dos anunciantes), e perceber a influência da arte na criação de peças publicitárias para esses meios, mesmo antes da chegada dos primeiros jornais. Notamos que, no caso dos meios digitais, a relação que parecia tão evidente até o fim dos anos 2000 vai se esgarçando e torna turvo o nosso olhar: “no momento em que as artes deixaram de chamar-se de vanguarda, cederam ao mercado, às galerias, aos editores e à publicidade a tarefa de provocar o assombro para atrair público” (CANCLINI, 2008, p.14, 15). O que podemos ver são marcas e produtos a provocar assombros, cujas ideias nascem dentro das agências, ainda que materializadas por outros profissionais.

[...] continuo acreditando em coisas criativas, independem do meio, tem que ser pertinente ao meio e eu sempre gostei de ideias. De ideias legais e as ideias vão se desgastando e vão voltando e vão se reciclando. Eu não tenho a pretensão de falar, direção de arte, publicidade é arte, não é arte, mas está baseada em referências. E arte se baseia em referências também. Qualquer movimento artístico ou qualquer pintor ... seja ele qual for, tiveram linhas, as escolas, entendeu? Foram inspirados por outros, então, referência não é copiar, não é decalcar, mas sim saber interpretar, saber evoluir aquilo pra outro lado. Evoluir não quer dizer de fazer algo melhor, evoluir é fazer algo mais contemporâneo ou mais pertinente ao momento. Evoluir às vezes é involuir, adequar ao que você quer ... É o jeito de olhar, ter um caráter próprio, ter referência, acho que a gente... ser criativo é ter muita referência [...] (HEAD OF ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência tradicional).

Aos realizar esse breve percurso diacrônico, percebemos que os fluxos de trabalho dos criativos publicitários se complexificam na contemporaneidade, tanto quanto o desenho das redes informacionais, nas quais um nó abre um sem número de relações intercambiáveis em que o consumidor pode ou não dar seguimento a outra extensa trama. No próximo capítulo realizamos mais uma aproximação: entre as agências de publicidade e o conceito de dispositivo, para dar conta desse emaranhamento, muitas vezes naturalizado, em modelos organizacionais.

3. Aproximações entre o conceito de dispositivo e as agências de publicidade

Pertencemos a certos dispositivos e neles agimos. A novidade de um dispositivo em relação aos anteriores é o que chamamos sua atualidade, nossa atualidade [...] É necessário distinguir, em todo o dispositivo, o que somos (o que não seremos mais), e aquilo que somos em devir: a parte da história e a parte do atual. A história é o arquivo, é a configuração do que somos e deixamos de ser, enquanto o atual é o esboço daquilo em que vamos nos tornando. Sendo que a história e o arquivo são o que nos separa ainda de nós próprios, e o atual é esse outro com o qual já coincidimos.
Gilles Deleuze

A comunicação tem um papel central na relação do homem com a sua atividade, contribuindo para a compreensão do mundo do trabalho. Contrariando o senso comum, é o trabalho que deve se adaptar ao homem e não o inverso (DURAFFOURG, 2007, p. 82), de modo que entendemos as denominações dos diferentes trabalhos, cujos sentidos orientam o andamento dos processos nas empresas – e os nomes dados aos coletivos, tais como equipe, time ou mesmo família – como estratégias discursivas que buscam homogeneizar procedimentos. Em uma agência de publicidade, podemos situar as próprias denominações dos departamentos como um sistema de classificação de procedimentos: atender o cliente, planejar, criar a campanha, produzir e contratar meios para a divulgação dos materiais, coordenar as operações etc. Classificações que sedimentam papéis no interior do processo de trabalho e que acabam por definir “o quê” e “quem” pode executar determinado trabalho e, ainda, restringem a abrangência de cada departamento.

Nas agências digitais, ou mesmo nas tradicionais, que incorporaram profissionais de tecnologia às equipes criativas, como observamos, há ainda departamentos específicos, como os de TI (tecnologia da informação), os de projetos (que pode ou não ser combinado com o de atendimento) e, ainda, outros que se constituem à medida que os processos de trabalho requerem novas competências, como ocorre no departamento de mídia e os profissionais de BI (*business intelligence*), de *performance* e os analistas de mídias sociais. Essas denominações trazem normatizações que, por sua vez, nos remete ao conceito de dispositivo que abordamos nesse capítulo, em um diálogo com Foucault (2000, 2005, 2008), Deleuze (1999) e Agamben (2009, 2011) para que possamos, por fim, discutir os dispositivos presentes na prática criativa do publicitário para a instituição de dispositivos interacionais na relação com outros profissionais e com os consumidores.

3.1 O que é um dispositivo

Introduzido por Foucault, dispositivo é um conceito definido como uma rede que se estabelece entre os elementos de um conjunto heterogêneo de “discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas” (FOUCAULT, 2000, p. 138) e cujos elementos são o dito e o não dito. No caso das agências de publicidade, o discurso pode ser tanto o programa de trabalho ou mesmo aqueles elementos que “mascaram uma prática que permanece muda” ou, ainda, a reinterpretção dessa prática e que resulta no acesso a um novo campo de racionalidade. Para o autor, discursivos ou não, há entre esses elementos um jogo, na mudança de posição.

Um segundo elemento desse conceito está localizado em um momento histórico e tem como função responder a uma urgência, uma vez que a função do dispositivo origina-se de um imperativo estratégico:

O dispositivo tem, portanto, uma função estratégica dominante. Este foi o caso, por exemplo, da absorção de uma massa de população flutuante que uma economia de tipo essencialmente mercantilista achava incômoda: existe aí um imperativo estratégico funcionando como matriz de um dispositivo, que pouco a pouco tornou-se o dispositivo de controle-dominância da loucura, da doença mental, da neurose (FOUCAULT, 2000, p. 138, 139).

Na gênese do dispositivo, segundo o autor, há a predominância de um objetivo estratégico que, num moto-contínuo perpetua as estratégias. Foucault considera esse um processo de *sobredeterminação funcional*, “pois cada efeito, positivo ou negativo, desejado ou não, estabelece uma relação de ressonância ou de contradição com os outros, e exige uma rearticulação, um reajustamento dos elementos heterogêneos que surgem dispersamente” (FOUCAULT, 2000, p.139). Para exemplificar, o autor cita o aprisionamento como um dispositivo estratégico que produziu um meio delinquente diferente do que existia na sociedade e que deu origem a outro dispositivo.

A prisão funcionou como filtro, concentração, profissionalização, isolamento de um meio delinquente. A partir mais ou menos de 1830, assiste-se a uma reutilização imediata deste efeito involuntário e negativo em uma nova estratégia, que de certa forma ocupou o espaço vazio ou transformou o negativo em positivo: o meio delinquente passou a ser reutilizado com finalidades políticas e econômicas diversas (como a extração de um lucro do prazer, com a organização da prostituição). É isto que chamo de preenchimento estratégico do dispositivo (FOUCAULT, 2000, p. 139).

O próprio conceito de dispositivo, antes localizado num jogo de poder, remetendo-o às intervenções racionais nas relações de força, foi revisto pelo autor: “O dispositivo, portanto,

está sempre inscrito em um jogo de poder, estando sempre, no entanto, ligado a uma ou a configurações de saber que dele nascem, mas que igualmente o condicionam. É isto, o dispositivo: *estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentadas por eles*” (FOUCAULT, 2000, p.140, grifos nossos). O autor amplia o conceito a partir de *episteme* como um dispositivo estratégico, que define o que é ou não científico ou que tem ou não qualidade científica.

Esse saber, segundo Foucault, refere-se à materialidade, à prática, que inclui as técnicas para realizar enunciados e, portanto, peça de um dispositivo. Pelo viés do nosso objeto de pesquisa, percebemos o “saber” das duplas de criação, que historicamente instituiu um lugar de “poder” no processo de trabalho – dispositivo de criatividade, inventividade, genialidade, intelectualidade e até excentricidade – sendo deslocado para outros lugares, num esgarçamento de fronteiras entre os departamentos das agências, que altera/amplia as funções dos profissionais e que têm a ver com os imperativos urgentes que possam dar conta de um consumidor cada vez mais disperso frente à proliferação de escolhas, ainda que simuladas.

O objetivo dessa descentralização de saberes, que à primeira vista remete à maior participação de todos os profissionais da agência no processo de criação de estratégias criativas (mais do que anúncios, comerciais, enfim, as peças da mídia analógica), resulta em um maior controle do processo de trabalho e dos próprios trabalhadores. Os sistemas informacionais abrem uma série de possibilidades de geração de ideias e ações para os novos suportes e, por outro lado, permitem um maior monitoramento do processo de trabalho. Referimo-nos anteriormente aos relatórios de *timesheet*, que, mesmo quanto utilizavam o suporte papel, caso não preenchidos, poderiam bloquear e-mails e que, mais atualmente, travam os computadores, como observamos.

Deleuze, ao definir o que é dispositivo sob o olhar de Foucault, o compreende como *máquina de fazer ver e de fazer falar*, localizando-o nos regimes de enunciação; do que é visível e do que é enunciável, implicando em linhas de força “relação de um ponto a outro e que passa por todos os lugares do dispositivo” (DELEUZE, 1999, p. 156). São as “curvas de visibilidade”, segundo o autor, em que cada um dos dispositivos tem linhas de luz, que ora iluminam um ponto ora outro, bem como “curvas de enunciação”. O poder e o saber seriam, então, uma terceira dimensão no espaço interno do dispositivo. Nesse aspecto se conforma o legado de Foucault, segundo o Deleuze, no estudo da variação dos processos de subjetivação, uma vez que as produções de subjetividades “escapam dos poderes e dos saberes de um dispositivo”, para colocar-se sob os poderes e os saberes de outro, em formas ainda por nascer:

os dispositivos têm, então, como componentes, linhas de visibilidade, linhas de enunciação, linhas de força, linhas de subjetivação, linhas de ruptura, de fissura, de fratura que se entrecruzam e se misturam, enquanto umas suscitam, através de variações ou mesmo mutações de disposição [...] O Uno, o Todo, o Verdadeiro, o objeto, o sujeito não são universais, mas processos singulares, de unificação, de totalização, de verificação, de objetivação, de subjetivação, processos imanentes a um dado dispositivo (DELEUZE, 1999, p. 158).

A última dimensão dos dispositivos, para o autor, é uma “estética intrínseca dos modos de existência” e a capacidade de transformação ou de fissura que dará lugar a outro dispositivo. É nessa dimensão que se encontra a definição do dispositivo, na novidade e na criatividade que comporta: “devemos separar em todo dispositivo as linhas do passado recente e as linhas do futuro próximo; a parte do arquivo e a do atual, a parte da história e a do devir, a parte da analítica e a do diagnóstico” (DELEUZE, 1999, p. 160).

Esse foi um dos motivos pelos quais realizamos o percurso diacrônico, para separar as linhas do passado e as do futuro próximo. Como escrevemos na epígrafe deste capítulo, para Deleuze, pertencemos e agimos em certos dispositivos e, portanto, a atualidade desses dispositivos significa a nossa própria atualidade, não o que somos, mas o que seremos, o devir; a história e aquilo que iremos nos tornar e com o qual já coincidimos. Do mesmo modo, os criativos publicitários pertencem e agem em certos dispositivos, que correspondem à atualidade na qual se constituem, por isso, a nossa observação dos processos de trabalho, para verificar as fissuras que a fazem emergir conformando novos dispositivos.

Agamben (2009, 2011) discute o conceito de dispositivo localizado em um contexto mais amplo, que abarca os aparatos técnicos. O autor esmiúça a origem do termo utilizado por Foucault reconhecendo a influência de Hyppolite, a partir de “positividade” (de Hegel), um elemento histórico, com tudo o que este comporta: as regras, os ritos e as instituições impostas e interiorizadas pelos indivíduos em seus sistemas de crenças e sentimentos (AGAMBEN, 2011, p. 252).

A ideia de que somente as equipes de criação são as criativas nas agências, e não também os profissionais dos demais departamentos, é uma dessas “crenças” originada pelo tipo de trabalho que executam, alicerçada na presença de muitos escritores e artistas no início do século passado, como escrevemos, e mesmo depois, na década de 1960, com a chegada de artistas plásticos europeus, como José Zaragoza, Francesc Petit e Magy Imoberdorf e Helga Miethke, entre outros. Nessa época, segundo Graciotti, os redatores eram “jornalistas, advogados, médicos, engenheiros, professores, quase todos haviam entrado em propaganda para fazer um bico, à espera do momento certo de escrever o seu grande romance ou livro de poemas” (GANDRA, 1995, p. 49), profissionais que emprestavam seus talentos artísticos para

a publicidade, unindo arte e técnica.

De acordo com Piratininga (1985, p. 22), o desafio de estabelecer um diferencial para um produto ou serviço (quando não intrínseco a estes) só pode ser vendido através da criatividade artística, dialética que se torna possível por meio do conteúdo estético manifestado na “arte publicitária” que sensibiliza, emociona. Por isso, o profissional de criação precisa estar atualizado nas diferentes esferas da arte, como o cinema, a literatura, o teatro, a pintura. E ainda, o jornalismo, as ficções televisivas e, principalmente, a vida cotidiana tão permeada por outros tantos discursos, muitos deles advindos dos novos suportes midiáticos. Se esse “saber” confere aos criativos um “poder”, parece existir “saberes” emergentes, mais ligados à tecnologia da informação configurando outros “poderes” no qual um dispositivo dá lugar a outro, como escreve Deleuze (1999), uma vez que “a tecnicidade não é da ordem do instrumento, mas da ordem dos saberes, da constituição de práticas produtoras de inovações discursivas, dos modos de percepção” (LOPES, 2014, p. 74).

Localizando o termo dispositivo nas “positividades” atuantes, tanto nas relações como nos mecanismos e jogos de poder, Agamben vai ainda relacioná-lo com definições jurídicas, tecnológicas e militares (as leis que dispõem; as peças da máquina e a própria máquina; os meios dispostos de um plano de guerra), sinalizando, desse modo, a proficuidade do termo utilizado por Foucault, que se propõe investigar os modos concretos pelos quais as positividades (ou os dispositivos) atuam no interior das relações, nos mecanismos e nos jogos (AGAMBEN, 2011, p. 252). O autor sintetiza, à sua maneira, aquilo que Foucault define como dispositivo, um conjunto de práticas e mecanismos, discursivos e não discursivos, jurídicos, técnicos e militares, que objetivam, dada a uma urgência, obter um efeito mais ou menos imediato. E, ainda, o localiza num contexto mais amplo, a partir de uma herança teológica (*oikonomia*, governo divino do mundo), práxis que produz o sujeito:

[...] llamo dispositivo a todo aquello que tiene, de una manera u otra, la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivos. No solamente las prisiones, sino además los asilos, el panoptikon, las escuelas, la confesión, las fábricas, las disciplinas y las medidas jurídicas, en las cuales la articulación con el poder tiene un sentido evidente; pero también el bolígrafo, la escritura, la literatura, la filosofía, la agricultura, el cigarro, la navegación, las computadoras, los teléfonos portátiles y, por qué no, el lenguaje mismo, que muy bien pudiera ser el dispositivo más antiguo, el cual, hace ya muchos miles de años, un primate, probablemente incapaz de darse cuenta de las consecuencias que acarrearía, tuvo la inconciencia de adoptar. Existen entonces dos clases: los seres vivos (o las sustancias) y los dispositivos. Entre las dos, como tercera clase, los sujetos. Llamo sujeto a eso que resulta de la relación cuerpo a cuerpo, por así decirlo, entre los vivientes y los dispositivos. [...] Al desarrollo infinito de los dispositivos de nuestro tiempo corresponde un desarrollo asimismo infinito de los procesos de subjetivación [...] No será para nada erróneo definir la fase extrema del desarrollo del capitalismo en la

cual vivimos como una gigantesca acumulación y proliferación de dispositivos. [...] en la raíz de todo dispositivo se localiza un deseo de bondad humana, muy humano, y tanto la apropiación como la subjetivación de ese deseo se alojan al interior de una esfera separada, que constituye la potencia específica del dispositivo (AGAMBEN, 2011, p. 257, 258).

Assim, o dispositivo é uma máquina que produz subjetivações e, dessa feita, uma máquina de governo. Mas na sociedade contemporânea os dispositivos são localizados em processos de *dessubjetivação*, segundo Agamben, de modo que não há mais verdade na não verdade do sujeito. O autor utiliza como exemplo o dispositivo telefone celular, no qual o uso não corresponderia a uma nova subjetividade, mas a um número que pode ser controlado. Ou o *zappeur* diante da tv, cuja medição da audiência mascara uma *dessubjetivação*. Assim, “se a todo dispositivo corresponde um determinado processo de subjetivação (ou, nesse caso, *dessubjetivação*) é impossível que o sujeito do dispositivo o utilize de 'modo correto'” (AGAMBEN, 2009, p. 48).

Pela visada do autor, a falta de controle do uso dos dispositivos, cada vez mais presentes no nosso cotidiano, abre uma brecha para o inapreensível. Não se trata de elementos revolucionários, mas da possibilidade do ingovernável. Nesse ponto Agamben se distancia de Foucault, uma vez que para ele “só podemos dizer que o sujeito funciona como parte do dispositivo que *dessubjetiva*. Uma passivização implícita, na qualidade de falante que marca o sujeito e o toma como refém” (CHIGNOLA, 2014, p. 17) e, para Foucault, existe a liberdade, uma linha de fuga como forma de vida, segundo o autor.

As manifestações dos consumidores na rede *on-line* a partir das mensagens publicitárias se localizaria nesse contexto, não revolucionárias, mas ingovernáveis. Se “a segmentação de mercado corresponde a uma segmentação de mundos sociais, cada qual com seu estilo, suas linguagens e códigos” (PRADO, 2010, p. 70), pode haver uma não aceitação dos contratos de leitura devido a uma representação indevida do consumidor.

Desse modo percebemos a publicidade contemporânea conformando dispositivos interacionais que cada vez mais possam aproximar consumidores de marcas e que, muitas vezes, fogem do controle dos produtores. Ou seria um descontrole governável? A nosso ver há sim uma brecha para o inapreensível, que também ocorria com a mídia analógica e os meios impressos, só que não podia ser disseminada de maneira massiva, como atualmente. Porém, para cada disseminação do consumidor atualmente há outra proveniente da marca, ainda mais presente nas redes *on-line*, como relata o diretor de mídia ao se referir à gestão de crise na qual ele “*tageou*” conteúdos para que o consumidor, ao digitar palavras-chave na *web*, encontrasse um resultado diferente do esperado, mais relevante para a marca:

[...] O que a gente fala de tratar reputação, o que pode ser usado também, só tem um caminho, criar conteúdo positivo e ele sobrepor o negativo. Por exemplo, eu atendi (uma grande loja) e eles erraram o preço no *notebook* no tabloide. Gerou 80 ações em meia hora no PROCON. Gente fazendo fila, querendo o produto. Foi pra internet. O que cabe a nós é criar conteúdo positivo, falando do empresa, tentando... sendo mais técnico, a gente identifica as palavras-chave de crise (*tags*) [...] cria conteúdos, ou *blogs* ou matérias. Insere essas palavras de crise de forma com que na internet elas sejam relevantes para essas palavras de crise, só que ao invés de mostrar a crise eu mostro a matéria que eu quero [...] Assim, ao invés de mostrar a crise eu mostro a reputação. [...] eu não consigo sumir com o conteúdo que está falando, mas consigo criar um conteúdo que seja mais relevante, tecnicamente, com essas palavras-chave (DIRETOR DE MÍDIA, agência digital).

Um exemplo desse monitoramento de marcas, pode ser confirmado em uma rápida busca por palavras-chave na *web*, como aconteceu após o rompimento da barragem da empresa Samarco. Os resultados dessa busca foram divulgados na redes sociais e realizamos a mesma pesquisa, de maneira mais ampla, para verificar como funciona a “gestão de crise” relatada pelo entrevistado. A busca pela palavra “Samarco” no buscadores Google, Bing e Yahoo, mais utilizados no Brasil, resulta em imagens da empresa, da marca e suas máquinas e não fotos do desastre ambiental. Já a mesma palavra no buscador DuckDuckGo (ainda pouco conhecido no Brasil), traz imagens da devastação após o vazamento da lama da mineradora (figura 21). O que percebemos, nesse exemplo, é uma dimensão algorítmica de cada buscador na sua lógica ideológica de recuperação das informações, ou seja, o algoritmo como dispositivo de poder estabelecendo uma nova ordem do discurso.

Figura 21: Busca pela palavra Samarco em 4 buscadores: Bing, Yahoo, Google e DuckDuckGo.

Segundo Saad e Bertocchi (2012, p. 130), o algoritmo é um protocolo padrão que “varre” o conteúdo da rede *on-line* e que pode ser executado por máquinas e por pessoas para cumprir uma tarefa determinada, como manipular buscas sugerindo um conteúdo no lugar de outro, como vimos no exemplo. Nesse sentido, nos aproximamos das possibilidades de

“escuta”, como escreve Braga (2012), só que essa ingovernabilidade ou fluxo contínuo sempre adiante (Braga, 2012a) é o que realimenta a circulação e permite, inclusive, por meio do controle algorítmico da rede *on-line*, a curadoria realizada pelas marcas, como vimos no relato do diretor de mídia. Os “algoritmos curadores” decidem o que devemos ver, ouvir, ler, assistir.

O buscador Google (e outros mais segmentados) e a rede social Facebook são baseados em algoritmos curadores que decidem qual a informação será disponibilizada [...] No cenário da comunicação digital, a rigor, o algoritmo trabalha com a missão de expurgar informações indesejáveis, oferecendo apenas o que o usuário julgaria eventualmente o mais relevante para si, conforme um modelo de negócio definido ou de acesso às informações também previamente determinado pelo proprietário do algoritmo (SAAD; BERTOCCHI, 2012, p. 127-130).

Anteriormente, nos referimos à mídia programática, que rastreia os movimentos dos consumidores na rede *on-line*, como propulsora de estratégias criativas a partir de uma proposição delineada pelo departamento de mídia, combinada com aportes do planejamento. Só que, muitas vezes, os criativos não sabem como dar conta das possibilidades de interação propiciada pela tecnologia. Se antes as equipes criativas dominavam os modos de fazer de um comercial a ser veiculado em horário nobre, como o Jornal Nacional, ou na “Novela das 20”, programas campeões de audiência, isso não ocorre quando a estratégia criativa é um aplicativo ou mesmo um *game*, por exemplo, em que, mesmo aqueles criativos mais jovens (os chamados nativos digitais), não têm competência para programá-los, mas reconhecem a lógica instituída na programação do *game*.

A admiração que algumas duplas de criação têm pelos profissionais de programação e de TI é um dado relevante em nossa observação, considerados “gênios”, tanto que uma das entrevistas foi realizada em trinca, por sugestão de um diretor de arte, que convocou mais outro diretor de arte junto do programador, que foi o criador de um aplicativo ganhador de um leão de bronze em Cannes em 2015. Por outro lado, o profissional de programação valoriza a liberdade criativa propiciada por essa aproximação, já que antes não tinha espaço para participar do processo: “uma das restrições do processo criativo é não ter restrição, né, porque antigamente se fechava num grupo de pessoas que sabiam escrever e sabiam desenhar, mas, como não pode ter esta restrição em criação, foi-se abrindo espaço para outras pessoas [...] foi abrindo espaço para a tecnologia ajudar na criação” (PROGRAMADOR, agência tradicional).

Os dispositivos correspondem às práticas, como escrevem Dreyfus e Rabinow (1995) “porém, as práticas, elas mesmas, atuando como um aparelho, uma ferramenta, constituindo sujeitos e organizações” sendo que, na impossibilidade de localizar e compreender a organização social a partir dessas práticas é o dispositivo que, tentativamente, nomeia ou

aponta o problema: “a organização, a coerência e a inteligibilidade de todas as práticas que aparecem nas representações” (DREYFUS; RABINOW, 1995, p. 135). É o modo pelo qual Foucault tenta analisar, decorrente do que essas práticas fazem.

Compreendendo os dispositivos a partir dessa abrangência, situamos a organização agência de publicidade e seus processos de trabalho, desde o uso dos aparatos técnicos (as máquinas e os sistemas), divisões departamentais (físicas e organizacionais), aos processos comunicacionais publicitários e procedimentos, às reuniões de *briefing*, enfim, o fluxo de trabalho que ocorre em um espaço físico específico, como constituintes desses dispositivos, sejam de tecnicidade, de controle, de criatividade, de produtividade, cujas práticas constituem os sujeitos e a própria organização. A maneira pela qual os criativos lidam com os aparatos é observável, bem como a relação de contiguidade entre os departamentos, e no que isso implica nas alterações dos modos de fazer. Sabemos, contudo, que os processos de criação não se localizam somente “no tempo e no espaço” da agência, como escreve Carrascoza (2011, p. 12), mas em qualquer hora e lugar: “[...] teve uma vez, um *job* que, nem lembro que *job* era esse, faz um tempinho, eu tinha que pensar no final de semana e a ideia me veio quando estava assistindo *Game of Thrones*, completamente à parte da agência [...]” (REDATOR, agência digital).

E não apenas os criativos têm o seu horário expandido, mas também outros profissionais, quer pela presença dos dispositivos móveis (*smartphones* ou *laptops*), que permitem ao cliente aprovar um comercial por e-mail ou passar *briefings* pelo WhatsApp, quer pela exigência do próprio profissional de conhecer o mercado e o consumidor.

Pergunta: [...] a qualquer hora? Fim de semana?

Resposta: 24 horas, acho que essa uma característica, que sempre foi da profissão, foi você trabalhar 24 horas, não obrigatoriamente na agência, mas como você está trabalhando com meios de comunicação e com pessoas, é uma coisa que faz parte da sua rotina do dia a dia. Então, eu nunca consegui assistir televisão sem olhar um comercial e pensar em trabalho. Eu nunca consegui conversar com uma pessoa e ela me falar sobre um comportamento de compra, sobre o que ela comprou, sobre o que ela achou de um produto, sobre uma experiência, sem tentar trazer isso pra realidade e ver de que forma isso agrega ou não pros meus clientes ou pro meu trabalho ou pra minha rotina (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional).

Na aproximação entre o conceito de dispositivo e as agências de publicidade em seus modos de fazer, mais especificamente o processo criativo, realizamos uma revisão bibliográfica a fim de delinear os modelos organizacionais dos três modelos de agência – tradicional, digital e colaborativa – e seus fluxos de trabalho, para, então, localizarmos os dispositivos implicados/constituintes desses fluxos a partir da nossa observação. Por isso, primeiramente, apresentamos a revisão sobre esses modelos e, na sequência, as primeiras

descrições da nossa pesquisa de campo a partir dos espaços físicos. Com essa abordagem buscamos compreender as divergências e as permanências dos dispositivos nas agências de publicidade, frente ao trabalho publicitário na mediação da tecnicidade e, desta forma, a construção de um saber comunicacional dos processos publicitários em suas concomitâncias e diversidades estruturantes.

3.2 As agências: espaço, organização e fluxo

Cada uma das agências traz em seu espaço físico características que revelam muito do seu modo de trabalho, organização e divisões entre profissionais, sejam físicas ou imaginárias. Lembramos que as duplas de criação tinham salas próprias ainda na década de 1990, nas quais mantinham sob sigilo os seus trabalhos até o momento da apresentação para o diretor de criação. Escondiam dos próprios colegas, com receio de “roubarem suas ideias”.

A partir do meio da década de 1990, chegou à criação as grandes salas de trabalho (figuras 22 e 23), como havia acontecido nos demais departamentos (a mídia e o atendimento). A disposição das equipes de criação em grandes mesas, ou ilhas, com vários profissionais, um na frente do outro, alterou o modo de trabalhar. Ainda que a relação entre redator e diretor de arte mantivesse cumplicidade, não havia mais portas para limitar a privacidade, as quais permitiam, muitas vezes, ocupar menos tempo com o trabalho e mais com outras atividades ou mesmo para uma “soneca”. Cada dupla tinha o seu aparelho de telefone, por exemplo, utilizado tanto para assuntos de trabalho como para as relações pessoais. Hoje são os *smartphones* atendidos a qualquer tempo e lugar, basta que o profissional se retire para atendê-lo ou que permaneça na sala, entabulando uma conversa por meio do WhatsApp na presença dos demais.

A abolição das divisórias, mais do que deixar visível o dia a dia dos processos, expõe os próprios profissionais e, atualmente, as telas de seus computadores com as conversas *on-line*, as preferências de navegação na rede, os *games* acessados durante o expediente, as múltiplas janelas disponíveis sempre abertas aos olhares alheios. Foucault refere-se ao poder disciplinar que se manifesta pela organização do espaço ou o controle do tempo: “Sem dúvidas, devemos ser nominalistas: o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada” (1988, p. 103).

Figura 22: Sala da criação da agência McCann Erickson em 2002.⁴¹

Figura 23: Sala da criação da agência WMcCann em 2014.⁴²

⁴¹ “Desta vez, o objetivo era reformular os 800m² do Departamento de Criação, que vinha crescendo desordenadamente e deixando de atender às necessidades da equipe, composto por ilustradores, revisores e 30 duplas de redator e diretor de arte. O projeto deveria refletir a importância do departamento para a empresa, com uma linguagem direcionada para o desenvolvimento de tarefas que requerem criatividade e integração de equipes. Os arquitetos definiram, então, um espaço amplo e livre de divisórias, contemporâneo e funcional, caracterizado pelas instalações aparentes e pela predominância do branco [...] Os móveis também deveriam propiciar rápidas mudanças de layout para facilitar a união das duplas, que costumam se agrupar para trabalhar em campanhas maiores. Essas questões foram resolvidas com o uso de mesas com rodízios e de uma superfície de trabalho de linha, adaptada à mesa elaborada pelos arquitetos”. Disponível em: <<http://goo.gl/RK6gHZ>>. Acesso out. 2105.

⁴² Disponível em: <<http://goo.gl/koGLo0>> . Acesso out. 2105.

3.3 Uma agência tradicional

Desde a década de 1960, as agências de publicidade têm mantido as denominações e atividades, departamentos e fluxos internos e externos com poucas alterações de acordo com as especificidades de cada modelo de negócio. Segundo Sant’Anna (1995), os níveis hierárquicos na administração das agências se dividem em problemas gerais de gestão – que envolvem a diretoria, o conselho e os acionistas –, e em problemas de gestão funcional, de fiscalização e execução, cujas subdivisões são a administrativa (gerência, finanças, pessoal, contabilidade, almoxarifado, serviços gerais); planejamento e desenvolvimento (atendimento, pesquisa, prospecção e tráfego); criação (redação, arte, produção, RTV, estúdio, computação gráfica) e mídia (programação, comercialização, autorizações, controle, CPD), sendo a estrutura funcional (por especializações), administração, planejamento, desenvolvimento, criação e mídia (SANT’ANNA, 1995, p. 260, 261).

Na atualização desses modelos, nos aproximamos de Lupetti (2006), para quem são quatro as estruturas organizacionais utilizadas pelas agências na contemporaneidade e, cada organograma, corresponde a um fluxo de trabalho diferente. O primeiro modelo, funcional (figura 24), como o próprio nome diz, tem as funções bem definidas pela especificidade técnica de cada profissional e é mais comum nas pequenas agências.

Figura 24: Organograma modelo funcional (LUPETTI, 2006, p. 52).

No modelo divisional (figura 25), mais comum em agências que atendem vários clientes, territórios e produtos, são criados grupos diferentes por clientes e por região geográfica, com vistas a responder mais rapidamente ao mercado e à maior coordenação entre os departamentos, que têm responsabilidades claras, permitindo à agência crescer ou reduzir o

potencial de negócio (LUPETTI, 2006, p. 52).

Figura 25: Organograma modelo divisional (LUPETTI, 2006, p. 53).

Há ainda a estrutura matricial (figura 26), que combina o modelo funcional (mais técnico) com o estrutural (mais integrador) a fim de unir as contribuições de vários departamentos que podem responder por mais informações, permitindo à gerência uma função mais estratégica (LUPETTI, 2006, p. 53).

Figura 26: Organograma modelo matricial (LUPETTI, 2006, p. 54).

Nos três modelos citados, pesquisa e planejamento se reportam à presidência e, desse modo, as interferências desses departamentos na criação ou nos demais, caso ocorra, passa

antes pela presidência. Essa característica parece justificável pelo relato do VP de planejamento, como citado no capítulo anterior (pág. 70) ao se referir à incorporação dos profissionais de pesquisa como parte da constituição do departamento de planejamento que ainda está em fase de consolidação.

O modelo por células (figura 27) busca juntar os profissionais dos diferentes departamentos com objetivo de “explorar os potenciais intelectuais de todos os funcionários envolvidos no processo, permitindo que as pessoas compartilhem conhecimentos e experiências para ganhar vantagens competitivas” (LUPETTI, 2006, p. 54).

Figura 27: Organograma modelo células (LUPETTI, 2006, p. 55).

Para a autora, esse modelo é orientado para o consenso e a decisão em grupo sob a orientação de um líder, tanto do planejamento como do atendimento, na busca por campanhas que sejam mais efetivas em relação aos consumidores, mais produtivas e que satisfaçam o cliente. Lupetti cita Schermerhorn para se referir às vantagens dessa estrutura que, por eliminar as barreiras entre departamentos, aproxima os diferentes e torna visível a responsabilidade de cada um:

[...] como as equipes concentram suas especialidades e conhecimento de problemas específicos, elas podem aumentar a rapidez e a qualidade das decisões em muitas situações [...] Esse tipo de integração exige que os funcionários que participam das células despendam muito de seu tempo em reuniões. Nelas, as diretrizes de uma campanha são traçadas [...] (LUPETTI, 2006, p. 54, 55).

A nosso ver, esse modelo explicita mais claramente a função estratégica do dispositivo de controle, uma vez que busca tornar iguais os diferentes, fazendo com que todos os profissionais tenham a mesma responsabilidade no processo de trabalho, interdependência

que aumenta a cobrança entre os todos e ocasiona um monitoramento de trabalho mais efetivo, realizado pelo próprio colega. A dita horizontalidade na relação (tendo à frente um líder) e a homogeneidade buscam aumentar a produtividade com menor gasto de tempo. Destacamos que esses modelos apresentados por Lupetti (2006) são formas de organização ideais e que, ao serem confrontados com o dia a dia das agências, ganham outras configurações e recombinações, sobretudo se considerarmos as transformações do setor que demandam novas experiências de organização e fluxos, como observamos em nossa pesquisa.

Quanto ao fluxo de trabalho nas agências originalmente *off-line*, este ainda hoje tem se mantido a partir dos profissionais de atendimento, que se relacionam diretamente com o cliente e trazem as informações para a composição do *briefing*. Pode ocorrer também de o atendimento, planejamento, criação e mídia participarem da reunião de *briefing*: “[...] uma coisa que mudou muito [...] antigamente era só o atendimento que recebia um *briefing*, hoje em dia é muito comum nas reuniões de *briefing*, você já ter o planejamento, a criação e a mídia” (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional).

O processo pode ainda ser alterado em função de *insights* dos departamentos, quando todos estão a par do problema do cliente: “tem *job* que a criação primeiro tem um *insight* e pede algum apoio para o planejamento desenvolver um racional ou o planejamento desenvolve um conceito, um racional, dá um caminho e a criação trabalha, então não existe nem essa ordem, né. Então, todo o *job* é discutido caso a caso” (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional).

Há também diferenças no fluxo quando se trata de uma campanha ou de *jobs* do dia a dia. No caso de uma campanha, o *briefing* recebido do cliente pelo atendimento é discutido entre todos os departamentos para a elaboração dos planos de trabalho. O planejamento fica responsável pela análise do problema, pesquisa e sugestão de caminhos criativos, muitas vezes junto ao atendimento e, mais atualmente, ao departamento de mídia, como escrevemos, para que sejam incorporadas as práticas sociais dos consumidores na rede *on-line*. No caso de *jobs* do dia a dia, a autonomia do atendimento é maior.

É... eu acho que a gente pode dividir assim; campanhas e *jobs*, então, quando a gente tem campanhas, aí todo mundo participa, quando a gente tem *jobs*, que são pedidos mais pontuais, aí não. Aqui a gente costuma trabalhar, indiretamente, com um sistema que a gente chama de PMG, que são *jobs* pequenos, médios e grandes. Então, nos *jobs* pequenos, vai só o atendimento, é coisa mais do dia a dia, do cotidiano, normalmente, é um *job* que já deriva de alguma campanha grande [...] um anúncio pontual pra uma revista [...] um folheto pra uma determinada ativação. Então, quando é um *job* pequeno, o atendimento normalmente conduz sozinho, direcionando pro departamento que vai ter que fazer alguma entrega. Quando são *jobs* médios e grandes, aí já se envolve todos os departamentos, desde o *briefing* [...] (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional).

Os *jobs* são encaminhados às duplas por um diretor de criação, que mantém o diálogo com os demais departamentos. Depois da campanha ou peça aprovada – com idas e vindas para correções e alterações – o material vai para a finalização no estúdio e/ou para os departamentos de produção gráfica e eletrônica e, enfim, para os veículos sob o controle da mídia, como discrimina Lupetti (2006), com o acompanhamento do departamento administrativo para faturamento (figura 28).

Figura 28: Fluxograma de uma campanha (LUPETTI, 2006, p. 136).

Desde a chegada dos computadores na criação, na década de 1990 e, mais atualmente, com as facilidades proporcionadas pelos programas voltados à direção de arte, criação e edição de imagens e textos, houve uma intensificação das solicitações de alterações de trabalho pelos clientes, as chamadas “refações ou devolutivas” que, muitas vezes, são feitas

pelas equipes juniores, dependendo do excesso de idas e vindas e da “valoração” do *job*. O excesso de refeições solicitadas pelo cliente, segundo um dos diretores de criação da agência tradicional, faz com que o trabalho se torne mais pobre criativamente.

[...] mas não tinha essa coisa de: vamos refazer, né? Hoje cada *job* que a gente faz, volta 9, 10, 11 vezes e cada vez que ele volta, normalmente, fica um pouco pior, pior, pior no ponto de vista criativo. Acho que isso é um pouco um reflexo de várias coisas, mas um pouco dessa facilidade que a gente tem de mudar coisas: Ah! então não, vamos tirar um pouco, vamos virar essa foto. Estava grande, vamos deixar pequeno. Vamos pegar esse título, vamos trocar [...] são às vezes coisas que fazem sentido pro cliente, mas são preocupações que não existiam há 20 anos. O cliente via lá uma ideia, aprovava a ideia, entendia que a agência era a especialista nisso e os caras mais capacitados para resolver a forma e confiava nisso. Hoje não, assim, todo mundo tendo acesso às ferramentas mais sofisticadas se sente um pouco publicitário (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

Outra característica que altera um pouco esse processo, refere-se às peças criadas para a mídia *on-line*, como *posts* e *banners*, finalizadas pelo próprio diretor de arte e não pelo estúdio/arte finalista, a não ser os casos em que há a necessidade de tratamento de imagens e uma finalização mais técnica. Seja para a mídia *on-line* ou não, todas as peças passam pela revisão no fim do processo.

Uma das maneiras de manter o controle do trabalho, principalmente devido às idas e vindas do cliente, recai sobre os sistemas informacionais que monitoraram o fluxo, desde a entrada do trabalho na agência até a saída para a veiculação ou produção, fazendo com que especificamente o cargo de *tráfego* esteja em processo de mudança na agência tradicional. A principal responsabilidade desse profissional é o controle dos *jobs* (ou PS – pedido de serviço), que nascem na abertura do trabalho pelo atendimento. Para Sant'Anna, a função do *tráfego* era essencial para a confecção do PS, com especificidade do trabalho, número de controle, prazos para cada fase do processo, da criação à produção:

[...] transmissão do PS, do qual é absolutamente inseparável, de um serviço para outro, deve sempre fazer-se por meio do *tráfego* que registra a data de passagem do PS [...] Os PS - Pedidos de Serviço ou *jobs* e os quadros de *tráfego* permitem ao serviços de *tráfego* desempenhar uma tripla função de provação, orientação e controle [...] Quando o serviço está terminado, o encarregado de *tráfego* exige o visto do chefe de grupo e encaminha toda a documentação ao serviço de contabilidade, quer com sua indicação de “pronto para faturar” ou com a indicação de “lucros e perdas”, necessitando nesse caso da aprovação da direção geral (SANT'ANNA, 1995, p. 267, 268).

Percebemos que o uso dos e-mails para aprovação do trabalho tem substituído a necessidade dos vistos, já que serve como comprovação do “de acordo” do cliente e dos profissionais envolvidos, como explicita o profissional de atendimento: “[...] então, hoje em dia, você aprova um filme, o cliente pede pra mandar por e-mail, um anúncio, manda por e-

mail, aí você discute isso num *call*, em vez de discutir isso numa reunião. Então eu acho que o processo de *feedbacks* e de construção de uma campanha entre o cliente e a agência perdeu um pouco em termos de qualidade” (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional).

Em algumas agências menores, o tráfego pode ser um “conferidor” do próprio processo e do sistema, que também acumula outras funções juntamente com os produtores gráficos e de mídia eletrônica e digital. No caso da agência tradicional pesquisada, o tráfego trabalha na criação, para acompanhar prazos: “Na verdade existia um tráfego de criação, né que controlava as entradas e saídas, mas não era uma pessoa que negociava muitos os processos, esse poder sempre teve com os diretores de criação [...] era muito mais pra colocar um *job* na pauta, servir de suporte para a criação e auxiliar nos *timings* em que as coisas deveriam ser entregues” (DIRETOR DE ATENDIMENTO, agência tradicional). Ainda, segundo o entrevistado, há agências em que o atendimento se tornou um gerente de projetos (GP) com a função de organizar o trabalho de ponta a ponta. Novamente percebemos a exigência de novas competências, também no atendimento ao cliente, que amplia responsabilidades e faz com que outros profissionais sejam implicados na cobrança pelos processos de trabalho.

3.3.1 A agência tradicional: espaços

A agência tradicional pesquisada está instalada em um único edifício de seis andares. No 6º e último andar ficam o presidente e os sócios-VPs de planejamento, de atendimento e de produção. Os demais sócios-VPs ficam nos andares correspondentes, assim divididos: 5º andar - criação (e VP de criação), programadores, *social media* e planejamento; 4º andar - produção gráfica e de RTV (inclusive ilhas de edição de vídeo), *art buyer*, revisor e relações públicas; 3º andar - atendimento e mídia (e VP de mídia); 2º andar - áreas administrativa e de RH, sala de ginástica e de massagem (que a agência oferece gratuitamente para todos, com agendamento de horário); 1º andar - átrio espaçoso com troféus e sofás cercado por cinco salas de reunião e a sala técnica; térreo - recepção, expedição e saída para uma lanchonete em um jardim interno.

A criação ocupa quase que um andar inteiro, com grandes janelas e persianas brancas. O pé-direito alto é devido ao mezanino, ligado aos andares por uma escada caracol, também branca. Isso porque os andares ímpares são os únicos que têm acesso ao elevador, portanto, o acesso aos andares pares se dá por essa escada. Desse modo, o 6º andar (onde ficam o presidente e sócios-VPs de planejamento, atendimento e produção) tem vista para o 5º, o 4º

andar tem vista para o 3º e o 2º andar para o 1º. O espaço dos departamentos nos pareceu bastante similar, não há distinções entre a criação e os demais, a não ser aqueles relativos à administração do negócio e à automação que ficam em salas fechadas.

Toda a empresa tem estruturas de madeira que delineiam os espaços, grandes salas centrais cercadas por pilares, também de madeira, que fazem a separação dos ambientes menores. Os pilares são aproveitados como estantes para os livros de arte, anuários nacionais e internacionais, entre outros. Livros que não vimos ser consultados por nenhum profissional e que servem de suportes para os *laptops* dos redatores, lógica que parece ser recorrente nos processos de midiatização.

Apesar de os andares serem bem iluminados, com grandes janelas e persianas brancas, além das paredes brancas entremeadas por armários, o ambiente não é claro devido ao excesso de estruturas de madeira que, segundo a responsável pela comunicação da empresa, já fazia parte do edifício quando a agência foi instalada, uma vez que este foi projetado para abrigar outra empresa de publicidade.

No andar da criação há sete ambientes, dois para as equipes de criação, outro para *social media*, gerente de projetos e dois programadores, um para a equipe de planejamento, outro que é a sala do sócio e VP de criação; a área das secretárias/assistentes de criação e de planejamento, mais o tráfego; outro espaço com mesa, cadeiras e um pequeno sofá para reuniões rápidas, denominadas *kickoff*. Ladeando a parede, desde a entrada do andar, há armários de ferro (comuns em academia e colégios) grafitados, onde os profissionais guardam os seus pertences.

São dois os ambientes de criação, um maior, central, composto por duas ilhas grandes com cinco pessoas de cada lado: quatro diretores de criação, um deles também *head of art* e, em frente, a pessoa responsável por UX *designer* (*designer* de experiência de usuário) e mais quatro diretores: de produção, de RTV, de tecnologia, além do *head of social*. Atrás dos diretores de criação, acompanhando a janela, há um longo sofá em que atendimento, planejamento e outros profissionais conversam com os diretores de criação sobre trabalhos e processos (esse sofá é parte da estrutura de madeira). Na outra ilha ficam dez criativos seniores, sendo apenas uma mulher, diretora de arte, que ingressou na agência há anos, como assistente. Não tivemos acesso à informação da faixa etária dos criativos seniores localizados nessa sala, mas devem ter entre 30 e 50 anos (dois diretores de criação têm entre 40 e 50 anos, os outros dois entre 30 e 35 anos).

No ambiente externo há outra ilha de criação com cinco pessoas de cada lado, assistentes e profissionais juniores, e apenas duas mulheres (uma *designer* e outra estagiária

de direção de arte – brincam que a sua contratação se deveu ao fato da ausência de mulheres na criação). Um dos diretores de arte, que também é *designer*, faz dupla com um redator da ilha principal de criação, a dos seniores. Ou seja, mesmo com essa divisão, há trabalhos que “misturam” os criativos de ambos os ambientes. A faixa etária dessa ilha varia entre 23 e 35 anos, apenas o *head of design* é um pouco mais velho, por volta dos 45 anos. Ao redor dos computadores há pequenos objetos, *toys* e, na divisão da ilha, ficam pacotes de balas/doces, compartilhados.

Todos os diretores de arte usam computadores Mac, alguns têm mesas digitais, e os redatores usam Mac ou ainda Macbooks apoiados sobre livros (livros que não são mais consultados, como escrevemos). Em outra sala externa em forma de L, estão quatro profissionais: dois programadores (um deles arquiteto da informação), uma pessoa de *social media* e um gerente de projetos para as ações de tecnologia. Acima de algumas mesas há uma pequena estande em que ficam caixas de jogos de RPG (foi possível observar uma conversa dos criativos júniores sobre *games* e jogos de RPG).

Entre essa sala e a ilha de criação há uma mesa de pebolim em que os profissionais disputam partidas rápidas depois do almoço e no fim do expediente. Há também uma impressora, utilizada para *jobs* e textos, uma pequena geladeira vermelha, “só para cervejas”, que é carregada às sextas-feiras, quando os criativos fazem uma “caixinha” para o *happy hour*, que tem início por volta das seis da tarde.

No outro ambiente externo, no lado oposto do andar, logo na entrada, está a ilha ocupada pela equipe de planejamento (dois diretores, um gerente, um supervisor, um assistente e estagiários), bem ao lado do ambiente para reuniões rápidas. Desse modo, criação e planejamento, tecnologia e *social media* ficam bem próximos, apesar de percebermos que há certa “distinção” dos criativos em relação aos demais, talvez decorrente do fato de o presidente da empresa ser um criativo. Observamos que os profissionais transitam bem entre os departamentos, mas não se misturam, efetivamente, ficando bem demarcadas as posições hierárquicas, ainda que haja, segundo relatos, predisposição da empresa em integrar todos os profissionais.

A sala do sócio e VP de criação fica na lateral do andar. É toda de vidro, o que permite visualizar a maioria dos profissionais de criação, contudo não percebemos qualquer aspecto de vigilância. A posição da sala, como a que está localizada no andar do atendimento e mídia (cuja diagramação do espaço é similar), estava predeterminada pelo projeto anterior do edifício e refere-se mais a uma posição estratégica de poder.

À frente dessa sala (antes da criação), ficam as mesas das secretárias/assistentes dos

sócios e VPs de criação e de planejamento (apesar da mesa do VP de planejamento não ser nesse andar), a mesa do tráfego e, ao lado, uma grande impressora em que vez ou outra diretores de arte imprimem *layouts*, procedimento que só vimos ocorrer nessa agência.

Dividem o terceiro andar os departamentos de atendimento e mídia, que têm composição similar ao da criação: um grande ambiente central com duas ilhas em que ficam os diretores de atendimento e de mídia, além de profissionais seniores, e ilhas externas onde ficam os demais profissionais de cada um dos departamentos. A sala do VP de mídia e do diretor geral fica na lateral, à frente das secretárias/assistentes de atendimento e de mídia (a sala do VP de atendimento fica no 6º andar). Os andares mezaninos têm composição diversa, em decorrência do design do espaço. Com exceção da mesa de pebolim, também comum em outras agências⁴³ e da geladeira para a cerveja, há pouca distinção entre o andar da criação/planejamento e o do atendimento/mídia. Como nos referimos, só há três mulheres na criação, ao contrário dos demais departamentos nos quais há certo equilíbrio entre os gêneros ou até preponderância de mulheres, esse é um fato a ser investigado, mas que não nos aprofundamos aqui por desviar do objetivo da nossa pesquisa.⁴⁴

Ao considerarmos a hierarquia imposta pelo espaço (dispositivo, segundo Foucault), verificamos que no lugar mais alto ficam os dirigentes e, apenas um andar abaixo, a criação, seguida da produção, atendimento e mídia, ficando os andares baixos para a parte administrativa/operacional. Mesmo que a integração seja uma vontade manifestada pelos profissionais, a disposição do espaço reforça a posição hierárquica dos departamentos. A valorização da criação na maioria das agências de formato tradicional nos parece uma constante, mas observamos que há um movimento de descentralização de poderes fruto da ascensão de outros profissionais.

O ambiente externo da agência, um jardim de inverno com mesas e bancos sob árvores, ao lado de uma lanchonete, permite que os profissionais de todos os departamentos se integrem em momentos de descontração, seja no almoço ou num lanche da tarde. Ou mesmo nas pausas entre os trabalhos. Uma grande mesa com café da manhã fica à disposição de

⁴³ “A agência de publicidade BorghiErh/Lowe aderiu ao conceito que busca trazer mais bem estar ao funcionário, que acaba passando mais tempo dentro do escritório do que na própria casa. Nos dois andares que ocupa em um edifício no bairro da Vila Olímpia, além das bolas de futebol, há “containers” onde duplas ou equipes se reúnem para discutir projetos e elaborar soluções. O uso de espaços amplos, com todas as salas de vidro, inclusive as de diretores, também foi uma maneira de aproximar a equipe e manter o ambiente mais agradável. Para completar, o espaço de convivência conta com mesa de sinuca, pebolim, uma pick-up de som profissional.” Disponível em: < <http://goo.gl/EbSEHx> >. Acesso out. 2015.

⁴⁴ Sobre a ausência de mulheres na criação ver: Elas não querem criar? Apontamentos sobre a institucionalização do trabalho de criação publicitária no mercado de Porto Alegre. (HANSEN, WEIZENMANN, 2015). Disponível em: < <http://goo.gl/kfSjop> > . Acesso out. 2015.

todos, diária e gratuitamente, e todas as tardes há distribuição de frutas (cada dia um tipo) em todos os andares. As demais refeições e lanches são cobrados, já que os serviços da lanchonete são terceirizados.

3.3.2 A agência tradicional: organograma e fluxo

Houve certa dificuldade em conseguir o organograma da agência pesquisada, que foi enviado pelo RP (relações públicas), profissional que intercedeu de maneira significativa nos departamentos e nos auxiliou bastante na aproximação para as entrevistas. A solicitação dos organogramas havia sido feita para o RH (recursos humanos), que justificou não ter o documento atualizado devido às alterações recentes ocorridas nos departamentos, de modo que precisariam ser revistos pelos responsáveis de cada área para a compilação dos dados para o documento geral. Foram enviados os organogramas dos departamentos de atendimento, mídia e diretoria e, então, unimos as informações em um único documento (figura 29), com menos detalhes, devido ao sigilo.

Figura 29: Organograma agência tradicional pesquisada (apêndice 1).

De acordo com os organogramas citados por Lupetti (2006), há uma hibridação entre os modelos funcional e divisional, uma vez que os departamentos de atendimento e mídia têm

grupos de conta, o que não ocorre com o departamento de criação e de planejamento. Por outro lado, não existe o departamento de pesquisa, já o de planejamento foi incorporado e ocupa posição hierárquica similar aos demais. Isso reforça a percepção de que o planejamento está em fase de consolidação, como citado no segundo capítulo.

Notamos também que há um diretor de tecnologia e inovação (*head of social*) que se reporta a dois diretores de criação: um é o *head of art*, formado em publicidade, com vinte anos de experiência em direção de arte, o outro é programador, tem formação em administração (e mestrado em multimídia), cujo trabalho anterior era somente a programação. Esse profissional foi promovido a diretor de criação recentemente, o que, acreditamos, seja consequência dos prêmios que as ações e peças (com o uso de tecnologia) conquistaram em festivais internacionais, como relata o profissional de RP da agência, que fez referência a uma área nova na qual a agência tem investido a partir da promoção desse profissional: “[...] ele cria um monte de aplicativos, tem uma cabeça incrível [...] metade dos Cannes é dele” (RELAÇÕES PÚBLICAS, agência tradicional).

Esse nos parece um fato novo nos organogramas das agências tradicionais, aproximar profissionais de tecnologia da área de criação, num elo entre processos criativos mais tradicionais (TV, cinema, rádio, revistas) e a possibilidade de ações para a rede *on-line*. Outra característica no organograma é a presença dos produtores executivos de criação, que se reportam ao VP de criação e ocupam o mesmo espaço físico em que estão os diretores de criação, junto às duplas seniores, centralizando as funções de RTV, produção gráfica e àquelas relativas à produção de ações *off-line* e para as mídias digitais. Ou seja, a aproximação dos demais departamentos da criação ocorre em diversas instâncias, da elaboração das ideias à produção. Um desses produtores executivos é considerado um “descobridor de novidades” em suportes que possibilitam materializar as ideias dos criativos: “ele vai várias vezes para a China, achar coisas, caçar coisas diferentes [...] e toda logística para trazer [...]” (RELAÇÕES PÚBLICAS, agência tradicional).

Apesar de haver tráfego na agência, esse cargo foi remodelado alguns dias antes da nossa chegada. Outra pessoa passou a trabalhar na área e ainda estava aprendendo, por isso, não forneceu nenhuma informação. A função do tráfego é burocrática, de controlar prazos, como escrevemos, uma vez que os *jobs* são distribuídos pelos diretores de criação que decidem qual dupla ou trinca irá realizar o trabalho, discutido pessoalmente assim que o *job* “sobe” via e-mail.

Nessa agência, são os quatro diretores de criação que distribuem o trabalho de acordo com a necessidade e a característica de cada dupla – dois deles são diretores de arte, um é

redator e outro programador – cargo criado em 2014, parte do movimento de mudança da agência para oferecer novos serviços, como escrevemos. Não há duplas fixas, por grupo de conta, só que alguns acabam fazendo mais *jobs* de alguns clientes. Vez ou outra um profissional trabalha mais com uma conta do que com outra, devido ao tipo de solicitação e ao momento:

Pergunta: Eu queria perguntar, como é o processo da distribuição de trabalho? Se vocês têm um sistema?

Resposta: Então, a gente em teoria, como grupos, como diretores de criação, somos em quatro, a gente não tem divisão por contas. Não sei dizer se na prática a gente não tem e na teoria a gente tem ou se é vice versa porque assim, acaba cada um....

Pergunta: Organicamente?

Resposta: Cada um fazendo [...] a gente troca, transita um pouco por todos os clientes, mas cada um, especificamente, lida mais com um ou outro cliente. Daí a gente tenta, na medida do possível também, variar entre as pessoas, pra ter olhares diferentes e não ter um desgaste [...] mas também na teoria, porque na prática muitas duplas acabam fazendo mais uma ou outra coisa. Mas isso é uma coisa que muda tá, é uma coisa que... não é só pra inglês ver que não temos divisão, não temos mesmo, mas acontece de ter uma aptidão, uma prática maior [...] (*HEAD OF ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO*, agência tradicional).

Isso nos faz perceber que, mesmo não tendo grupos de conta na criação, existe certa divisão por clientes. Há um sistema de trabalho implantado recentemente por um dos diretores de criação (diretor de arte com larga experiência em trabalhos para a mídia *on-line* e em agências digitais fora do país), mas com pouca aderência por parte dos demais, acostumados ao envio dos *jobs* por e-mail. Desse modo, o sistema de intranet é mais utilizado para monitorar o fluxo e não para enviar e controlar trabalhos. Não foi permitido observar esse sistema, mas verificamos que há um ambiente de rede em que todos os trabalhos, campanhas ou peças podem ser alocados, por pasta, o que nem sempre ocorre, já que a maioria é enviada via e-mail para o atendimento e só os mais “pesados” são salvos num ambiente de rede na pasta dos clientes.

Pergunta: Vocês têm um sistema de trabalho [...] estão há um ano com o sistema...

Resposta: Não, a gente está tentando a parte do fluxo, que esteja organizada [...] não quer dizer uma coisa truncada e esquemática tá? [...] Uma organização que é própria [...] é um jeito que a gente acredite que tem fluidez. Tá? [...]

Pergunta: Daí você aprova e [...] tem um lugar no sistema em que ele salva ou vai pro servidor.

Resposta: Tem, existe um sistema [...] de gerenciamento, mas só para o fluxo de trabalho. Na verdade a gente não está usando isso pra enviar arquivo [...] Manda por e-mail [...] Ou o atendimento sobe, vê, conversa, discute ou imprime antes. Imprime-se muito menos hoje em dia, muito menos [...] (*HEAD OF ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO*, agência tradicional).

A agência está em fase de transição, aproximando os profissionais de tecnologia dos processos criativos, fato bem aceito por alguns profissionais mais do que outros. Também na mídia observamos o exercício de eliminar as barreiras entre a mídia *on-line* e *off-line*, para

que não haja distinção, movimento que faz as resistências aparecerem, principalmente por parte dos profissionais mais antigos da casa. Alguns relatos informais referem-se à maneira de trabalhar dos mais “velhos”, ainda apegados à hierarquia e a processos antigos, nos quais as ideias ficavam circunscritas àqueles que as criaram. A geração mais nova “se diz” não tanto apegada às ideias, preferindo compartilhar a criação do trabalho, como descrevemos adiante.

A tentativa de atualizar os processos de trabalho e, dessa maneira, transformar a agência em um modelo híbrido, sem a separação *off* e *on-line* é visível, ainda que alguns procedimentos sejam mantidos. Quem abre os *jobs* é o atendimento, como escrevemos, que os envia por via e-mail e ainda imprime cada um deles para levar ao diretor de criação e fazer uma breve apresentação do *briefing*. O *job* impresso também é levado às reuniões, em que, vez ou outra os profissionais rabiscam informações, rascunham ideias. As campanhas ou *jobs* mais importantes passam pelo planejamento que, em entrevista, relatou a inconsistência de muitos *briefings* ao ser encaminhados para a criação.

Normalmente faço assim, processo normal aqui é [...] muitas vezes o atendimento escreve o *briefing* e manda pro planejamento e a gente às vezes fala: - Ó faltou isso, faltou isso e faltou isso ou se a gente fala... calma. Como o *briefing* é muito, demanda uma coisa muito estratégica, deixa que eu escrevo. A gente escreve as caixinhas do *briefing* e volta pro atendimento, que ele tem que colocar num sistema uma coisa assim. Então fica com o atendimento fazer essa parte do físico. Eu, normalmente, gosto de levar impresso, meio como um guia de conversa, então eu vou falando em conversa e eu dou uma cópia, uma pra eles e outra pra mim, que eles gostam de anotar, circular uma coisa, coloquei isso aqui, isso aqui (GERENTE DE PLANEJAMENTO, agência tradicional).

Observamos em uma das reuniões *kickoff* um embate entre planejamento e atendimento e não com os criativos, que nos pareceu ter certo “respeito” por parte de ambos os departamentos. A discussão acalorada sobre o caminho a ser seguido na apresentação da campanha foi amenizada pelo diretor de criação que buscou conciliar os dois pontos de vista, solicitando à dupla de criativos que contemplasse ambas as solicitações.

A presença de profissionais do atendimento e do planejamento na criação nos pareceu bem aceita. Quanto se trata de trabalhos em andamento, o atendimento costuma conversar com as duplas ou o diretor de criação sobre alterações e sinalizar as solicitações e impressões do cliente, antes mesmo de enviar o pedido do trabalho. Essa presença é constante e observamos várias conversas, nas quais o atendimento relata comentários de reuniões que considera importantes para os processos criativos. Não foi percebida qualquer resistência a esse procedimento. Mesmo quando o *job* é enviado para o diretor de criação, há uma conversa entre ele e o atendimento sobre o trabalho específico e quais as expectativas do cliente. Outras vezes ocorrem as *kickoff*, pequenas reuniões entre atendimento, planejamento e mídia para

esmiuçar o *job*, momento no qual todos emitem opiniões sobre os possíveis caminhos, para evitar dúvidas quanto à solicitação feita pelo cliente e à viabilidade da campanha.

Não nos foi apresentado nenhum documento com o fluxo de trabalho interno, percebemos, porém, que é bastante semelhante ao modelo especificado por Lupetti (2006), com algumas alterações em relação ao encaminhamento no caso das mídias digitais, que envolvem outros profissionais. Por meio da nossa observação e das situações relatadas, montamos dois modelos de trabalho, o fluxo 1 (figura 30), com a participação inicial de todos os departamentos, e o fluxo 2 (figura 31), a partir dos *insights* iniciais da criação.

Figura 30: Fluxo de trabalho na agência tradicional pesquisada - 1 (apêndice 2).

Figura 31 - Fluxo de trabalho agência tradicional pesquisada - 2 (apêndice 3).

3.4 A agência digital

Em nossa pesquisa exploratória sobre formatos e fluxos de trabalho das agências de publicidade digitais, foi possível discernir dois modelos: as agências digitais propriamente ditas, que prestam serviços de comunicação por meio de plataformas digitais, *games*, aplicativos e de peças para a rede *on-line*, e as agências que executam serviços de TI, gestão de dados e “marketing digital”, ainda que essa terminologia não comporte a abrangência de serviços possíveis. Também realizamos uma pesquisa bibliográfica a fim de compreender os modelos desse tipo de organização e não localizamos nenhum estudo que a defina, como ocorre com as agências de publicidade tradicionais. Creditamos essa incerteza às definições do tipo de trabalho que executam, ainda em fase de consolidação, uma vez que esse modelo é

bastante recente. Ainda no fim dos anos de 1990, a maioria dos serviços para a internet era realizado por empresas de computação, especializadas em sistemas de automação ou sistemas multimídia, como escrevemos.

Consultamos, então, o *site* da Associação Brasileira de Agentes Digitais (ABRADI), que se define como uma entidade da classe de empresas desenvolvedoras de serviços digitais no Brasil (cerca de 600 associados) para “a mobilização das agências digitais em torno de propostas de consolidação do setor e no auxílio às empresas associadas na gestão de seus negócios [...]” (ABRADI Nacional, *site*).⁴⁵ Ao pesquisar o site específico da unidade de São Paulo, fomos remetidos ao *site* da Associação Paulista de Agentes Digitais (APADI), cuja missão é “trabalhar pelo desenvolvimento, normatização, consolidação, acultramento e profissionalização do mercado corporativo de comunicação digital” (APADI, *site*)⁴⁶. Como escrevemos, tentamos por várias vezes um contato com essas entidades para que pudéssemos dimensionar os modelos organizacionais desse tipo de agência, sem sucesso.

Em nossa pesquisa bibliográfica, apenas um estudo explicita o organograma de uma agência digital, o de Bertazi (2008) que, sob o olhar de outro campo de estudo, o da engenharia de produção, salienta ser a tecnologia essencialmente o foco dos negócios de campanhas na internet: “Isto sempre será verdade para o setor de agências digitais, pois dependerão de novas aplicações e inovações tecnológicas para se manter atraentes perante as indústrias anunciantes” (BERTAZI, 2008, p. 80).

O autor divide a empresa em dois grandes grupos (figura 32), a direção comercial, que compreende o departamento comercial (novos clientes), mais atendimento, planejamento e mídia; e a direção de criação, que se responsabiliza pela gerência de projetos, criação, produção e tecnologia: “cada uma das áreas [...] possui uma pequena hierarquia própria, com gerentes e alguns funcionários. O gerente de projetos tem uma função paralela à dos gerentes de cada área, pois coordena os demais funcionários horizontalmente na estrutura. Assim, cada funcionário possui um gerente de área e outro do projeto na qual participa” (BERTAZI, 2008, p. 78, 79).

⁴⁵ Disponível em: <<http://www.abradi.com.br>>. Acesso out. 2015.

⁴⁶ Disponível em: <<http://www.apadi.com.br>>. Acesso out. 2015.

Figura 32: Modelo organizacional de uma agência digital segundo Bertazi (2008, p. 79).

Podemos observar nessa descrição que os departamentos são bastante similares aos das agências tradicionais, com exceção dos departamentos de tecnologia e gerência de projetos, que ficam sob responsabilidade da direção de criação, modelo que confrontamos em nossa pesquisa.

3.4.1 A agência digital: espaços

Por estar instalada em uma grande casa, como dois andares, a distribuição dos espaços nos pareceu bastante simples: uma ampla recepção, no térreo e, atrás, a saída para o andar superior. À direita da recepção fica a sala da criação e à esquerda a sala de projetos e TI. Ainda no terreno, ao fundo, uma sala de almoço serve também para reuniões. No andar de cima, ficam o departamento administrativo (sala fechada), ao lado a mídia, que inclui o *social media* e o planejamento (um pequeno nicho com apenas duas pessoas). À esquerda fica o atendimento e, ao fundo, há duas salas de reunião, a sala do diretor de atendimento e a do presidente. Há também um ambiente externo, com bancos e mesas, onde todos se encontram para bater papo, discutir trabalhos e fumar.

A sala da criação no térreo é ampla, branca, com grandes janelas cobertas por persianas também brancas e há apenas duas paredes verdes. Em uma das paredes há uma estante de alvenaria com duas prateleiras e poucos livros, alguns bonecos de plástico, *toys* e pequenos bibelôs, entre pertences dos profissionais e garrafas de café. Há duas ilhas de trabalho dos profissionais de criação e, à parte, duas mesas, que, nos pareceu ser reservadas para o diretor de criação e o *head of art*, mas que estava ocupada pelo diretor de operações (não compreendemos o porquê de esse profissional estar nessa sala). Tanto o diretor de criação quanto o *head of art* preferem sentar em uma das ilhas, ao lado dos criativos e do tráfego, uma vez que eles também criam, apesar de exercerem funções de direção. A proximidade do tráfego, entre os criativos, é uma peculiaridade dessa agência, bem como seu

poder de decisão, procedimentos que relatamos a seguir.

Há cadernos e livros nas mesas ao lado dos computadores dos criativos (Mac para os diretores de arte, que usam mesas digitas, e Macbook para os redatores), junto de outros bibelôs, porta-retratos, bonecos de super-heróis e *toys* de séries de animação. A presença desses objetos, o clima “*fun*”, nos parece comum nos ambientes de agências de publicidade e já foi tema de uma animação voltada para colaboradores do grupo Newcomm (figura 33).

Figura 33: Cenas do vídeo-convite Dia das Crianças para funcionários e filhos do grupo Newcomm.

A sala ampla é dividida em duas grandes ilhas em que estão dispostos os redatores e diretores de arte. Na primeira ilha, denominada de *propaganda* pelo diretor de criação, ficam o tráfego, o diretor de criação, o *head of art* e as duplas seniores, responsáveis por campanhas. São três redatores e três diretores de arte, todos homens. Os diretores de arte e os redatores ficam lado a lado e não frente a frente, para que possam compartilhar mais facilmente as telas de seus computadores na hora de discutirem as peças. Notamos uma câmera na sala, que parece não incomodar os profissionais e quase passa despercebida pela pesquisadora, por sua localização estratégica.

Na outra ilha, *de produção*, ficam as duplas juniores e alguns diretores de arte plenos, que tocam as devolutivas (como chamam os trabalhos que voltam para correções/acertos) ou dão andamento as atualizações de conteúdos, *banners*, *posts* etc. São seis pessoas, cinco mulheres e apenas um homem, diretores e assistentes de arte e uma revisora, profissionais que têm bastante autonomia. Não observamos clima de competição, que nos parece ser característica do perfil dos criativos mais jovens: a maioria tem entre 22 e 30 anos.

Os diretores de arte criam e finalizam as imagens, como acontece na agência tradicional quando são peças para a mídia digital e para a rede *on-line*, isso se deve ao fato de o trabalho não ter necessidade de ser encaminhado à produção gráfica, já que vai “subir” para a internet, como se referem. A maioria dos profissionais tem cadernos, inclusive o diretor de criação, para anotações e rascunhos de ideias. Há também livros (literatura, filosofia) de

alguns profissionais, que são lidos entre um trabalho e outro e não necessariamente nas horas livres. Há somente um telefone em toda a mesa, entre o diretor de criação e o tráfego. Aliás, são apenas dois telefones em toda a criação e não um para cada dupla, como era comum nos modelos tradicionais até a década de 1990.

3.4.2 A agência digital: organograma e fluxo

Em comparação aos organogramas citados, a agência digital se aproxima mais do modelo funcional de Lupetti (2006) do que de Bertazi (2008), mesmo considerando os departamentos de TI e de projetos, que têm a mesma relevância dos demais, como criação e atendimento. Podemos considerar como característica dessa agência o fato de o planejamento ficar sob responsabilidade do atendimento, uma vez que é um departamento em formação (o trabalho era terceirizado até pouco tempo). O organograma que nos foi enviado (figura 34) difere pouco dos modelos de agência de publicidade não digitais, acrescido de departamentos específicos, como nos referimos.

Figura 34: Organograma agência digital pesquisada (apêndice 4).

Uma característica das agências digitais é a ausência de um produtor gráfico e, em seu lugar, está o departamento de projetos, responsável por todas as produções, inclusive de RTV. Nesse departamento são realizados os orçamentos de materiais, predominantemente vídeos, porque a maioria dos trabalhos – *posts*, *blogs*, conteúdos – é produzida internamente.

Há quatro divisões de trabalho na criação desta agência digital, segundo relatou informalmente o diretor de criação: as plataformas, que são portais e *hubs*, ou seja, as

estruturas; e a propaganda, como *hot sites*, campanhas, *display*, *banners* e *pop ups* e, ainda, *social media*, *app* e ferramentas. Para realizar esses trabalhos, a criação é dividida em dois grupos, sendo um de criação, denominados demandas da propaganda (que vão para a equipe sênior) e outro de produção criativa (para os demais criativos plenos ou júniores). É comum a equipe de produção criativa dar andamento a um trabalho já pronto, como acontece nas agências tradicionais, nas quais, muitas vezes, os assistentes ou equipes de júniores “tocam” o trabalho depois de criado pelos seniores. Alguns *jobs* são criados pelos redatores seniores e diagramados por diretores de arte da produção criativa, como os textos para *blogs* de clientes e *posts*, que já têm certo padrão preestabelecido por ser um trabalho recorrente. Segundo um dos redatores, são 15 *posts* por mês, em média, para cada cliente, com conteúdo alimentado pelo atendimento/planejamento.

Pode acontecer, ainda, de alguns trabalhos serem feitos pelas duplas seniores, mesmo sendo devolutivas (refações). Isso depende de cada caso e do “peso” do *job*, como foi observado no modelo de *briefing*, em que há uma valoração do trabalho, sinalizado em importância: “ouro”, quando é de alta importância para o cliente e a criação deve ser detalhada, com planejamento; “prata”, quando são projetos do dia a dia e “bronze”, projetos simples e rápidos, similar à classificação da agência tradicional, cuja denominação é PMG.

Na agência digital pesquisada, quem distribui o trabalho para as duplas é o tráfego e não o diretor de criação, a não ser no caso de grandes campanhas nas quais ele convoca aqueles que considera mais alinhados ao tipo trabalho. O tráfego tem total autonomia para decidir quais criativos irão fazer os *jobs* e é ele quem distribui os trabalhos, cabendo ao diretor de criação apenas orientar as duplas a partir dessa decisão.

Esse poder de decisão do tráfego causou estranhamento e, ao questionarmos quais os motivos, de maneira informal foi relatado que o tráfego está na agência há anos, conhece bem os clientes e o perfil dos criativos e, por isso, ninguém melhor para saber quem pode realizar determinada tarefa. A palavra *task*, tarefa, é de uso corrente na agência, utilizada muito mais do que o termo *job*. Ao comparar a definição de ambas, verificamos que tarefa tem um caráter muito mais prático, refere-se a um trabalho ou empreitada realizados em determinado prazo. Já a palavra *job*, trabalho, traz sinônimos que valorizam o fazer, tanto manual como intelectualmente, com dezenas de sinônimos. Essa pequena distinção de nomenclatura nos remete às linhas de visibilidade e de enunciação sobre as quais se refere Deleuze (1999), imanescentes em cada dispositivo, e que se relaciona ao fazer técnico mais comum nas agências digitais. A fim de confrontar a nossa percepção, fizemos uma busca simples no Google por essas palavras-chave: *task* tem como principais resultados empresas de tecnologia e *software*,

já a palavra *job*, remete a empregos e empresas de RH, o que nos dá a medida dessas denominações e o que estas comportam de atualidade dos processos criativos nas agências digitais, o tipo de trabalho realizado, muito mais técnico e informativo e do que suasório, como explicita o diretor de criação ao se referir ao processo criativo de um e-mail:

[...] você falou do e-mail e tal, por exemplo, tudo que seja... tem uma base de *designer*, é um trabalho mais individual, um trabalho da tentativa de fazer uma coisa bonita, não necessariamente um conceito, qualquer *webdesigner* vai me matar, falando que o *design* tem conceito, mas se eu não falar assim ninguém vai entender.

Pergunta: Tem que ser plástico?

Resposta: É a busca da organização perfeita daquela informação, uma informação que é dada a você e você vai estruturar aquela informação de uma maneira ou mais bonita, ou mais inteligente, ou mais rápida, conforme o *briefing*, conforme o pedido. Então é o trabalho de tratar a informação, mais do que produzir uma comunicação nova sobre essa informação [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Nesse modelo de agência, ao contrário do anterior, existe sim um sistema intranet (*Activecollab*) que controla todo o fluxo do trabalho, sendo o *briefing* aberto pelo atendimento ou pelos profissionais de operações. Os *jobs* e demais trabalhos ficam *on-line* (figura 35) com as divisões específicas para que todos possam consultar a qualquer momento

Figura 35: Alocação da abertura de *job* no sistema - agência digital.

Há dois tráfegos na agência, o da criação e o de TI: “Eles são responsáveis pelo controle de alocação dos recursos, fazendo a interface com a área de Projetos para que os cronogramas sejam seguidos de forma organizada. Utilizamos um sistema chamado *Allocation* (parecido com o Google *Calendar*) para que todos possam visualizar como estão as alocações” (PLANEJAMENTO JR., agência digital, por e-mail). O tráfego da criação “vê os *jobs*” por dia e os distribui na criação. Solicitamos que descrevesse o seu trabalho e a

resposta também veio por e-mail:

- 1) vejo as entregas todas feitas no dia anterior, abro as *tasks* e vejo os arquivos na rede, para ver se não tem nada errado.
- 2) na segunda-feira olho a agenda deles da semana passada batendo as horas que estimei com as que eles colocaram no *timesheet*, um por um, isso apenas 1 x na semana, pra ver se estou estimando correto.
- 3) olho a agenda de um por um do dia, para ver se as *tasks* chegaram pra eles começarem os trabalhos.
- 4) começam chegar *tasks* para estimar e alocar *jobs* para a semana, todo dia chega.
- 5) vejo se alguém tem dúvida nos *jobs* antes de começar para chamar o atendimento e gerentes de projetos.
- 6) o restante da tarde estimo e aloco as *tasks* que vão chegando, até as 18 horas e continuo acompanhando a equipe, às vezes participo de reuniões de *briefing* e coisas que vão chegar também.
- 7) antes de ir, vejo se está tudo certo com eles, e preencho meu *timesheet* (TRÁFEGO, agência digital).

O tráfego da criação participa de todas as reuniões, discutindo com os demais os caminhos possíveis para os *jobs*. A relevância desse profissional, além do tempo de casa, como nos referimos, parece ser decorrente da sua formação. Anteriormente trabalhou na criação como diretor de arte e tem conhecimento e familiaridade com o andamento dos processos criativos. Foi o tráfego quem decidiu quais profissionais poderiam ser chamados para as nossas entrevistas, escolheu uma dupla de seniores e talvez essa escolha tenha melindrado um dos profissionais da outra dupla sênior, que, arredio, quase não se dirigiu à pesquisadora como os demais. Por isso, além das entrevistas agendadas e gravadas, a pesquisadora conversou particularmente com todos os integrantes da criação na sala, coletando informações sobre o perfil profissional, trabalhos e desejos, mas esse redator sênior foi o único a se esquivar e não participou nem dessa minientrevista.

Todos os profissionais de criação têm um relatório diário de *timesheet* monitorado pelo gerente de operações e, segundo relato do tráfego da criação, mesmo assim não há controle em relação ao desempenho do criativo, apenas da hora-homem, uma vez que esses dados são utilizados para a cobrança dos honorários. O tempo é determinado pela agência, que projeta de antemão as horas/dias que o trabalho irá demandar. Pelo que foi possível compreender, há um *fee* mensal para a realização de trabalhos do dia a dia, cujas horas utilizadas podem ser comprovadas por esses relatórios de *timesheet*, além da classificação no *briefing*, que sinaliza se o trabalho faz parte do *fee* ou será cobrado isoladamente.

Os prazos e a divisão dos trabalhos, com horários, são bem aceitos pelos profissionais, como relatou informalmente um criativo: “sei o que tenho de fazer e no prazo que irei fazer, sem delongas”. Não há a percepção do controle, da produtividade imposta. Outro disse que “se não houvesse controle como seria? Cada um fazendo no momento que quiser?” Um

terceiro, diretor de arte, relatou a não rigidez dos prazos, já que o controle é semanal. Nenhum profissional se referiu ao bloqueio do computador, caso não preencha o *timesheet*, como observamos na agência tradicional. Durante as entrevistas, perguntamos se o controle não era angustiante e todos disseram que não. Apenas um diretor de arte disse não gostar, já o redator acha bom o controle, comum na agência tradicional em que trabalhara antes, só que sob outro formato.

Pergunta: O que você acha desses *jobs on-line*? Esse esquema de horas? Tinha isso no *off* ou só no *on-line*?

Resposta: Depende do lugar. Na NOME (grande agência tradicional de São Paulo) era *timesheet* de mês, uma vez por mês tinha de entregar um arquivo de *timesheet*, mas era diferente [...] os *jobs* eram de dias, tinha prazo... acho que eu nunca escrevi tantos títulos quanto os que fiz para cigarros MARCA, nunca, isso é outra coisa. O sarrafo de uma agência enorme é muito diferente, muito, não tem comparação. Não estou dizendo que isso é bom ou ruim [...]

Pergunta: E no processo? Eu entendi assim [...] tem um controle do horário? Você se sente cerceado, coagido? [...] Isso incomoda?

Resposta: Controle? Eu acho ótimo [...] Acho que as coisas têm de ser feitas no horário, entregues no horário. Você tem de fazer o que a agência te pede. Mas raramente a agência pede coisas que não deveria pedir. A ideia do mercado de ficar virando noite... não. Eu acho ótimo isso (de não ter de virar a noite) (REDATOR, agência digital).

Tivemos acesso ao sistema de intranet na qual são salvos os arquivos em diversos formatos para diferentes aplicações, como as extensões *pds*, *html* e multimídia (figura 36), que inclui filme (com extensões para mídia digital e analógica). No caso dos materiais (e-mails, *posts*, *landing page*, *banners* etc.), são os próprios diretores de arte que finalizam nos diferentes formatos, como escrevemos. Já os textos são verificados pelo revisor, que checa todos os trabalhos na finalização. Foi possível observar o diálogo deste profissional com uma dupla, sugerindo alterações, acatadas sem ressalvas.

Figura 36: Tipos de peças da criação na agência digital.

Os trabalhos aprovados possuem um *mood* (*mood board*) que fica alocado no sistema e nos parece ter ocupado o lugar do *copy* criativo, que resumia as informações para a criação. Esse *mood* é composto pelo logotipo, principais textos e informações da campanha.

Assim que terminamos a pesquisa solicitamos por e-mail uma ideia do fluxo de trabalho completo. Foram enviados vários documentos em formato *webarchive* (do programa *BizAgy*) e que envolve todos os departamentos da agência. Trata-se de um material bastante técnico (como o nome da agência e não podemos exibi-lo), desse modo elaboramos um fluxo unindo informações, documentos enviados e achados da nossa observação (figura 37), do mesmo modo que fizemos com as demais agências.

Figura 37: Fluxo de trabalho agência digital pesquisada (apêndice 5).

Verificamos nesses documentos enviados as especificações de prazos e valoração para cada tipo de trabalho, desde a avaliação da solicitação do cliente: “até 2 dias úteis, após notificação para *hotsites*/ações especiais e 1 dia útil, após notificação para outros”, ao envio

da mídia, incluindo correções. Os prazos para a criação das peças especificados são: “peças e e-mails (4 dias), ajustes e manutenções (3 dias), campanhas de mídia *on-line* (4 dias entre *briefing* e conceito + 3 dias a partir da aprovação do plano de mídia), projetos (entre 6 dias e 2 semanas) e *bugs* (ASAP, entre 1 e 5 dias)”. Os fluxos e prazos parecem servir para orientar os departamentos e a negociação com o cliente, estabelecendo um padrão comum em função do tipo de trabalho: ouro, prata e bronze.

O atendimento muitas vezes é chamado à criação para apresentação de uma prévia do que está sendo elaborado pelas equipes, ainda em processo. O acesso é bastante comum e bem aceito, antes, durante e depois da elaboração das peças, num diálogo colaborativo, mesmo depois, quando um trabalho está em fase de produção, com consultas aos criativos e troca de informações. O poder de decisão entre os departamentos nos pareceu equânime, de certa forma todos opinam no produto final, mas, como um dos responsáveis por projetos relatou “todos palpitam, mas a opinião não é decisiva”, sendo que a aprovação fica a cargo do diretor de criação, juntamente com os diretores de atendimento, mídia e do presidente da agência.

Como na agência anterior, a criação é bastante valorizada e não percebemos o mesmo “encantamento” com os programadores e profissionais de TI, que ficam em outra sala sob a supervisão do departamento de projetos, uma função mais técnica, talvez pela origem da agência, que nasceu digital. Percebemos a relevância do departamento de mídia, responsável pelas estratégias das peças na rede *on-line* que podem acompanhar os movimentos dos consumidores. Segundo relato informal do diretor de criação, ele “é o cara”, aquele que sabe das coisas e cuja importância é asseverada pelo próprio responsável pelo departamento:

[...] normalmente a gente tem um *briefing*, sim, esse *briefing* ... eu penso que a mídia consegue e deve fazer interface com todos os momentos desse *briefing*. Então, a criação deve sim considerar a mídia na sua tomada de decisão criativa, porque, dependendo, pode ser totalmente viável ou inviável o que eles estão começando a pensar. E quem vai, talvez, viabilizar isso ou dizer que é viável é o mídia. Por exemplo, você está indo por um caminho...você quer que o usuário faça o *download* disso? Por que você faria o *download* disso? Então, o pensamento da mídia deve ajudar a influenciar toda a criação e, inclusive, o resultado, o negócio (DIRETOR DE MÍDIA, agência digital).

Mesmo se referindo ao mídia com entusiasmo, o diretor de criação acentua a valorização do seu departamento e, quando confrontado sobre a posição do planejamento e demais áreas, considera que a criação faz diferença, responsável pela magia, a ideia, que deflagra todos os demais processos:

[...] na altura do vamos ver, o *briefing* é dado à criação e a criação tem de tirar alguma coisa da cartola, então, a criação continua fazendo magia, acho eu, porque se a solução estivesse no bom planejamento, se a solução estivesse no bom *briefing*, se

a solução tivesse numa boa preparação, essa magia não acontecia. E acontece magia, acontece a surpresa, entre aquilo que é pedido e a coisa boa, que vem pra mesa de apresentação, há uma magia ali que é um trabalho de criação. Se as pessoas é muito legal... tipo a primeira o fósforo dessa fogueira foi lançado por alguém da mídia, ótimo essa fagulha, essa primeira coisa ... mas a obrigação é que venha da criação [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

3.5 A agência colaborativa

Com relação às agências colaborativas ou *crowdsourcing*, formato, fluxo de trabalho ou modelo de negócio, não localizamos nenhum estudo, apenas algumas referências do Observatório de Publicidade em Tecnologias Digitais da Universidade Federal da Bahia.⁴⁷

A aproximação a esse modelo de agência, no início de nosso projeto, se deveu a um movimento ascendente que propunha novos modos colaborativos de criação para a publicidade face à convergência midiática e à cocriação facilitada pelos suportes digitais, como ocorreu com a *BootB* e a *openAd*, citadas no Observatório, além da *Zoopa*. Porém, esse modelo de agência se manteve por pouco tempo, os *sites* não são atualizados, apenas o *Zoopa* continua ativo, com poucas publicações recentes. O que observamos foi a presença de várias instituições escolares como parceiros, seja de publicidade, cinema e artes, entre outros, o que nos faz pensar que os trabalhos colaborativos sejam mais atraentes para estudantes ou profissionais em começo de carreira.

Devido a essas alterações, optamos por uma agência cujo modelo de trabalho se assemelhe ao previsto em nosso *corpus*, como escrevemos, que realiza projetos e campanhas com grupos de profissionais ou empresas, muitos deles incorporados posteriormente. Trata-se de uma “plataforma de empresas criativas”, como se refere o mercado, com trabalhos cocriados por profissionais de diferentes competências.

Para o CEO/presidente e diretor de criação, o posicionamento da agência e de toda a *holding* tem sido valorizado por muitos profissionais do mercado e, por isso, o departamento de desenvolvimento humano realiza cursos sazonais, até para outras agências (todas as grandes, segundo ele), discutindo processos de trabalho, sistemas eficientes para o negócio, os quais, refere-se, são mais simples e “muito mais de engenharia” na qual se retira toda a “parte romântica da publicidade” em função do que precisa entregar para o cliente, um modelo *open source* devido à transição pela qual passa a publicidade.

⁴⁷ Disponível em : <<http://goo.gl/XbONHx>>. Acesso mar. 2012.

3.5.1 A agência colaborativa: espaços

As instalações da agência fazem parte da *holding*, que ocupa todo um andar. Logo na chegada, uma porta metalizada deixa antever pelas frestas a pouca claridade da recepção, que tem luz indireta e uma instalação feita de luzes. Atrás da recepção fica um grande átrio, cercado por cortinas pretas, com móveis e decoração peculiares: um balcão com torneiras de chope; uma porta de alumínio que dá para um ambiente híbrido equipado com mesas de trabalho e um tablado, típico de oficina/serralheria, em que profissionais podem usar para dar corpo a ideias várias, exercitar a criação de peças, de objetos e mesmo equipamentos, como relatado em conversa informal pelo responsável pelo RP/desenvolvimento humano. Ainda no átrio há uma sala de reunião, com uma grande mesa ladeada por quadros com fotos em preto e branco de ambientes e pessoas – uma exposição de arte.

Toda a agência tem predominantemente as cores preta e branca, com alguns poucos elementos na cor vermelha. Quando questionamos o porquê (das cores e da decoração), o profissional de relações públicas/desenvolvimento humano relatou que o objetivo é causar uma experiência desde o primeiro contato. Não podemos descrever em demasia os ambientes, por causa da restrição da confidencialidade, nem nos referir às peculiaridades que são marcas da *holding*, como os nomes das empresas e as denominações dos cargos dos profissionais da agência pesquisada, diferentes das utilizadas nas agências tradicionais ou digitais. Algumas das descrições que trazemos aqui foram mencionadas, por telefone, para a pessoa do departamento jurídico antes mesmo no encerramento da tese.

A agência está dividida em três grandes ambientes contíguos, cada qual com várias ilhas de trabalho, nem todas ocupadas (um dia antes do início da pesquisa mais de vinte pessoas haviam sido desligadas). Esses ambientes têm paredes brancas e grandes janelas com persianas também brancas. Não são bem iluminados e, quando questionamos informalmente o porquê de tantas luminárias apagadas, um dos redatores disse ser por opção, para evitar reflexo nos computadores.

O primeiro ambiente é ocupado por ilhas de trabalho: uma equipe de produção e edição de audiovisuais, que é uma das empresas da *holding*, ao lado de outra ilha com profissionais de desenvolvimento humano – outra empresa – e uma pequena sala (isolada por paredes), onde ficam os departamentos de RH, financeiro e jurídico, novamente outra empresa.

Duas pequenas salas de reunião, parecidas com contêineres, separam esse primeiro ambiente do próximo, em que há várias ilhas com profissionais de atendimento/projetos e de

planejamento estratégico/mídia (funções híbridas). Num dos cantos há uma mesa pequena de reunião onde são realizados rápidas reuniões de trabalho, chamadas *kickoff*, ambiente que pode ser fechado por uma cortina circular, isolando o espaço. Ao fim há uma grande sala de reunião (ao contrário de todo o andar, é uma sala clara, branca e com móveis transparentes e uma parede de acrílico que serve de tela para anotações), que divide o próximo ambiente em dois: de um lado, poucas ilhas vazias e uma grande mesa onde são discutidos trabalhos.

O outro ambiente é amplo, com várias ilhas de trabalho: uma só com diretores de arte, denominada *craft*, outra com os profissionais de planejamento criativo/conceituação (função híbrida) e o *head of art*, que fica ao lado do CEO/presidente e diretor de criação. À frente dele fica um assistente (bastante jovem, com formação em Direito e que, pela primeira vez, trabalha em uma agência), ao lado do redator, que é diretor de redação/conteúdo. O CEO/presidente e diretor de criação não tem uma sala à parte, fica entre as equipes, como na agência digital, e centraliza a aprovação e encaminhamento de todos os trabalhos da agência e da *holding*. Na outra ilha há dois redatores e oito profissionais de conteúdo. À frente, há uma ilha menor em que estão os profissionais de TI e mais uma com os programadores (outra empresa do grupo). Em um canto há outra mesa pequena de reunião (*kickoff*), que pode ser fechada por uma cortina circular, como na anterior.

A agência faz parte da *holding* e divide os ambientes com outras empresas e profissionais, que podem ou não ter vínculo, como observamos ocorrer com um profissional da área de moda incorporado ao setor de desenvolvimento humano depois de fechar o seu próprio escritório, já que não precisava de um espaço fixo. Informalmente, relatou ter total liberdade para criar e produzir ideias ali, moda ou uniformes para eventos dos clientes da *holding*, bem como utilizar um dos espaços para instalar uma loja de roupas, algumas das quais vimos ser usadas por profissionais do grupo. São roupas feitas com materiais orgânicos, sistemas sustentáveis de produção, cuja concepção, cores e padronagem têm uma característica bastante peculiar.

Apesar de a *holding*, na descrição de suas características, espaços e processos abertos, se definir como um “ecossistema” em que os profissionais têm certa liberdade de comportamento, vestimentas, estilos e modos de trabalho, essa agência também tinha câmeras nos ambientes, inclusive na criação. Mais do que a eliminação das divisórias que expõe os profissionais, como escrevemos, a câmera capta cada movimento e constrangeu bastante a pesquisadora, mas esse dispositivo pareceu naturalizado ou já foi introjetado pelos demais profissionais.

3.5.2 A agência colaborativa: organograma e fluxo

Tentamos algumas vezes, e com profissionais diferentes, o organograma da agência colaborativa e recebemos apenas uma síntese dos cargos das áreas de planejamento estratégico/mídia. Parece não haver um organograma definido em função da característica cambiante dos processos internos, como o e-mail que recebemos em uma das solicitações: “Oi Cris, o organograma eu não tenho :(Eu acho que a NOME (da *holding*) não tem organograma para te falar a verdade, as coisas são muito fluidas por aqui.” (GERENTE JURÍDICO, agência colaborativa). Como escrevemos, a agência faz parte de uma *holding* em que vários profissionais e empresas trabalham conjuntamente (ou não). Segundo o CEO/presidente, as empresas também prestam serviços para o mercado e, do mesmo modo, os orçamentos são realizados com outros fornecedores, além das empresas do grupo.

Diferentemente das outras agências, há certa horizontalidade nas decisões, mas os cargos-chave obedecem a uma hierarquia: Em comparação aos modelos de Lupetti (2006), o organograma combina os modelos funcional e divisional, uma vez que os departamentos de atendimento/produção e planejamento estratégico/mídia são divididos por grupos de conta, o que não ocorre no departamento de planejamento criativo/conceituação (e ainda *craft*, redação e conteúdo). Como as empresas e os cargos são híbridos, realizamos um modelo de organograma (figura 38) a partir da parte que nos foi enviada, mais os dados decorrentes da nossa observação, lembrando que os nomes dos cargos não correspondem à denominação utilizada na agência, é apenas uma tentativa de aproximar ao máximo do fazer/competências desses profissionais.

Figura 38 : Organograma agência colaborativa pesquisada (apêndice 6).

A agência deu nome aos cargos e aos modos de trabalho à sua maneira e estes não se parecem com as demais. Isso ocorre para evitar o cerco semântico, como relata o CEO/presidente, uma vez que as denominações dos cargos explicitam o que se espera de cada um, criando, dessa feita, outro enquadramento no qual o profissional se relaciona com os demais e também com os outros departamentos.

[...] Quando você cria um nome que não existe. Por exemplo, a gente criou a função que é CARGO (denominamos planejamento criativo/conceituador), não existe... não entendo o que vem junto com essa palavra, não tem outras relações semânticas, então, o comportamento, a gente pode determinar. Quando falo eu quero um cara de criação, esse cara já vem com um comportamento padrão, porque as pessoas de criação se comportam dessa forma. Quando tenho um planejamento criativo/conceituador não, a gente desenha um tipo de comportamento, porque ele não sabe, nunca fez [...] a gente consegue desenhar melhor a postura [...] não tem outra referência, não está *linkado* com outros lugares. Quando você cria uma função ela vem sem a carga histórica, sem a carga comportamental, também, o que ajuda muito a gente a determinar um pouco o comportamento das pessoas aqui dentro. É essa postura que a gente acredita que tem que ter [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Infelizmente não podemos citar essas denominações, por exigência do contrato de confidencialidade, evidenciamos, contudo, um dispositivo cujas linhas se repartem, nesse caso para a atualidade (DELEUZE, 1999) num processo de descentralização e controle do processo de trabalho. O presidente da empresa refere-se, inclusive, a um modelo de criação elaborado por ele que, no fazer cotidiano, quer pela repetição ou pelo costume, libera o profissional e, livre das amarras, pode produzir mais e melhor.

A primeira empresa comandada pelo CEO/presidente da agência e de toda *holding* era uma agência digital, na qual, além de programador, exercia a direção de arte. Esse profissional centraliza a aprovação interna das campanhas, mesmo durante o processo de planejamento, inclusive, decisões relativas às demais empresas (que ocupam os mesmos espaços, como descrevemos).

O cargo que denominamos atendimento/produção, corresponde ao profissional que tem contato com o cliente, para passar o trabalho e acompanhá-lo integralmente, da entrada do *job* na agência à execução, seja em qualquer plataforma, mídia ou formato. Segundo o CEO/presidente, o atendimento é pouco valorizado nas agências, mas é um profissional importante, “ele é o dono do negócio”, por isso, a sua função foi alargada na agência. Além de atender o cliente ele é produtor, responsável por fazer acontecer, como os produtores executivos do cinema hollywoodiano, a pessoa mais importante do processo.

O planejamento estratégico/mídia, é responsável por analisar e compreender a cultura da marca e a cultura do consumidor, aproximando-os. Lida tanto com relatórios (Euromonitor,

Newsmonitor, Ibope, GoogleSearch, TGI, Quintly, Com Score etc.), pesquisas de comportamento do consumidor e de influenciadores, incluindo a curadoria de dados e, desse modo, acrescenta informações relevantes à solicitação do cliente para alimentar a criação e as demais empresas da *holding*, que podem participar da campanha. Isso porque, de acordo com o presidente, o departamento de mídia tende a desaparecer devido ao controle informacional de dados: “[...] a tecnologia resolve. Então, não é uma ciência do outro mundo. A gente tem muitas tecnologias aqui para resolver isso... não existe mais nenhum desafio de planejamento de mídia, hoje [...] Então, o cara que a gente tem aqui dentro é um cara de *business* [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

O diretor de operações centraliza as informações sobre valores e prazos – *hub* – e ponto central responsável pelos orçamentos, que ativa as outras empresas para participar da viabilidade das ações e eventos, como a de programação/TI, de relações públicas, de ativação, produção de audiovisual, entre outras.

O cargo planejamento criativo/conceituação nos pareceu similar ao do diretor de criação no início, porém não tem autonomia na aprovação das campanhas. Esse profissional é responsável por criar os conceitos das campanhas e as próprias campanhas, ter as ideias. São quatro os “criativos” e, dependendo da formação – se já exerceram o cargo de redator, planejador ou diretor de arte – criam os títulos e sugerem imagens, deixando a cargo dos demais profissionais (*craft*, redação), apenas a execução de textos, roteiros, *layouts* e peças predeterminadas.

[...] no meu time de criação, são quatro pessoas, se fosse “criação”, mas é o time de planejamento criativo/conceituador, são quatro os caras responsáveis pelas ideias que a gente coloca na rua. Pelo menos aqui, depois, enfim, tem as outras empresas que a gente tem na *holding*, mas na agência: um é advogado; outro menino que trabalhava... ele é de publicidade, mas ele trabalhava com *social* mais, enfim, era mais de construir conteúdo. O outro é um cara que trabalhava mais em processos de inovação, mais de planejamento, na verdade, e tem um outro menino que é de redação. Então, são os quatro caras que lideram os processos criativos aqui dentro, ou lideram as ideias também. Mas eles não trabalham em dupla com alguém.

Pergunta: Eles criam sozinhos?

Resposta: Eles são responsáveis por entregar um produto criativo, eles não precisam trabalhar sozinhos, se eles quiserem trabalhar com outras pessoas, podem, mas a responsabilidade deles de entregar a ideia [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Dependendo do perfil, esse planejador criativo/conceituador (como descrito) pode convocar redatores e diretores de arte para um *brainstorming* (*kickoff*) para que deem ideias. As melhores são utilizadas na campanha, mas o redator/diretor de arte não participa necessariamente do desenvolvimento e da produção. Isso causa frustração em alguns profissionais, que veem a peças criadas por eles serem produzidas sem ao menos ter

conhecimento de que tinham sido aprovadas.

[...] Às vezes todo mundo participa, às vezes ninguém participa [...] às vezes o planejador criativo/conceituador está com um problema grande, que precisa resolver muito rápido e aí chama todo mundo, aí você participa. Depois, você criou aquilo e nunca mais vê aquilo, não te dão crédito daquilo, nem *feedback* daquilo, aí gera uma situação muito desconfortável para quem não é planejador criativo/conceituador [...] rola uma insatisfação [...] às vezes você vai lá, faz o roteiro, o roteiro aprovou, o cliente gostou e chega na hora da produção: não, você não vai. Como não me consultam sobre um roteiro que eu fiz? Não é nem pelo “sou o dono da coisa”, é que eu fiz, eu tenho uma visão sobre isso [...] é importante estar nas reuniões de PPM (produção) e participar pra deixar a coisa maior, melhor, enfim. Acho que isso gera um clima no entorno que é bem complicado [...] (REDATOR, agência colaborativa).

Em nossa percepção, nesse modelo de trabalho os redatores/diretores de arte não têm muita relevância, sendo a criação mais um departamento, o que torna o trabalho burocrático e acaba por desestimular alguns profissionais acostumados a processos em que participavam do todo, em duplas ou trincas, sob a orientação de um diretor de criação. Lembramo-nos dos modelos de fluxo de trabalho das agências até os anos 1960/1970, no qual a elaboração da campanha e peças ficava a cargo de um único profissional – o redator – que criava os títulos e textos e depois orientava o *layoutman* para dar corpo às suas ideias, em textos visuais. O relato de um dos diretores de arte explicita esse processo.

O projeto é mais encabeçado pelo cara do planejamento criativo/conceituador, ele pega o *briefing* primeiro, com a grana que está envolvida, o problema etc. e ele já pensa em como isso vai ser executado, se vai virar um filme ou um aplicativo, e qual que vai ser o conceito. Ele vem com isso um pouco já direcionado... Tem vezes que isso está pronto, e a gente só executa, o diretor de arte e o redator, mas tem vezes, quando é um problema mais difícil, quando está difícil de achar um caminho, a gente faz tudo junto. E aí o diretor de arte geralmente cuida mais da parte de como executar isso visualmente, o planejador criativo/conceituador vem como uma referência, mas não sabe como isso vai ficar ... quando mostra uma referência, é mais uma coisa da ideia mesmo, não de como isso vai ser visualmente [...]

Pergunta: Me parece que esses profissionais são uma mistura de planejamento com diretor de criação, porque não são nem redatores, nem diretores de arte. Nem planejamento, certo? Ou são tudo isso ao mesmo tempo?

Resposta: São pessoas que têm uma visão bem ampla do negócio [...] eles não chegam a ser um diretor de criação porque não são eles que dão a palavra final, né? Mas aqui eles pensam no trabalho [...] (DIRETOR DE ARTE, agência colaborativa).

Para amarrar todas as pontas do processo há três tráfegos: um que responde ao presidente e diretor de criação; um de *craft*, que se reporta ao *head of art*, e um que se reporta ao diretor de redação/conteúdo. São esses profissionais que controlam os prazos e distribuem o trabalho, após a definição conjunta. O fluxo de trabalho que elaboramos a partir da nossa observação (figura 39) tem início no atendimento/produtor que cria um *briefing* interno a partir da solicitação do cliente. Junto do gerente de operações, abre o *job* numa plataforma de trabalho para que o tráfego da criação seja notificado e decida, junto do CEO/presidente/

diretor de criação, qual planejador criativo/conceituador irá realizá-lo.

Figura 39: Fluxo de trabalho agência colaborativa (apêndice 7).

Após a definição, há uma pequena reunião entre o planejador criativo/conceituador designado, o atendimento/produtor e o planejador estratégico/mídia para definição das demandas, momento em que são alinhadas as solicitações, os dados de pesquisa (consumidor, marca, mercado) e os *insights* de todos.

O planejador criativo/conceituador dá início à elaboração da campanha ou ação, sozinho ou a partir de um *brainstorming* com os profissionais de redação e de *craft*, como escrevemos. Para tanto, deve seguir os passos de um rascunho criativo elaborado pelo CEO/presidente/diretor de criação: “são quatro perguntas, que é meio engenharia reversa de uma apresentação de um planejamento, né. Se você pega todo o processo de planejamento ele

responde quatro coisas: qual que é o contexto, qual a ideia, como ela funciona e como a gente ativa [...]” (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Trata-se de um modelo de trabalho que deve ser feito antes da elaboração das peças para sintetizar a ideia e identificar se o caminho é viável criativa, estratégica e financeiramente, preenchendo os seguintes campos: 1) síntese da solicitação do cliente, incluindo mídia e demais materiais de comunicação e *budget*; 2) a ideia, com conceito criativo, *slogan* ou mensagem-chave e referências que possam ilustrar a ideia; 3) como o trabalho será realizado (com uma pequena descrição) e de que maneira a ideia será representada, quais imagens/fotos/*storyline* do vídeo, se houver; 4) como será realizado o trabalho, da ideia original para os demais formatos de mídia, digital, PDV (ponto de venda), ações de engajamento etc.; 5) o que entregar para o cliente, ou seja, quais as peças da campanha deverão ser criadas pelos profissionais de *craft* e redação; 6) Estimativa de custos, a partir de um orçamento prévio.

[...] a gente recebe do time do planejamento estratégico/mídia um documento que resume esse cenário competitivo do projeto, da marca, do produto, enfim. Daí o time de planejamento criativo/conceituação pega isso [...] só tem uma pessoa responsável pelo *job* assim, normalmente, então não é igual a uma agência tradicional que tem uma dupla que toca aquilo. Então é só uma pessoa, essa pessoa normalmente dá uma olhada naquilo, entende os caminhos, faz um pensamento sozinho, e na hora de criar, ou ela cria sozinha e depois divide com o time pra ver o que eles acham, ou você chama para um *brainstorming* entre as pessoas, pra conversar. Pode chamar quem você quiser: pode chamar pessoas do planejamento criativo/conceituação, do planejamento estratégico/mídia, de outra área, ou de outra empresa da *holding* para trocar uma ideia. Mas é um *brainstorming* muito curto, uma hora ou uma hora e meia [...]

E a ideia é muito embrionária [...] a ideia é gerar o máximo de ideias em tempo curto com as pessoas e daí o cara do planejamento criativo/conceituação [...] tem a função de aprofundar essas ideias [...] a gente tem um formatinho, rascunho criativo [...] que a gente manda pro diretor de criação, que avalia: pô, legal, muda isso. E se fosse esse caminho? E a gente vai conversando a partir desse documento. E esse mesmo documento vai depois pro time que orça, então, um documento simples, de uma página normalmente, tem tudo, bem resumidamente e já serve de base pro orçamento (PLANEJADOR CRIATIVO/CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Depois da aprovação desse esboço criativo pelo presidente/diretor de criação, o planejador criativo/conceituador valida com o atendimento/produtor e com o planejador estratégico/mídia o caminho a ser realizado para, então, sinalizar os tráfegos de *craft* e de redação/conteúdo da necessidade de ajuda. São esses tráfegos que, junto do *head of art* e do diretor de redação/conteúdo, definem quais profissionais (diretores de arte e redatores) irão criar as peças.

A terminologia utilizada pelos tráfegos difere da utilizada nas agências tradicionais, se referem a *tasks*, como ocorre na agência digital, porém falam muito em “pautar” a criação,

termo comum nas redações de jornal ou mesmo nas empresas de relações públicas e departamentos de comunicação. Isso nos faz refletir sobre o papel do criativo publicitário nesse modelo de agência, em que os formatos se amalgamam, se transformam, e na curadoria das marcas, como nos referimos. São criadores de conteúdos para as marcas, profissionais que precisam acumular muitas competências e talvez se deva a isso a formação diversa dos planejadores criativos/conceituadores dessa agência, tanto advogados, quanto programadores, administradores e publicitários (redatores e diretores de arte), do mesmo modo que aconteceu no século passado, antes da profissionalização dos publicitários.

Pela nossa observação, há sim certa horizontalidade na hierarquia, ao contrário da agência tradicional e digital: “Quando se trabalha horizontalmente, que nem aqui, você tira os *layers* do ego [...] traz pessoas complementares o tempo inteiro [...]” (GERENTE DE OPERAÇÕES, agência colaborativa). Ainda que a aprovação fique nas mãos de um único profissional, esse CEO/presidente/diretor de criação discute com os responsáveis de cada departamento antes da decisão final.

Pergunta: Você sente uma diferença de hierarquia? Da sua experiência anterior pra cá? Tem uma coisa de verticalidade [...]

Resposta: Na agência (anterior) era bem mais fechado isso, não tinha tanto espaço para discussão como tem aqui. E também as agências mais tradicionais têm um pouco mais essa coisa de publicitário *superstar*, *popstar*, que acha que é intocável, que não gosta de....

Pergunta: Isso o criativo em geral? Aqui não tem disso?

Resposta: É... Às vezes tem, mas num nível bem menor do que no resto. Isso acontece nas agências que têm a glamourização de Cannes... cara que ganhou Cannes, você não pode falar nada para ele...

Pergunta: [...] tem concorrência entre duplas?

Resposta: Não, nem vejo ninguém [...] nem existe esse tipo de competição, não tem espaço pra isso [...] Não tem essa vaidade de ideias [...] nem consigo pensar em exemplo de que isso aconteceu aqui... (DIRETOR DE ARTE, agência colaborativa).

A apresentação da campanha é realizada em três tempos: a parte da criação, pelo planejador criativo/conceituador, a do atendimento/produtor e a planejamento estratégico/mídia, com a inclusão de dados, processos, meios e valores. Não há *timesheet*, procedimento que o CEO/presidente/diretor de criação acha pouco efetivo. Existem dois sistemas de intranet que controlam o andamento dos trabalhos, um que “pluga” todos os profissionais envolvidos em um mesmo *job*, desde o momento em que este entra na agência, como se refere o gerente de projetos, e um outro, em que estão todos os projetos da agência e das empresas da *holding*. Desse modo todas as solicitações são lançadas nesses sistemas, para orientar a criação, onde os *jobs* são determinados e encaminhados para cada profissional e, além do planejador criativo/conceituador, envolve também o *head of art* e o diretor de redação/conteúdo. O outro,

sinaliza todos os trabalhos em andamento, bem como os departamentos/profissionais envolvidos, inclusive as demais empresas da *holdings*.

Na agência colaborativa percebemos um modelo híbrido de fluxo: se parece com a agência digital por causa dos sistemas e do controle e pela coordenação dos três tráfegos, que fazem a interligação entre todos os departamentos com certa autonomia para sugerir profissionais. Mas se aproxima do modelo tradicional, pelo fato de as decisões dos trabalhos serem orientadas pelo CEO/presidente/diretor de criação, numa primeira instância, e pelo *head of art* e diretor de redação/conteúdo noutra. Outra semelhança com a agência tradicional está na maneira pela qual o atendimento/produtor e o planejamento estratégico/mídia se envolvem com a marca/produto, bem como o *head of art*, pela preocupação com o *layouts* que possam traduzir o conceito da marca ou produto que se alinhem ao “estilo” criativo da agência. Muitos dos profissionais entrevistados, e mesmo nas conversas informais, se referem a essa marca “visual” da agência, que faz com que os trabalhos sejam facilmente identificados no mercado.

Nesse capítulo, descrevemos os espaços, organogramas e fluxos das agências pesquisadas e aferimos as especificidades de cada modelo, aproximando-as do conceito de dispositivo, que ora nos remete aos regimes de enunciação, as curvas de visibilidade – um saber e um poder – a dimensão interna do dispositivo (DELEUZE, 1999); ora aos suportes advindos das tecnologias de informação e comunicação que nos capturam, como escreve Agamben (2011). Ambas nos levam à subjetivação (ou à *dessubjetivação* na radicalidade de Agamben, da qual nada escapa), que procuramos observar na atualização de processos, fluxos e das próprias denominações de cargos e departamentos. É desse modo que situamos o conceito de dispositivo como constitutivo da nossa discussão sobre midiatização, termo que abarca tradições, encaminhamentos diversos e que buscamos manejar junto com o de interação no próximo capítulo, para que possamos analisar os vestígios dos processos observados em nossa pesquisa de campo.

4. Dos meios à midiatização?

[...] as obras da técnica, apesar de sua realidade agressiva, carecem realmente de sentido: não são significados, são funções. Embora a técnica tenha mudado o mundo, não nos deu uma imagem do mundo. Certo, sua missão não é essa: sua missão é transformar o mundo; mas a ação da técnica seria sido impossível sem a destruição o prévia da antiga imagem do mundo [...]

Octavio Paz

Ao realizar um percurso diacrônico dos modos de fazer da publicidade, observamos as alterações decorrentes da chegada de cada um dos meios e a capacidade de transformação ou de fissura que deu lugar a outros dispositivos, sejam eles discursivos ou técnicos, na atualização de processos e dos próprios profissionais. Essa inferência constitui o alicerce para estudarmos a midiatização, termo que, compreendemos, seja consequente das alterações trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação manifestas tanto nos aparatos técnicos, ou seja, computadores, sistemas e *softwares* entre outras plataformas, como nos próprios meios, tanto analógicos como digitais, as redes *on-line*, enfim, onde ocorre a comunicação, que é o contexto da interação, (BRAGA, 2012). Isso porque, compartilhamos dos pressupostos do autor de que a midiatização corresponde a um “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009), não totalmente constituído em substituição ao da escrita.

Para a compreensão do que essas alterações significam, primeiramente lançamos o nosso olhar para a circulação (FAUSTO NETO, 2010) a fim de compreender em que medida afeta os processos criativos, os procedimentos de trabalho e a própria constituição das agências, uma vez que as tecnologias de informação e comunicação têm sido consideradas promotoras de novo modo de consumir mensagens e de uma audiência ativa, aquela que não apenas assiste ou lê as mensagens, mas as ressignifica, parodia, enfim, participa ou cria novos conteúdos, como escrevemos. A nosso ver, a audiência nunca foi passiva, pressuposto por considerá-la, atualmente, ativa, o que mudou foi o modo pelo qual os consumidores lidam com os aparatos e meios, agora também digitais, e a rede *on-line*. Se antes os sons, os textos visuais e verbais ficavam restritos aos quartos e às gavetas, hoje ganham o mundo feito de *pixels*. Os aparatos técnicos, conformados em modos de interação, como entendemos, são constitutivos de novas socialidades à medida que “é a interacionalidade que inventa a tecnologia. A força do interacional é usar a mídia para fazer coisas que não eram possíveis fazer antes” (BRAGA, 2009, p.11).

A complexidade da recepção foi discutida por Fausto Neto já no início dos anos 2000,

e o próprio processo discursivo no qual ela se constitui: “a recepção não é uma abstração: ela é construída discursivamente [...] o receptor sociológico é transformado – por meio de operações discursivas – em destinatário, um receptor construído imaginariamente por meio de contratos de leitura estabelecidos pelo campo da emissão no interior de um mesmo suporte” (FAUSTO NETO, 2002, p. 194-196).

De modo que não podemos considerar o leitor como passivo (receptor passivo), como escrevemos, uma vez que por meio de um percurso construído pelo emissor, ele é “orientado” a uma leitura, que pressupõe um determinado repertório do receptor. Para Fausto Neto, como para Verón (2004), como escrevemos na introdução, o leitor é convidado a participar de uma “rede imaginária”, por meio de contratos de leituras, que regulam a possibilidade de interação: “[...] funcionam como espécie de 'apanhamentos', 'assédios', 'capturas', do receptor, feitos no âmbito e na especificidade dos discursos [...] como os sujeitos não se tocam, e também como suas relações são mediatizadas pelas formas de linguagem” (FAUSTO NETO, 2002, p. 199-201).

Os usos decorrentes dessas leituras são múltiplos, cujas práticas sociais permeiam o cotidiano de maneira incerta. Basta retomarmos as revistas, ainda no início do século passado, com suas ilustrações e, depois, as fotografias, muitas delas recortadas, pintadas e sobrepostas pelo leitor, resultando em montagens próprias, peculiares. Ou mesmo o rádio, presente no dia a dia das famílias reunidas em torno do equipamento, transmitindo programas de humor, como *PRK30* (avô do besteirol) e suas piadas reproduzidas e parodiadas nas rodas de amigos.⁴⁸ E depois, as transmissões de TV que trouxeram a lua para dentro das casas, conformando novas percepções do tempo e do espaço.

É Machado quem nos adverte para o desejo acerca dos meios massivos e suas possibilidades: “era inevitável, portanto, que as telecomunicações reacendessem nos consumidores de produtos culturais o desejo de apropriação das mensagens que se acumulam no ar para reutilizá-las em outra perspectiva e recolocá-las sobre novos referenciais” (1996, p. 158). Para o autor, com um controle remoto e um aparelho de videocassete, qualquer espectador de tv podia se tornar um editor ao realizar um *scratch video* (movimento da vídeo-arte da década de 1980, equivalente eletrônico da colagem), gravando e unindo partes de programas, criando outros vídeos a partir do que a tv trazia. Porém, acrescentamos, a exibição ficava restrita à família e aos amigos, reunidos no mesmo espaço físico, caso não houvesse

⁴⁸ Luhmann cita o exemplo da transmissão do programa Guerra dos Mundos e a confusão que ocasionou nos Estados Unidos, em 1938, ao referir-se às marcas da emissão cuja função é o reconhecimento, por parte do receptor, de se tratar de publicidade, reportagens/notícias (LUHMANN, 2005, p. 112).

como fazer cópias, remontando o compartilhamento face a face das narrativas orais que constituíram por muito tempo todo o repertório cultural das sociedades.

Thompson (1998) refere-se às interações face a face, que dependiam da oralidade, da memória e do compartilhamento do mesmo ambiente físico. Na interação mediada por meios técnicos, como as cartas e as conversas telefônicas, a interpretação das mensagens requeria recursos próprios dos indivíduos. A “quase-interação mediada”, proporcionada pelos meios de comunicação de massa, se dissemina pelo tempo e espaço. É produzida para um sem número de potenciais receptores e cria uma situação social em que a comunicação e o intercâmbio social liga os indivíduos: “cada vez mais os indivíduos preferem buscar informação e conteúdo simbólico em outras fontes do que nas pessoas com que interagem diretamente no dia a dia” (THOMPSON, 1998, p. 82).

Para o autor, as imagens da televisão entravam nas residências diariamente inaugurando um novo nexo de visibilidade na publicidade, diferente daquela criada pela copresença do comerciante ou pela mediação dos textos verbais e visuais dos anúncios impressos: “o tipo de publicidade criado pela televisão é assim caracterizado pelo contraste fundamental entre produtores e receptores no que diz respeito à visibilidade e invisibilidade, à capacidade de ver e ser visto” (THOMPSON, 1998, p. 117).

Questionamos esse conceito do autor, que situa a produção da televisão como uma “quase-interação”. Para nós a interação ou ocorre ou não (como discutimos adiante), uma vez que a interação tem a ver como as práticas decorrentes dos usos midiáticos. No caso da publicidade televisiva, por exemplo, mesmo sem serem vistos, os consumidores se apropriavam dos comerciais à sua maneira, imitando artistas e personagens, ressignificando mensagens, conhecendo o manejo dos novos eletrodomésticos, partilhando o aprendizado da cultura do consumo e do próprio meio no qual a publicidade tem um importante papel na pedagogia do consumo. Trata-se, portanto, de usos e práticas sociais decorrentes de tais mensagens, na qual a televisão é um dos meios.

Se com a mídia impressa os anúncios deslizavam entre a leitura diária do jornal no café da manhã, como escreve Barthes (2005), com o rádio, o consumidor pôde atuar a partir das mensagens sob outra lógica, completando as narrativas cheias de “som e fúria” recheadas das suas próprias e imaginárias imagens. No caso da produção da televisão, esta pertence a um espaço controlado em que o receptor se insere e atua, atualizando significados, como refere-se De Certeau (1998). Ambas, produção e atualizações, no momento da recepção são denominadas relatos (*récits*): “os relatos efetuam, portanto, um trabalho que, incessantemente transforma lugares em espaços ou espaços em lugares” (DE CERTEAU, 1998, p. 203).

O autor denomina “lugar” como um “próprio”, que configura uma posição social de sentido. Já “espaço” é um lugar praticado, ou seja, ao atualizar a produção televisiva, o espaço (controlado) se torna um lugar (praticado) em que as táticas do cotidiano emergem, reorganizando-o. Podemos inferir que, nessa reorganização, as mensagens publicitárias (e os demais textos da mídia) manifestam-se de diferentes formas no dia a dia de consumidores/receptores e que configuram novas formas de manifestação e de experiência.

Para Queré (2012, p. 37), a comunicação é o lugar onde o acontecimento-objeto se constitui, um objeto dotado de significação, “objeto de consciência” que também está presente no “acontecimento-existencial”, localizado no sensível do indivíduo e que produz mudanças. O espectador de mídia, ao lidar com “dramas”, como o mar de lama que cobriu cidades em Minas Gerais, decorrente do rompimento da barragem da mineradora Samarco, ou as imagens dos imigrantes sírios mortos nos mares europeus, tem uma experiência emocional com uma variedade de sentimentos. É desse modo que o autor vê a experiência do acontecimento como uma experiência de mudança existencial. Por isso, reafirmamos as palavras do autor ao se referir à complexidade da relação entre o acontecimento-existencial e o acontecimento-objeto, uma vez que ambos ocorrem na perspectiva da experiência. Não se trata da garantia de realidade do fato, mas da ficção do fato: “os acontecimentos-objetos são substitutos ideacionais e discursivos de acontecimentos-existenciais; eles não podem restituir a qualidade e o impacto existenciais destes últimos, tais como essas duas características poderiam ter 'sido experimentadas’” (QUERÉ, 2012, p. 38).

De acordo com Prado (2013, p. 17), precisamos situar o discurso imerso nos processos antagônicos de produção de acontecimentos, uma vez que “a verdade não está no discurso”, mas no processo do acontecimento em si. É desse modo que localizamos as experiências que as marcas buscam proporcionar (além da experiência no uso dos produtos e serviços, claro) ao estimular modos de participação ou de engajamento do consumidor. Por meio dos *games*, das *fanpages*, dos *flashmobs* e também de vídeos nos quais o consumidor pode ser personagem de narrativas, como na série *Beauty Inside*, premiada no Festival de Cannes de 2013. Nessa *web* novela, a cada dia o protagonista acordava diferente – homem, mulher, criança, idoso, jovem, etc. – de modo que poderia ser qualquer pessoa, inclusive o consumidor (figura 40), que foi convidado a enviar depoimentos em vídeo para fazer parte da série, uma experiência lúdica, de informação, de entretenimento e, por que não, existencial.

Figura 40: Cena do case *The Beauty Inside*, Intel Toshiba.⁴⁹

A participação do consumidor na narrativa publicitária pode tornar-se um acontecimento no momento da produção – um fato ficcional ao contrário da ficção do fato da qual escreveu Quéré – cuja experiência pode ser compartilhada, ou seja, se “desdobrar na construção de um outro momento da experiência coletiva” (FRANÇA, 2012, p. 9).

A disseminação de narrativas publicitárias na rede em diferentes formatos estimula modos de participação do consumidor, seja editando, parodiando, jogando ou distribuindo os conteúdos por suas redes sociais. Usos esses que potencializam a criatividade e o não controle de conteúdos, como discutido por Thompson (1998), referindo-se à publicidade mediada como um espaço aberto em que novas formas simbólicas podem ser expressas, novas palavras e imagens podem aparecer (figura 41), não podendo haver demarcação prévia do que o consumidor fará com elas.

Figura 41: *Post* compartilhado no Facebook às vésperas do Natal de 2014.

⁴⁹ Campanha Grand Prix Cannes 2013, na categoria *Branded Content & Entertainment*. Disponível em: <<http://http://youtu.be/qyMQIMeSCVY>> e <<http://www.canneslions.com/work/2013/branded/>>. Acesso jun. 2013.

Tal atitude ativa, como a de comentar e de compartilhar, enfim, de “publicizar”, faz parte da lógica do capital-informação, como escreve Dantas (2002). Ao assistir a uma narrativa publicitária no computador ou no celular, o consumidor pode não ter dinheiro para comprar determinado produto ou serviço, mas a decisão por criar paródias, e replicá-la nas redes sociais, faz da narrativa publicitária parte da história que o consumidor cria para si próprio, como ocorreu com o comercial do automóvel Classe A da Mercedes Benz, em cuja paródia foi mantido o *funk Lelek Lek*, mas as imagens substituídas por um veículo antigo e mal ajambrado (figuras 42 e 43).

Figura 42 e 43: Cenas do comercial *Lelek Lek*, Classe A, Mercedes Benz, e da paródia.⁵⁰

Trindade discute a produção de sentido da publicidade percebida na mediação discursiva que se dá nas práticas culturais, como nas práticas de consumo, uma vez que as relações sógnicas, por serem dialógicas, transferem os significados e valores das marcas para a vida das pessoas “mas isso não é mais a recepção. Isso é a vivência humana no consumo que se dá na incorporação, na rejeição ou na mutação dos valores gerados na mediação dos processos de recepção e que dizem respeito às dinâmicas de existência das culturas e seus respectivos modos de consumir, na perspectiva do poder simbólico vigente” (TRINDADE, 2008, p. 78).

A lógica algorítmica do controle na rede *on-line* alimenta os dados do consumidor e cria mapas de perfis de interesse e de consumo, como escrevemos e, ainda, o número de acessos, medido como audiência, serve como balizador da eficiência das mensagens e tem se tornado uma das novas exigências dos clientes, já que interessa o protagonismo manifesto na fidelidade à marca face aos processos cada vez mais acelerados da obsolescência dos objetos.

Nesse sentido, delineamos os pressupostos para investigar os modos de fazer da

⁵⁰ Disponível em: <<http://goo.gl/O4DDgP>> e em: <<http://goo.gl/vuSxrX>> Acesso jun. 2013.

publicidade contemporânea, considerando a emergência de um consumidor que interage com as narrativas publicitárias sob diferentes dimensões de lógicas participativas (ALVES, 2011): um *consumidor-protagonista*, que mergulha na utopia das narrativas publicitárias participando de vídeos e de comerciais produzidos especialmente para esse fim, como a *web* novela citada, *Beauty Inside* (figura 40); um *consumidor-produtor*, que a partir dos vídeos publicitários recria narrativas a seu bel prazer, como a paródia *Lelek Lek*, um caso de distopia (figura 43) e, ainda, um *consumidor-propagador*, que dissemina os conteúdos das marcas nas redes sociais, como a série de comerciais da loja de departamento John Lewis⁵¹ (figuras 44 e 45), com milhares compartilhamentos e milhões de visualizações.⁵² Essa lógica da propagação retoma a origem da palavra propaganda – *propagare* – e o consumidor passa a fazer parte dos meios de circulação material, na concepção marxista, indispensável na disseminação de conteúdos das marcas e, conseqüentemente, por sua permanência e de seus produtos e serviços.

Figura 44 e 45: Cenas dos comerciais de Natal da John Lewis de 2014 e, *The man on the moon*, de 2015.⁵³

A campanha de Natal da John Lewis é um exemplo de estratégia *crossmedia*, na classificação de Hellín e Trindade (2014), com ações que se estendem para diferentes suportes e modos de interação: doações para instituições de caridade de idosos (figura 46), uma experiência proporcionada pela marca para visualizar a lua em telescópios (figura 47), baixar *games* (figura 48), comprar a música do vídeo e, finalmente, a venda exclusiva de produtos com o tema da campanha (figura 49), expandindo o universo da marca com a ilusão de empoderamento do consumidor, que participa de experiências, mas com vistas a resultados.

⁵¹ Disponível em: < <http://goo.gl/eSF7Jc>>. Acesso nov. 2015.

⁵² O vídeo de 2014 tinha mais de 100 mil compartilhamentos e 26.653.667 visualizações e, o de 2015, mais de 150 mil compartilhamentos e 23.565.333 visualizações até o dia 29 de dezembro de 2015. Disponível em <<https://goo.gl/FT8xF9>> . Acesso dez. 2015.

⁵³ Disponível em: <<http://goo.gl/rV0u5L>> e <<http://goo.gl/FW5dBJ>>. Acesso nov. 2015.

Figura 46 e 47: Ações *crossmedia* da campanha John Lewis.

Figura 48 e 49: Ações *crossmedia* da campanha John Lewis.

De acordo com Verón (2012, p. 12), o que a internet fez foi aumentar o alcance e a velocidade da hipertextualidade (conceito que considera idêntico ao de intertextualidade), variante histórica dos textos desde que a escrita surgiu, contudo, no processo histórico da midiáticação, implica uma resposta tanto provisória quanto exploratória, na medida em que

[...] el dispositivo de la Red permite a cualquier usuario producir contenidos y teniendo en cuenta además que, por primera vez, el usuario tiene el control del “switch”, entre lo privado y lo público, podemos empezar a hacernos una idea de la complejidad y la profundidad de los cambios en curso. Los procesos de la circulación son el nuevo gran campo de batalla, y esa guerra apenas ha comenzado. Los dispositivos técnicos son en sí mismos inertes: todo depende de lo que las sociedades, en definitiva, hacen con ellos (VERÓN, 2012, p. 15).

Do mesmo modo que os criadores das tecnologias de comunicação e de informação não têm controle sobre seus usos (SCOLARI, 2008, p. 268), os criativos das agências também não têm controle sobre os usos que os consumidores fazem das narrativas criadas por eles e, para tanto, se veem às voltas com novas exigências no dia a dia do trabalho. A proliferação dos meios importa na disseminação de formas de manifestação, que, por sua vez, implica em usos e práticas, tanto na publicidade no rádio, na televisão ou a que surge em uma rede social.

Ou ainda a que se localiza na porta de um banheiro público, na toalha de papel na mesa de um restaurante, nos muros da cidade, no “homem-seta” ao lado do semáforo, hibridizando linguagens e instituindo modos de ver a si, o outro e o mundo.

No dispositivo de convocação dos sistemas dos *media* e da publicidade, busca-se capacitar o leitor em um campo e modalizá-lo para ser o melhor, para sentir-se confortável, bem adaptado no mundo, para tornar-se o melhor amante, o melhor profissional, para poder fazer o melhor em termos de sucesso. E, para tanto, o enunciador mapeia, com a ajuda dos tecnoespecialistas, o que deve ser feito para se conseguir esse *plus*, esse valor a mais, esse gozo a mais (o mais gozar lacaniano) (PRADO, 2010, p.68).

Os novos meios, ou a combinação de novos e antigos, não constituem um objeto de estudo, mas sim o que ocorre a partir deles, na instituição de novas lógicas de produção e consumo. Nesse sentido, nos debruçamos sobre os termos mediação, midiaticização e interação para compreender seus usos e limitações, uma vez que, acreditamos, a emergência das tecnologias de informação e comunicação repercute no dia a dia das agências em seus processos, sinalizando não apenas a presença maciça de novos dispositivos tecno-discursivos, como também alterações em seus modelos de negócio.

4.1 A mediação e a midiaticização

É certo que os meios trouxeram novas formas de visibilidade, como a criação da fotografia, instituindo um novo modo de ver a si mesmo e ao mundo (incluímos nessa perspectiva os próprios meios de transporte no século XIX, que fizeram com que a paisagem “corresse” pela janela). Da representação do “real” no meio analógico até a sua simulação feita de *pixels*, há maneiras diferentes de apreensão e de constituição da “realidade” e de novas socialidades.

Voltemos à publicidade oral, como nos referimos anteriormente, em que o “meio” era o próprio indivíduo, utilizando o seu aparelho fonador para emitir uma mensagem e os gestos na composição de sua “fala”, o que estabelecia uma relação diferente daquela posteriormente mediada pelos meios técnicos. Ao utilizar o rádio, por exemplo, mais do que uma questão referente ao meio, devemos nos ater às competências do “ouvinte”. Se na oralidade a presença do outro (seu corpo) demandava certa “escuta”, no caso do rádio o outro é apenas “suposto” que requer reconhecimento.

Para Santaella, meios são suportes por onde a linguagem se corporifica e transita, a parte mais evidente no processo comunicativo: “Não obstante sua relevância para o estudo

desse processo, veículos são meros canais, tecnologias que estariam esvaziadas de sentido não fossem as mensagens que nelas se configuram” (SANTAELLA, 2007, p. 77).

Os meios de comunicação são instituições e, como tais, se utilizam de meios técnicos de reprodução e difusão da comunicação, como escreve Luhmann (2005), que compara a tecnologia de difusão com o “dinheiro”, *midium* que se autofortalece na economia. Desse modo considera que a interação entre emissor e receptor não pode ocorrer, devido à técnica que se interpõe aos dois, da qual depende tanto a produção, quanto a possível sintonia do receptor. Os meios de comunicação, compreendidos desse modo, são na “realidade” as suas operações (a impressão, a difusão etc.); já a “realidade real” seria o modo pelo qual comunicação passa *por e com* os meios (LUHMANN, 2005, p. 17, 18).

A realidade dos meios pode ser considerada, ainda, como aquela que aparece para os outros – autorreferência e heterorreferência – porque constrói uma realidade diferente da realidade dos próprios meios. A questão a que se coloca o autor é: como podemos descrever a realidade da construção da realidade realizada pelos meios de comunicação e, portanto, aceitar que os *media* são um dos meios de funcionamento da sociedade moderna?

O duplo sentido da realidade, enquanto operações que realmente ocorrem, isto é, operações observáveis, e enquanto realidade da sociedade e seu mundo, produzidos dessa forma, torna claro que os conceitos fechamento operacional, autonomia e construção não excluem de forma alguma influências vindas de fora. Especialmente quando se tem que se basear no fato de que em qualquer caso trata-se de uma realidade construída, esse aspecto particular da produção casa-se especialmente bem com uma influência externa (LUHMANN, 2005, p. 25, 26).

A mídia, como conjunto dos meios, é parte do tecido da sociedade e da cultura, uma instituição, como também se refere Hjarvard, se interpondo às demais instituições socioculturais e coordenando interações mútuas: “A dualidade desta relação estrutural estabelece uma série de pré-requisitos de como os meios de comunicação, em determinadas situações, são usados e percebidos pelos emissores e receptores, afetando, desta forma, as relações entre as pessoas” (HJARVARD, 2012, p. 55).

De acordo com o autor, os estudos da mídia e da comunicação tinham como foco de análise o processo de comunicação a partir da influência midiática, seja sob o paradigma dos efeitos “o que a mídia faz com as pessoas”, ou dos usos e gratificações, “o que as pessoas fazem com a mídia”. Já os estudos da midiatização “transferem o interesse de casos específicos de comunicação mediada para transformações estruturais dos meios de comunicação na cultura e na sociedade contemporânea” (HJARVARD, 2014, p. 15), numa relação que muda face outras esferas sociais.

A reflexão sobre o termo midiatização surge nas pesquisas em comunicação logo nas primeiras décadas do século passado, na tese de pós-doutorado de Ernest Manhein, segundo Hepp, que utiliza o termo para “to describe changes of social relations within modernity, changes that are marked by the emergence of so-called mass media. This early use already indicates the main difference between the concepts of ‘mediatization’ and ‘mediation’” (HEPP, 2013, p. 3).⁵⁴

Originalmente, o termo mediação foi utilizado por Martín-Barbero para compreender aqueles “espaços, aquelas formas de comunicação que estavam, entre a pessoa que ouvia o rádio e o que era dito no rádio [...] Mediação significava que, entre o estímulo e a resposta, há um espaço de crenças, de costumes, sonhos, medos, tudo o que configura a vida cotidiana” (MARTÍN-BARBERO; BARCELOS, 2000, p. 154), ou seja, uma maneira individual de ouvir que está impregnada de dimensões culturais, que é do domínio do coletivo, como se refere.

Na primeira edição do seu livro *Dos meios às mediações*, de 1987, Martín-Barbero traça um mapa metodológico no qual as “mediações comunicação, cultura e política remetem a dois eixos: o diacrônico ou histórico, entre matrizes culturais e formatos industriais; e o sincrônico entre lógica da produção e competências da recepção ou consumo cultural” (LOPES, 2014, p. 70).

Na edição de 2009, Martín-Barbero atualiza o mapa com o objetivo de evidenciar a sua visão contrária ao pensamento único que faz da tecnologia “o grande mediador” entre as pessoas e o mundo. Sua visão crítica refere-se à tecnologia como mediadora, sim, mas da transformação da sociedade em mercado. Esse novo mapa desloca o “estudo das mediações culturais da comunicação para o das mediações comunicativas da cultura. O olhar não se inverte no sentido de ir das mediações aos meios, senão da cultura à comunicação. É a própria noção de comunicação que é repensada” (LOPES, 2014, p. 71).

Para o Martín-Barbero (2009, p. 154) vivemos em uma época de intermedialidades, que não têm a ver com a intertextualidades, mas com interação “que desestabiliza os discursos próprios de cada meio [...] É a contaminação entre sonoridades, textualidades, visualidades, as matérias-primas dos gêneros”. Na última atualização do seu mapa, apresentada por Lopes (2014), é possível perceber o ecossistema comunicativo decorrente das mutação da tecnologia (figura 50), abarcando as dimensões do tempo, do espaço, da mobilidade e dos fluxos sendo permeadas pelas instâncias técnica, ritual, cognitiva e identitária.

⁵⁴ “[...] descrever as mudanças das relações sociais dentro da modernidade, mudanças marcadas pelo surgimento dos chamados meios de comunicação. Este uso precoce já indica a principal diferença entre os conceitos de ‘mediação’ e ‘midiatização’” (tradução nossa).

Figura 50: Último mapa das mediações de Martín-Barbero (LOPES, 2014, p.73).

Também Hepp apresenta as filiações de sentido do uso do termo mediação, desde Martín-Barbero e também Silverstone (2005), que a vê como um movimento de engajamento de significados pela mídia⁵⁵, para concluir que o termo mediação refere-se a uma teoria sobre o processo de comunicação, sendo o termo midiatização utilizado para estudar, de forma crítica, a relação entre a comunicação *da e pela* mídia e a mudança sociocultural (HEPP, 2013, p. 6).

De acordo com Hjarvard (2012), a primeira aplicação do termo midiatização foi creditada a Kent Asp, no estudo do da midiatização da vida política. O próprio autor utilizou o termo para estudar a midiatização da religião, que também salienta a distinção dos termos.

A mediação descreve o ato concreto da comunicação por meio de um tipo de mídia em um contexto social específico. Em contrapartida, a midiatização se refere a um processo de mais longo prazo, em que as instituições sociais e culturais e os modos de interação são alterados em consequência do crescimento da influência dos meios de comunicação (HJARVARD, 2014, p. 39).

Para o autor, o modo pelo qual Silverstone utiliza o termo mediação tem um sentido parecido ao de midiatização nas pesquisas escandinavas e germânicas, diferentemente dos anglo-americanos, que utilizam “mediação” tanto para estudar a comunicação mediada, como para investigar a influência dos meios de comunicação na sociedade (HJARVARD, 2014, p. 16).

A dupla relação entre mídia e comunicação é evidenciada por Hasebrink e Hepp (2013), de modo que, com a mídia, tanto institucionalizamos formas de nos comunicar como

⁵⁵ “A mediação implica o movimento de significado de um texto para outro, de um discurso para outro, de um evento para outro. Implica a constante transformação de significados [...] à medida que os textos da mídia e textos sobre a mídia circulam de forma escrita, oral, audiovisual, e a medida que nós, individual e coletivamente, direta e indiretamente, colaboramos para sua produção” (SILVERSTONE, 2005, p. 33, 34).

também reificamos as possibilidades de comunicação em tecnologias, “and as soon as communicative action is 'institutionalized' and 'reified' by a medium, this in turn has a certain influence on our communication. We are confronted here with an interrelated process of change in which we cannot define what the driving force of change” (HASEBRINK; HEPP, 2013, p. 9, 10).⁵⁶

A midiatização seria, então, um processo pelo qual a sociedade se submete ou depende da mídia, da lógica que a mídia institui, como escreve Hjarvard (2012), ao se referir a uma dualidade, uma vez que os meios estão integrados a outras operações sociais do mesmo modo os próprios meios se tornam instituições:

Como consequência, a interação social – dentro das respectivas instituições, entre instituições e na sociedade em geral – acontece através dos meios de comunicação. O termo lógica da mídia refere-se ao *modus operandi* institucional, estético e tecnológico dos meios, incluindo as maneiras pelas quais eles distribuem recursos materiais e simbólicos e funcionam com a ajuda de regras formais e informais (HJARVARD, 2012, p. 64, 65).

Relacionamos essa dualidade ao uso de aplicativos, como o WhatsApp, que têm substituído as mensagens instantâneas dos sistema de telefonia de maneira exponencial, devido à possibilidade de criar redes temáticas de interesse: família, amigos, trabalho etc. ou grupos de eventos. No caso das agências, esse aplicativo é usado tanto para atender clientes, enviar e aprovar materiais (imagens ou vídeos) e também para solicitar algum trabalho para os funcionários fora do ambiente de trabalho, uma vez que permite ser visualizado nos aparatos móveis, avisando o remetente quando a mensagem é lida. De outro lado, estão os vídeos e as mensagens enviadas a consumidores via WhatsApp, adaptadas para esse tipo de suporte para que sejam facilmente visualizados.

Hjarvard caracteriza a midiatização de forma direta ou indireta, distinção que permite compreender diferentes modos de interação. Na midiatização direta, as atividades são alteradas na interação com os meios, como acontece com o uso dos *netbankings* (HJARVARD, 2012, p. 67), para pagamento de contas, seja no computador, *tablet* e em *smartphones*. Acrescentamos outro exemplo, a maneira pela qual entramos em contato com pessoas à distância, podendo visualizá-las na tela dos aparatos móveis em tempo real via Facetime ou Skype (interação mediada). A midiatização indireta, por outro lado, não implica necessariamente em uma mudança de atividade, mas na influência que ocorre sobre essa

⁵⁶ “E tão logo a comunicação é 'institucionalizada' e 'reificada' por um meio, este meio, por sua vez, tem certa influência em nossa comunicação. Somos confrontados aqui com um processo interrelacionado de mudança em que não podemos definir qual é a sua força motriz” (tradução nossa).

atividade, pelos símbolos ou mecanismos midiáticos (na forma, no conteúdo ou na organização). O autor exemplifica com as lanchonetes *fast food* nas quais brindes ou personagens de animação fazem parte do lanche, criando um contexto cultural que vai além do ato de se alimentar. E ainda, a intertextualidade entre os meios e as instituições da sociedade, a materialidade discursiva das representações culturais que a mídia veicula.

A mediação direta torna visível como uma determinada atividade social é substituída, isto é, transformada de uma atividade não-mediada a uma forma mediada [...] *Sempre que os meios de comunicação, a partir disso, passam a funcionar como uma interface necessária para o desempenho de tal atividade social, estamos lidando com uma forma forte de mediação.* [...] a mediação indireta de uma atividade ou esfera tem um caráter mais sutil e geral e está relacionada ao aumento geral da dependência por parte das instituições sociais dos recursos de comunicação (HJARVARD, 2012, p. 67, 68, grifos nossos).

O desenvolvimento dos meios sob a perspectiva da mediação (direta ou indireta) é observável no dia a dia do trabalho das duplas de criação, conformando modos de fazer na interação com colegas via *chat*, como discutimos a seguir, e na relação com o próprio ambiente da agência, como na descrição dos espaços na qual identificamos a presença de *toys* e de bonecos de super-heróis ladeando as máquinas. Ou, ainda, a multiplicidade de telas abertas nos computadores durante o trabalho, seja para assistir a um comercial que acabou de ser veiculado em horário nobre nos Estados Unidos e está “bombando” no canal do YouTube, seja para participar de um *game* enquanto uma imagem no *photoshop* está sendo “renderizada”, além das janelas para acesso às redes sociais, às de *streaming* de música e vez ou outra com as imagens do filho pequeno brincando na escola em tempo real. Enfim, as maneiras tantas de estar no trabalho e em lugar algum, fazendo uso dos meios, interferindo ou não em fluxos de trabalho.

Hjarvard (2014) traz outro exemplo da complexidade da mediação indireta, referindo-se ao discurso intercultural entre os meios e outras instituições sociais, como o conhecimento dos franceses sobre os Estados Unidos decorrente das narrativas midiáticas, ficcionais ou não. Lembramo-nos da pedagogia do consumo realizada pelos meios de comunicação no século passado, primeiramente com os anúncios de jornal e *spots* de rádio e, depois, com os comerciais de televisão e suas narrativas ajudando a estruturar o conhecimento da sociedade de consumo. Essa lembrança nos fez refletir sobre a interdiscursividade, como constituinte da interação, explicitada no modelo dialógico de Bakhtin (2006).

Desde a década de 1990, Verón se volta à análise da sociedade em vias de mediação, muito mais complexa do que as sociedades anteriores, devido à institucionalização da mídia e as consequentes mudanças sociais. Ao contrário de Hjarvard, o

autor não considera a midiaticização como decorrente da modernidade, uma vez que o termo sintetiza uma sequência histórica de fenômenos midiáticos, resultado da nossa capacidade de semiose (2014, p. 14). É essa capacidade que produz dispositivos materiais desde o primeiro instrumento criado pela espécie humana e que traz mudanças nos processos e nas relações sociais.

Nesse sentido, os dispositivos midiáticos são produtos e, ao mesmo tempo, produtores de transformações, implicam na autonomia de emissores e receptores, modificam e distorcem sentidos, bem como a relação espaço-tempo: “os momentos cruciais da midiaticização, com respeito à aceleração do tempo histórico, bem como as rupturas entre espaço e tempo produzidas pelos dispositivos técnicos. Os fenômenos midiáticos são uma precondição de sistemas sociais complexos, e por isso a midiaticização possui tanta importância quanto estes” (VERÓN, 2014, p. 14).

José Luiz Braga, professor e pesquisador da Unisinos (RS), há quase dez anos vem investigando os processos comunicacionais contemporâneos no que estes trazem de mudanças nos usos e práticas sociais. Na mesma senha de Verón (2004) e de Fausto Neto (2006, 2010), o autor situa a midiaticização como algo ainda em curso, instituindo um “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009, p. 1), como escrevemos. Para o autor, a interação é o lugar em que ocorre a comunicação e o estudo do processo comunicacional, na especificidade dos objetos de estudo, deve levar em conta as mídias e as tecnologias como mediadoras, no que estas conformam os dispositivos interacionais do nosso tempo: “os fenômenos comunicacionais, na sociedade contemporânea, apresentam uma diacronia muito dinâmica – não apenas em consequência do avanço tecnológico, mas também dos processos sociais interacionais que se diversificam” (BRAGA, 2010, p. 60).

A midiaticização se refere, portanto, àqueles processos que ocorrem mesmo quando não estamos na presença da mídia, como quando conversamos com amigos sobre determinado comercial assistido no YouTube durante a pausa do cafezinho ou do almoço. É um “processo interacional de referência” que modifica os demais processos e ainda está se estabelecendo ou, como escreve Verón (1998), “em vias de midiaticização”. Por isso, não nos referimos à mídia ou às tecnologias, mas aos novos processos interacionais que os anteriores não conseguem mais dar conta.

[...] a midiaticização como processo interacional de referência transforma os demais processos, mas mantém espaços de oralidade e de escrita. A escola é essencialmente uma instituição do livro. E, no entanto, ela é um espaço de oralidade, caracterizado pelo processo de referência, que é o livro. Quanto à midiaticização, esta vai se tornando hoje o processo de referência para as interações – mas devemos assinalar que isso ainda está em curso, com lacunas e desafios (BRAGA, 2009, p. 2).

Braga pontua dois aspectos: o dos usos das tecnologias para os fins em que foram criadas e aqueles que surgem a partir dessa criação: “são fenômenos que não estavam implicados no próprio gesto da invenção e, portanto, não estão implicados na tecnologia. É claro que há um terceiro aspecto: a tecnologia é autopoiética; começa a gerar a si mesma. Começa-se a inventar tecnologia por tecnologia” (BRAGA, 2009, p. 2). Sobre esse aspecto, enfatiza que a interação demanda novas tecnologias e aí está a sua força, para que façamos coisas que, até então não eram possíveis. Para nós, um exemplo dessa força são os aplicativos de geolocalização, que possibilitam mudar caminhos em tempo real, por causa do excesso de trânsito. Ou mesmo os sistemas informacionais que permitem que a visualização dos espaços urbanos na compressão espaço-tempo da tela de um *smartphone*.

Couldry e Hepp (2013) elencam as duas perspectivas do conceito de mediação discutidas aqui, uma social-construtivista, na qual incluímos Verón, Fausto Neto e Braga, que investiga o papel dos meios como pertencente a um processo de constituição comunicativa da realidade social e cultural (processo de construção comunicativa da realidade sociocultural). E outra, a perspectiva institucional, como a vê Hjarvard (2012, 2013 2014), na qual a mídia é considerada uma instituição com regras próprias, cujas lógicas alteram instituições e atores sociais: “This ‘media logic’, on the one hand, takes up non-mediated forms of representation; on the other hand, non-media actors have to conform to this ‘media logic’ if they want to be represented in the (mass) media or if they want to act successfully in a media culture and media society” (COULDRY, HEPP, 2013, p. 5)⁵⁷. Segundo os autores, a tradição social-construtivista é mais aberta do que o conceito de “lógica de mídia”, uma vez que enfatiza a complexidade dos meios de comunicação, como instituições e tecnologias.

Para Trindade e Perez (2014, p. 3111) ambas as tradições “perecem caminhar para a convergência, pois não há construção social de realidades que não envolvam instituições” e, desse modo, os autores dão início a estudos precursores utilizando como tema o “consumo mediado” a fim de compreender as manifestações do sistema publicitário no cotidiano de consumidores, que ensejam por engajamento e participação. Os autores analisam os gradientes de interação percebidos como mediação direta ou indireta e as consequências nas práticas sociais, levando em conta lógicas, regras e um conjunto de possibilidades de interface nas interações modificadas pelo controle algoritmo.

As discussões sobre o uso do termo mediação, e as respectivas filiações aqui

⁵⁷ “Essa ‘lógica da mídia’, por um lado, leva a formas não midiáticas de representação; por outro, os atores não-mídia têm de estar de acordo com esta ‘lógica de mídia’ se quiserem ser representados nos *media* (de massa) ou se querem atuar com sucesso na cultura da mídia ou nas mídias sociais” (tradução nossa).

apresentadas, nos trouxeram certa inquietação sobre a abrangência desse conceito, o porquê da necessidade de classificar e, enfim, colocar sob um único termo toda uma série de possibilidades de investigações e análises. Não seria a mediação um dispositivo discursivo que emerge para dar conta de transformações intensas que a sociedade atravessa, em resposta a uma urgência permeada pela lógica do capital-informação a que se refere Dantas (2002)? Afinal, “é isto, o dispositivo: estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentadas por eles” (FOUCAULT, 2000, p.140).

Que tipo de saberes o termo de mediação comporta, se olharmos para a tradição germânica que “se contrapõe à tese fundamental do programa de pesquisa das mediações, uma vez que refuta a assunção conceitual de que as ações humanas transformam a comunicação” (BASTOS, 2013, p. 74). Segundo Hjarvard (2014, p. 16, 17), esse termo vem dar conta de uma ampla transformação estrutural das relações entre meios, cultura e sociedade (que influencia a longo prazo, inclusive, nas mediações) não sendo uma teoria, mas comparada aos conceitos sociológicos de globalização e urbanização, como um processo macrossocial, em uma perspectiva de nível intermediário. Se o localizamos nesse *intermezzo*, não podemos excluir a ação humana que cria, inventa, produz, multiplica e distribui os meios mundo afora. Mesmo que o controle algoritmo possa combinar dados, a projeção desse controle tem consequências nas ações humanas. Quem cria as histórias são pessoas, em qualquer suporte e até sem suporte algum. Como escreveu Antônio Maria ao ter os dedos pisados pelos seus torturadores: “Que bobos! Eles pensam que os jornalistas escrevem com as mãos”. Não se trata, portanto, só de meios, mas de linguagens, matéria prima das interações e onde são construídas as nossas realidades socioculturais.

Utilizamos, portanto, o termo mediação para circunscrever o objeto de nossa investigação, ainda que saibamos estar em um terreno cambiante e complexo, típico dos processos e que, como tal, altera e é alterado pelos demais processos imbricados. Nos aproximamos desses conceitos para confirmar ou confrontar os alicerces das nossas hipóteses, de que os dispositivos técnicos, os meios digitais, a rede *on-line*, enfim, os processos mediados na vida de produtores e de receptores trouxeram alterações nos modos de fazer publicidade, nas interações com o outro da interlocução, que pode até coincidir consigo mesmo.

Fígaro (2011) se debruçou sobre o mundo do trabalho da publicidade, parte de uma pesquisa com profissionais de comunicação realizada entre 2006 e 2008 na qual utiliza a abordagem ergológica, sob o binômio conceitual comunicação e trabalho. Para a autora, o mundo do trabalho pode ser definido como um conjunto que engloba e coloca em relação a

atividade humana de trabalho; o meio ambiente em que ocorre; as prescrições e normas que regulam tais relações; a experiência; os produtos dessa atividade; os discursos presentes nesse processo; as técnicas e as tecnologias que desenvolvem a atividade e a sociedade; as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação (FÍGARO, 2010, p. 103,104).

A autora utiliza alguns aportes de Folcher e Rabardel, que analisam a relação entre homens, artefatos e atividades sob a perspectiva instrumental e propõem três abordagens: a interação homem-máquina, como duas entidades heterogêneas cuja interação se dá por um meio de um dispositivo; os sistemas homem-máquina, ambos engajados na realização de uma tarefa e, por fim, a atividade mediada pelos artefatos (FOLCHER; RABARDEL 2007, p. 207-209). Na abordagem da mediação, os artefatos são potencialidades que se tornam instrumentos pelo uso particular que o indivíduo faz deles, uso que modifica o trabalho e também o indivíduo. Para Fígaro, “as escolhas sobre apropriações e usos baseiam-se em práticas culturais, em processos comunicacionais, em valores sociais e interesses econômicos” (FÍGARO, 2010, p.100).

Em nossa ancoragem teórica utilizamos o conceito de interação, que perpassa várias abordagens, desde a relação face a face, àquela mediada pelos meios e, dessa ordem, se esgarça em outras denominações, como interatividade e interativo. Nas mediações podemos contemplar o lugar dos profissionais, que são os idealizadores das manifestações publicitárias postas em circulação. É, enfim, a ação humana, ainda que controlada ou disciplinada por dispositivos técnicos e discursivos, que, criativamente, atualiza o seu fazer, para seduzir, emocionar, persuadir, vender e manter o seu lugar no mundo do trabalho, ainda que este esteja em constante transformação.

4.2 Midiatização e os dispositivos de interação

A palavra interação traz em si outra – ação – do latim *actiō-ōnis*, *actione*, ato, feito, obra. A execução de algo, um modo de fazer, proceder, atividade, energia, movimento, atuação. Um agir com sufixo *inter* – entre – no meio de. Inter, etimologicamente, se refere a advérbio e à preposição. O advérbio modifica o verbo. A preposição indica relação. Uma relação que une e modifica. Desse modo compreendemos a interação, como um movimento que se estabelece no “entre”, o caminho do meio, na relação e, portanto, não podemos isolar qualquer um dos lados em que ela se estabelece.

Esse esmiuçar de palavras reflete a nossa proposição de discutir o conceito de interação a partir dos campos da sociologia, da psicologia social para procurar compreendê-lo

sob o olhar da comunicação, tanto a maneira pelas quais os profissionais das agências lidam com as probabilidades de interação com o consumidor, a partir dos meios e, do mesmo modo, como coordenam as suas ações de trabalho *no e com* os meios.

Como observamos na agência tradicional, além do e-mail para transmissão de *jobs* entre os departamentos e com clientes, acompanhamos uma dupla criar peças para uma campanha de lançamento de produtos de perfumaria utilizando um programa de conversa instantânea, *chat* (redator e diretor de arte não sentavam próximos). Ao questionar sobre esse procedimento no dia a dia do trabalho, o VP de planejamento refere-se à maior predisposição das agências em acatar e utilizar as aparatos tecnológicos, mais do que no resto da sociedade:

É óbvio que numa agência, acho que agência não é exatamente um espelho da sociedade ... tem um nível de adoção de tecnologia acima da média, você tem um nível de poder aquisitivo, acima da média, você tem uma predisposição à novidade, acima da média, então ... mas uma agência de publicidade sempre representou um passo na frente da média da sociedade em si [...] (VP DE PLANEJAMENTO, agência tradicional).

Essa crença de estar à frente dos demais reflete muito do lugar em que se colocam os publicitários, como “antenas” da sociedade, que sabem antes do que o consumidor, quer pelo alto poder aquisitivo e possibilidade de acesso às tecnologias, como disse o entrevistado, quer pelo conhecimento da cultura geral, como também escreve Rocha (1985). São os *insights* que precisam ser comprovados, como se refere esse planejador criativo/conceituador.

[...] achar um *insight*, uma coisa muito colada na criação, porque, minha experiência também, é que o *insight* criativo, às vezes, vem de uma coisa que você sabe ali e só depois precisa comprovar [...] os retroplanejamentos, mas não vejo como retro, porque está na sua cabeça aquilo [...] do mundo que você conhece [...] (PLANEJADOR CRIATIVO/CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Não se trata de competência técnica no manejo dos dispositivos, mas de predisposição ao novo, que parece uma condição do “ser publicitário”, cujo trabalho tem se complexificado com a ascensão da mídia digital e das solicitações de engajamento e participação do consumidor e que, segundo o diretor de criação da agência digital, é uma condição imperativa do trabalho nesse modelo de agência.

Pergunta: Então, você acha, que o objetivo primordial para a comunicação digital é o engajamento? É ter participação, interação com o consumidor?

Resposta: Eu vou dizer que é uma condição *sine qua non*, se você não tiver essa participação, esse engajamento, nem que seja tolerando assistir ao que você está mostrando, ela desaparece, clica em num o botão e você sai do ar [...]

Pergunta: O *briefing* vem com essa solicitação?

Resposta: [...] normalmente não. O pessoal chega assim: a gente quer fazer com essa peça que o cliente tenha um retorno muito grande aumento de fãs no Facebook, porque a gente está querendo que aumentem os fãs no Facebook [...] ou queremos

que isso seja um *boom* viral [...] Normalmente não [...] só se é coisa conversada com o cliente [...]

Em relação ao trabalho digital [...] não temos o problema do tempo, não é 30 segundos é 3 minutos, 3 horas ou 3 dias. Não temos os mecanismos de controle tão rígidos, porque podemos segmentar. Eu posso escrever a mensagem A para o *target* jovem, a mensagem B para o *target* mais velho, a mensagem C para as mulheres, a mensagem D para os homens, a mensagem F para os solteiros, com 3 filhos que gostam do Corinthians. Então, isso me dá uma liberdade muito grande e dá oportunidade. Ah, que legal! (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Por outro lado, na agência tradicional, essa necessidade de participação traz como consequência a ausência de controle, como nos referimos anteriormente, a ingovernabilidade que abre uma brecha para o inapreensível (AGAMBEN, 2009), fazendo com que alguns clientes se tornem mais conservadores na hora de decidir por campanhas que possam mobilizar a audiência.

Pergunta: Você se preocupa com o engajamento do consumidor, a participação do consumidor [...] e a falta de controle? Você se preocupa com isso quando vai criar?

Resposta: Então, eu tento me preocupar, tá, mas assim que não dá pra ninguém ser ingênuo e achar que as coisas continuam sendo como antes, porque de verdade a gente tem algumas cobranças que a gente não tinha até por parte dos clientes [...]

Então, acho que hoje a maioria das empresas está mais, muito mais conservadora por causa dessa facilidade, né, das pessoas enunciarem suas opiniões e das opiniões negativas se espalharem. Então, não adianta também a gente ignorar isso, né, porque, claro que a gente quer fazer uma coisa sempre provocativa, mas se a gente, às vezes, do lado dos clientes, as pessoas não tiverem dispostas a assumir as consequências, a gente trabalha muito à toa, porque, enfim, eu acabei entrando num assunto específico acho que dentro da tua pergunta caberia outras respostas, mas pra mim é um exemplo (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

Também o redator da agência digital refere-se ao receio dos clientes de arriscar e desejar uma ideia que “viralize”, só que jogando seguro, e que ocorre até em agências: “Como eu consigo fazer uma coisa que viralize, que todo mundo queira assistir, mas ainda jogar dentro das regras do cliente. Esse é o maior problema. [...] As pessoas querem uma coisa disruptiva, que ganhe prêmio, renomada no mercado nacional e internacional, mas que não vai trazer nenhum risco. Isso não existe” (REDATOR, agência digital).

Para discutirmos as possibilidades da interação, buscamos às origens do conceito a partir do interacionismo simbólico e seus principais teóricos. Antes, porém, realizamos um pequeno recorte com as contribuições de Salomon Asch (1971) sobre a interação humana, por seu olhar de psicólogo social ao tratar de acontecimentos representados psicologicamente em cada um dos participantes, uma vez que nas relações pessoais o objeto é o outro. A maneira pela qual o autor explicita o conceito de interação humana nos parece muito proveitosa, na condição de reciprocidade inerente à existência do “eu” para um “você” que também encontramos no precursor do interacionismo simbólico, George Mead.

A interação humana ocorre entre as pessoas, cada uma das quais tem a característica de ser um “eu” para si mesmo, e cada uma vê a outra como um “você”. O sentido desses termos vai muito além da identificação de indivíduos distintos, é de relação e dependência recíproca. Ser um “eu” significa que a pessoa se sente como um “você” para os outros, e que sente os outros como “eus” para si mesmos. Muitas vezes, os dois protagonistas “eu” e “você”, falam e se referem a si mesmo como “nós”. “Nós” representa uma formação de grupo diferente de “você” e “eu” considerados separadamente [...] pode conjuntamente referir-se a outra personagem, a um “ele” ou “ela”. Da mesma forma o “nós” pode discutir, planejar, conspirar contra “eles” a outra parte importante do firmamento social. Podemos dizer destes protagonistas, no campo social, que são os primeiros produtos da interação humana. Não se começa com um “você” ou um “eu”. Estes se desenvolvem em relação recíproca, como partes de um campo recíproco, não pode haver um “eu” sem um “você”, nem “eles” sem “nós” (ASCH, 1971, p. 155).

A condição de dependência recíproca perpassa os estudos da comunicação, “essa ação de tornar comum” (WILLIAMS, 2003)⁵⁸, já que todas as relações sociais e todas as ações conjuntas são produtos das interações e produtoras de uma grande quantidade de fenômenos que tecem a existência social (ASCH, 1971, p. 156). Agora, nos aproximamos de Mead (1970, 2007) e o interacionismo simbólico; de Goffman (1985, 2011) e de Braga (2012, 2011) para iluminar o nosso caminho na compreensão da interação como o lugar de construção de realidades socioculturais. Como a observação participante permite estar próximos dos profissionais, pudemos verificar de que maneira a interação face a face e àquela mediada pelos aparatos técnicos alteram as relações entre os profissionais e o andamento dos processos de trabalho, instituindo lógicas procedimentais mediatizadas que pressupõem aumento da eficiência e de controle.

4.2.1 O interacionismo simbólico e a interação

O primeiro autor com o qual dialogamos é Joas (1999), que situa a dificuldade de revisão do conceito interacionismo simbólico devido ao recorte realizado por seus precursores, John Dewey e George Herbert Mead, não o inscrevendo no paradigma vigente à época, ainda no século XIX. Por isso, o termo interacionismo simbólico (como linha de

⁵⁸ “En su significado moderno más general, *comunicación* pertenece a la lengua desde el S15. Su p.i. es *communication*, del francés antiguo, del latín *communicationem*, un sustantivo de acción de la raíz del participio pasado de *communicare*, de la p.i. *communis*, *comúns*: de allí *comunicar*, hacer común para muchos, impartir [...] *Comunicación* fue en principio esa acción y luego, desde fines del S15, el objeto así hecho común: una *comunicación* [...] En las controversias sobre los sistemas y la teoría de la comunicación, a menudo es útil recordar la gama no resulta del sustantivo de acción original, representada en sus extremos por transmitir, un proceso unidireccional, y compartir (cf. *comunió*n y especialmente *comunicante*) [...] Los sentido intermedios – hacer común a muchos e impartir – pude, leerse en una y otra dirección, y la elección de ésta es con frecuencia crucial. De allí el intento de generalizar la distinción en expresiones tan contrapuestas como *comunicación (iones)* manipuladora (s) y *comunicación (ones)* participativa(s)” (WILLIAMS, 2003, p. 75, grifos do autor).

pesquisa sociológica e/ou psicossocial), foi creditado a Hebert Blumer, em 1937, que o utilizou para compreender a interação a partir da reciprocidade imediata da ação social (JOAS, 1999, p. 130). Devemos, segundo o autor, situar interacionismo simbólico no contraste com a “velha Escola de Chicago”, nos trabalhos pioneiros de Dewey e Mead, na filosofia social pragmática conformada sobre a democracia e a estrutura de comunicação nas comunidades científicas. Como escrevem Giddens e Turner (1999), para Mead se torna primordial a “capacidade comportamental da mente” ao reproduzir estruturas sociais de um “eu” assumindo papéis. Também Matterlart (1999) faz referência à Escola de Chicago como a “sede” da construção de uma ciência social sobre bases empíricas.

Os fundamentos da teoria da interação simbolicamente mediada foram escritos em 1910, nos quais Mead relaciona a capacidade de reação das nossas próprias ações na antecipação das reações do outro, por meio da transformação de fases de ação em gestos (signos gestuais). “O comportamento humano se volta para as reações possíveis dos outros: por meio de símbolos, são elaborados esquemas e expectativas mútuas de comportamento que, entretanto, continuam mergulhados no fluxo de interação, de verificação de antecipações” (JOAS, 1999, p.139).

A atualidade de Mead é alicerçada por França (2007), apesar dele não ter sido um teórico da comunicação, “as palavras 'comunicação', 'processo comunicativo', 'linguagem' são repetidas reiteradamente ao longo dos vários capítulos de seu livro” (FRANÇA, 2007, p. 2). A autora se refere a *Mente, self e sociedade*, livro escrito em 1934 a partir de manuscritos, que traz discussões importantes para pensarmos a comunicação contemporânea, a dinâmica das relações e as interações, creditando ao pensamento de Mead uma considerável influência nos atuais estudos da recepção, cuja metodologia ainda não deu respostas consistentes à presença da relação ternária que aparece em seu livro *O Arco Reflexo*: “o pensamento de Mead nos coloca ainda hoje um desafio; ele fala da comunicação como momento de costura, de construção, de transição. A comunicação, portanto, é da ordem do movimento. Nosso desafio é desenvolver os instrumentos adequados para captar esse movimento” (FRANÇA, 2007, p. 10).

A fim de compreender esse movimento, fomos ao encontro das principais denominações de Mead sobre o conceito de interacionismo simbólico (ainda que, efetivamente, esse termo tenha sido utilizado por Blumer), em referência ao estudo das significações mutantes dos atores sociais no contexto da interação. No caso de Mead, o termo interação refere-se à reciprocidade, à comunicação, fenômeno que ocorre tanto no vaivém de mensagens verbais, como nos gestos e nas maneiras de agir, e pressupõem autorreflexividade.

Ao pressupor o outro na interação, o “eu” vê a si mesmo como um “*self*” (MEAD, 2007, p. 254). A primeira manifestação de uma atitude social seria, então, os gestos, a partir dos quais a comunicação ocorre (1970, p. 130). Contudo, não são todos os gestos que contêm uma ideia, somente os conscientes, como escreve França (2007), uma vez que é consciência do gesto que torna a comunicação possível e essa se manifesta em símbolos; a linguagem, portanto.

Os processos de interiorização ocorrem na mente, de modo que os papéis a serem representados em determinadas situações se dão a partir de normas e valores socioculturais. “Dito de outro modo, é a interação simbólica entre indivíduos, assente na comunicação interpessoal, que estrutura a cultura e a sociedade” (SOUZA J., 2006, p. 401).

Essa consciência do gesto não afeta somente o outro, para o qual é dirigido, mas também àquele que o faz, de modo que provoca uma resposta em ambos. Para que isso ocorra é necessário que antes o “eu” se coloque no lugar do “outro” vislumbrando a sua reação, portanto, existe uma relação mútua que Mead chama de dupla afetação: “In the process of communication, the individual is an other before he is a self. *It is in addressing himself in the role of an other that his self arises in experience*” (MEAD, s/d, grifos nossos).⁵⁹ É desse modo que o autor compreende o processo de comunicação como o mais universal dos processos cooperativos (como o religioso e o econômico), já que é o meio por excelência em que as demais atividades podem ser realizadas em uma sociedade autoconsciente (MEAD, 2007, p. 260).

Os símbolos significativos comuns entre emissor e receptor, segundo Mead, conformam uma comunidade, teoricamente, um sistema de comunicação perfeito, afetar a si mesmo da mesma maneira que aos demais: “The meaning of that which is said is here the same to one as it is to everybody else. Universal discourse is then the formal ideal of communication. [...] It is not simply a process of transferring abstract symbols; it is always a gesture in a social act which calls out in the individual himself the tendency to the same act that is called out in others” (MEAD, 2007, p. 328).⁶⁰ No ato comunicacional ocorre a conformação do “eu” no “outro” por meio de símbolos significativos, “na comunicação, assim, os dois indivíduos se encontram igualmente implicados, são igualmente convocados, e ambos sofrem modificações” (FRANÇA, 2007, p. 3).

⁵⁹ “No processo de comunicação, o indivíduo é um outro antes de ser um *self*. É dirigindo-se a si mesmo no papel do outro que seu próprio *self* surge na experiência” (tradução nossa).

⁶⁰ “O significado daquilo que é dito é o mesmo para um e para todo mundo. O discurso universal é, então, o ideal formal da comunicação [...] Não é simplesmente um processo de transferência de símbolos abstratos, é sempre um gesto, num ato social, que clama no próprio indivíduo o mesmo que nos demais” (tradução nossa).

Uma aproximação que fazemos agora, também pensada por Souza M. (2013), se refere ao caráter social da linguagem, o dialogismo, conceito-chave em Bakhtin (2006), com outros discursos e com o interlocutor do discurso – esse outro é tanto um “eu”, no caso do diálogo interno, como o outro “imaginado” na interlocução.

Para nós, esse diálogo também existe na conversa *on-line* entre os criativos, em que podemos ver a materialidade de discursos expressa em citações – alusões, paródias ou paráfrases – como nos textos verbais que observamos na campanha de lançamento de uma linha de perfumaria, citada anteriormente. Visualizamos no computador do diretor de arte a janela aberta do *chat*⁶¹ com sinopses de comerciais enviadas pelo redator. Eram blocos de textos similares aos que ocorrem em programas de escrita, como o *word*, alinhados à mesma maneira. Parece que o redator deve ter copiado o texto e colado na janela do *chat* em vez de imprimir ou de mandá-lo por e-mail. Enquanto estávamos lendo as sinopses, o redator se aproximou para explicar mais detalhadamente o conceito de cada comercial ou seja, o *chat* serviu apenas para encurtar o caminho da apresentação das ideias. Contudo, não conseguimos observar o diálogo que aconteceu antes do envio do texto, com comentários de ambos, que podem ter conformado o texto final enviado.

A facilidade com que as equipes trabalham por meio do *chat* nos pareceu uma constante em todas as agências, utilizada também para conversas paralelas, troca de referências e assuntos do dia a dia, como combinar um almoço: “[...] às vezes o seu amigo está fazendo um *job* e você acha uma referência e você passa pra ele no *Gtalk*: Veja isso aqui? Dá uma olhada, acho que vai te ajudar. Até pra falar: E aí, vamos almoçar? A gente fala no *Gtalk* [...]” (DIRETOR DE ARTE, agência colaborativa).

O entrevistado usa a expressão “a gente fala no *Gtalk*”, uma vez que o diálogo escrito se parece com uma conversa que ocorre em tempo “real”. O *chat* é considerado uma ferramenta “síncrona” e, portanto, interativa em tempo real, ao contrário do e-mail, ferramenta “assíncrona” devido a impossibilidade de simultaneidade da conversa.

Uma das características centrais dos gêneros em ambientes virtuais é serem altamente interativos, geralmente *síncronos* (com simultaneidade temporal), embora *escritos*. Isso lhes dá um caráter inovador no contexto das relações entre fala-escrita. Além disso, tendo em vista a possibilidade cada vez mais comum de inserção de elementos visuais no texto (imagens, fotos etc.) e sons (músicas, vozes) pode-se chegar a uma interação com a presença de imagem, voz, música e linguagem escrita numa *integração de recursos semiológicos*. Quanto a isso, há outro aspecto nas

⁶¹ Uma das agências trabalha com um comunicador instantâneo que permite a conexão com várias redes ao mesmo tempo, além de possibilitar reunir todas as conversas em uma única janela, identificando por abas o nome e o status da conversa.

formas de semiotização desses gêneros relativo ao uso de marcas de polidez ou indicação de posturas. São os conhecidos *emoticons* (ícones indicadores de emoções) ao lado de uma espécie de etiqueta netiana (etiqueta da Internet, tal como analisada por Crystal, 2001), trazendo descontração e *informalidade* à formulação (monitoração fraca da linguagem), tendo em vista a volatilidade do meio e a rapidez da interação. Contudo, estes aspectos não se distribuem por igual ao longo dos gêneros (MARCUSCHI, 2002, p. 16, grifos do autor).

Além de Marcuschi (figura 51), outros autores, como Primo (2005) e Recuero (2008), referem-se ao uso dessas ferramentas, sempre considerando a existência de interação, ainda que mediada pelo computador, similar às conversações face a face.

Figura 51: Contínuo de gêneros na comunicação mediada por computador (YATES, 2000, apud MARCUSCHI, 2002, p. 20).

O precursor Mead salienta a antecipação das ações implicada na interação presencial, prevendo o “outro” e, desse modo, constituindo o que chama de *self*, um “eu” elaborado *para* e *na* interação. No caso das conversas *on-line* no ambiente profissional, esse *self* demanda um esforço maior para a compreensão/aprovação das ideias que estão sendo elaboradas, em processo, como se refere um dos redatores da agência colaborativa, sobre a dificuldade de compreensão de suas ideias utilizando ferramentas *on-line* ou mesmo o papel.

[...] mas as ferramentas *on-line*, mas às vezes é complicado, eu sou uma pessoa que falo: apresentar a ideia escrita num papel, você perde metade da ideia, porque é muito complexo você explicar, tem muitas nuances, quando você vai explicar uma ideia. Depois, quando explica pra pessoa ao vivo é uma coisa, até que ela pode opinar e você retrucar do que quando você manda por e-mail [...] (REDATOR, agência colaborativa).

São os contratos de leitura, como escreve Fausto Neto (2002), que garantem a possibilidade de interação – dispositivos discursivos – que orientam os diálogos *on-line* e que são reafirmados nas relações face a face. Tanto que, quando começamos a ler as sinopses na tela do *chat* do diretor de arte, o redator se aproximou para participar da apresentação, explicando a ideia que considerava melhor entre as enviadas.

Observamos também, nas três agências pesquisadas, que os profissionais de criação se sentem privados da “liberdade” de trabalhar em casa vez ou outra, já que muitas das ideias/campanhas podem ser criadas/enviadas *on-line* e alteradas e até aprovadas pelo cliente, como nos referimos anteriormente. O redator da agência digital, que não gosta de trabalhar via *chat*, se sente incomodado com esse modelo de trabalho com horários e modelos, que poderia ter variáveis de acordo com o tipo de solicitação: “Um *job* em papel você pega ele ... e pega o dupla e vai ler no jardim e faz. É mais direto, do que você chegar no computador e falar: “você viu esse *job*?” Aí vou entrar num *site* antes... Se a agência conseguisse quebrar as suas amarras e os funcionários entregarem o que tiver de ser entregue e não ter horário, isso seria maravilhoso [...]” (REDATOR, agência digital).

Nesse percurso de conexões teóricas recorremos a alguns conceitos que Goffman (1985, 2011) utiliza para tratar a interação. Ainda que o autor não se considere um interacionista simbólico, seus conceitos se aproximam significativamente dos apresentados por Mead, e também Blumer, do qual foi aluno, de modo que a compreensão da obra de Goffman, não pode ser dissociada dos pensadores da Escola de Chicago (VELHO, 2008), do mesmo modo que o fez Joas ao situar Mead na tradição dessa Escola.

O canadense Erving Goffman fez mestrado e doutorado na Universidade de Chicago nas décadas de 1940 e 1950, ministrou aulas de sociologia, mas suas pesquisas também tiveram aderência a outros campos, como a antropologia e a psiquiatria. Os conceitos e as análises que apresenta no livro *A representação do eu na vida cotidiana* (1985), decorrentes de sua tese de doutorado, foram importantes para a psicologia social da época, pois o viés sociológico com o qual trabalha, utilizando a metáfora do teatro – termos como ator, papel, atuação, representação, fachada, disciplina dramática, bastidores, entre outros – que ajudam a fornecer algumas categorias, ainda bastante exploradas, para a discussão dos conflitos de identidade contemporâneos.

Já em *Rituais de Interação* (2011), Goffman estuda a interação face a face em ambientes naturais, a “classe de eventos que ocorre durante a copresença e por causa da copresença”, eventos que ele considera não ter um nome adequado. “O participante socializado da interação acaba lidando com a interação falada como faz com qualquer outro tipo, como algo que deve ser realizado com cuidado ritual” (GOFFMAN, 2011, p. 39-42). São “rituais de interação” as condutas, modos de se portar, os comportamentos sociais expressos em cumprimentos, nos modos e nas palavras utilizadas para se desculpar ou ofender, enfim, códigos culturais.

Também nos procedimentos de trabalho *on-line* existe um “ritual de interação”

permeado pela escrita, por onomatopeias, contrações de palavras (vc, kd, vlw) e *emoticons*, como se refere MARCUSCHI (2002). A denominação *emoticon* resulta da combinação das palavras “emoção e ícone” para representar uma expressão facial.⁶² Desse modo, como se refere Mead, é um gesto significativo que, decorrente da autorreflexividade constitui um *self* na interação e antecipa a reação do outro, resultando em uma dupla afetação. Mesmo que sejam expressões padronizadas, possibilitam ao interlocutor presumir esse outro que se estabelece na conversa virtual.

Fazemos um breve parênteses para reafirmar a capacidade visionária de Mead ao criar o termo *self* que se conforma na relação com o outro (e que não coincide com o nosso “mim”). Atualmente as imagens postadas nas redes sociais, as “*selfies*”, representam essa “imagem” do eu para o outro – construída *para* e *na* interação – na espera de uma resposta (curtir ou não curtir e comentar).

A conversa *on-line* se assemelha à situação de interação, como a define Goffman, na qual o que é feito e dito depende da compreensão da situação para que seja possível balizar o *desempenho*, ou seja, o que o participante realmente fará para influenciar o outro depois de ter definida a situação:

[...] a situação social pode ser definida (em primeira instância) como qualquer ambiente de possibilidades de monitoração mútua que dure pelo tempo em que dois ou mais indivíduos se encontrem na presença física imediata uns dos outros, e se estende por todo o território em que tal monitoração mútua é possível [...] As situações sociais tornam-se assim oportunidades para apresentar informações favoráveis sobre si mesmo, e também se tornam ocasiões arriscadas em que fatos desfavoráveis podem ser estabelecidos (GOFFMAN, 2011, p. 160, 161).

Definição bastante similar àquela que o autor faz de interação (face a face) só que acrescida da possibilidade de monitoramento mútuo. Como escreve: interação é o “que ocorre em qualquer ocasião, num conjunto de indivíduos, uns se encontram na presença imediata dos outros” (GOFFMAN, 1985, p. 23) ou, ainda, “pessoas diferentes mutuamente presentes umas às outras” (GOFFMAN, 2011, p. 10). No caso das conversas *on-line*, existe a presença mesmo que não possamos ver “a face” do interlocutor, sendo esta apenas presumida pelas palavras, interjeições e *emoticons*. O que não ocorre quando a conversa é realizada via Facetime (ou Skype ou outro programa similar), como observamos na agência colaborativa, em que o CEO/presidente e diretor de criação discutiu com um “líder criativo”, que estava fora da

⁶² “*Emoticon*: representação de uma expressão facial, como :-) (representando um sorriso), formado por várias combinações de caracteres do teclado e usado nas comunicações electrónicas para transmitir os sentimentos de quem escreve ou tom pretendido. ORIGEM 1990: mistura de emoção e ícone (THESAURUS, dicionário, *on-line*).

cidade/país, os caminhos para uma campanha de concorrência. A conversa ocorreu em uma mesa anexa à criação e só podíamos ouvir o diretor, que usava fones de ouvido, falando e de olho na tela do seu *laptop*.

Goffman se refere à linha de atuação e às regras, depois de instituída a situação, como consequência da fachada (ou face) do indivíduo e dos demais envolvidos na interação. Esse é outro conceito importante, já que a fachada é uma imagem do “eu” delineada em termos de atributos sociais aprovados (GOFFMAN, 2011, p. 13). Percebemos aqui um passo adiante nas discussões de Mead sobre o *self* conformado na autorreflexividade e na presunção do outro, já que Goffman utiliza a palavra fachada (ou face) conformada tanto na presunção como na aprovação do outro. Para o autor, manter a fachada torna-se condição para a interação e, ao assumi-la, criamos a expectativa de uma determinada atuação.

Ao entrar em uma situação na qual o participante “recebe” uma fachada, é preciso “garantir que uma ordem *expressiva* particular seja mantida – uma ordem que regula o fluxo de eventos, grandes ou pequenos, de forma que qualquer coisa que pareça ser expressa por eles será consistente com sua fachada” (GOFFMAN, 2011, p. 18, 19). O fato de a pessoa realizar a preservação da fachada (evitação ou correção), ajuda a preservar também a dos demais e sinaliza obediência às regras da interação social.

[...] as sociedades, em qualquer lugar, se quiserem ser sociedades, precisam mobilizar seus membros como participantes autorreguladores em encontros sociais. Uma forma de mobilizar o indivíduo para esse propósito é através do ritual; ele é ensinado a ser perceptivo, a ter sentimentos ligados ao eu e um eu expresso pela fachada, a ter orgulho, honra e dignidade, a ter consideração, tato e uma certa quantidade de aprumo (GOFFMAN, 2011, p. 49).

Para deslanchar nos encontros conversacionais, a interação depende do envolvimento dos participantes num foco de atenção que pode ou não ser capturado. O autor traz exemplos de situações e diferentes maneiras de interação, utilizando alguns conceitos para orientar os modos pelos quais os indivíduos se constituem socialmente. O mundo é uma reunião, como escreve, portanto, permanecer isolado num quarto, longe da “festa” ou à parte do local onde o profissional atende o cliente, é estar longe do local onde a realidade acontece (GOFFMAN, 1985, p. 41). O que dizer, então, desses momentos em que o isolamento permite estar incluído no trabalho e fora dele, como ocorre nas conversas *on-line* com ou sem câmera? Decorre dessa percepção, que a interação mediada pela máquina não substitui as relações face a face, mas permite a proximidade e a troca de ideias similar ao que ocorre no *brainstorming* presencial.

Braga também localiza as cartas, as conversas telefônicas, os e-mails, os *chats* e

demais trocas que ocorrem na rede informatizada nesse modo de interação, já que permitem certa reciprocidade, para indagar como observar a interatividade nas “processualidades mediáticas não caracterizadas pela reciprocidade” (BRAGA, 2000, p. 3). Ao se referir à interação face a face (conversacional), Braga salienta os aspectos socioculturais implicados no processo, para que haja reciprocidade entre *fala e escuta*. A interação se constitui em acertos e erros, mesmo face a face, o que não quer dizer, necessariamente, aspectos negativos (BRAGA, 2000, p. 9).

Na agência digital, por exemplo, o grupo de criativos conversava intensamente via *chat*, trocavam ideias e referências, contavam piadas e, vez ou outra, percebemos que o assunto era a presença da pesquisadora no grupo, uma vez que o tráfego consultava os profissionais sobre a disponibilidade para as entrevistas via *chat*, além das convocações via e-mail realizadas pelo diretor de criação e no qual asseverava a anuência do presidente da agência.

Oi, NOME (Diretor de Mídia).

Venho relembrar da Cristina Dias, estagiária que está entre nós por indicação do NOME (presidente).

Cristina (aqui em cópia) pediu pra fazer uma "entrevista" com você – um papo sobre como criamos e planejamos nossas campanhas. Por favor, quando tiver um tempinho avise ela (aqui está o seu e-mail) pra conversar.

Abraço,

NOME (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Percebemos que, mesmo no caso do e-mail, a possibilidade de conversar com o outro “copiando” um terceiro, o inclui de maneira transversa, como um chamamento para a conversa. Tanto que o e-mail para as agências se transformou em um documento, no caso de aprovação de trabalhos, substituindo o “aprovado” que existia nos materiais impressos, como escrevemos: “tem essa coisa do e-mail, tudo documentado por e-mail [...] tudo tem de estar aprovado, tem de estar escrito [...] me responde com cópia para Fulano [...]” (RELAÇÕES PÚBLICAS, agência tradicional).

Goffman refere-se ainda à manutenção da fachada, como uma condição da interação e não o seu objetivo, por isso “estudar o salvamento da fachada é estudar as regras de tráfego da interação social; aprendemos sobre o código que a pessoa segue em seu movimento pelos caminhos e projetos dos outros, mas não sobre para aonde ela vai, nem por que ela quer chegar lá” (GOFFMAN, 2011, p. 20). No caso da interação face a face, observamos as situações de interação entre os profissionais das agências em momentos diversos e nos chama a atenção a diferença entre o que é dito, nas entrevistas, e o “ritual de interação” durante algumas reuniões de *kickoff* nas quais a posição hierárquica, seja na agência como um todo,

seja no processo criativo, especificamente, silencia alguns profissionais mesmo instados a falar e dar opiniões. Em todas as agências, os criativos (duplas e diretores de criação) ainda têm “voz” nessas reuniões, suas opiniões são ouvidas, mas nem sempre legitimadas pelo grupo. Percebemos que há expectativa dos demais departamentos de que a dupla possa resolver criativamente o assunto e que a reunião é uma maneira de subsidiá-la da melhor maneira possível.

Goffman utiliza também o conceito de representação na cena de interação: “toda atividade em um indivíduo que se passa em um período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que têm sobre estes alguma influência” (GOFFMAN, 1985, p. 29). Para o autor, o *eu personagem* é um efeito dramático que surge na cena e se constitui em toda ela e não apenas na ação. Contudo, o *eu ator*, aquele que aprende para encenar um papel, tem atributos psicológicos, que acabam surgindo na interação, com as contingências da representação no palco (como os gestos de que trata Mead). O personagem não é real, mas na encenação as técnicas são reais, de modo a tornar naturalizado o que foi apreendido, estudado pelo ator (GOFFMAN, 1985, p. 233). Interação com os outros e consigo mesmo, num exercício de reflexividade e autorreflexividade e que também pode ser mediado pela máquina.

Percebemos que nas reuniões presenciais há uma representação alicerçada pelos “saberes” inerentes aos cargos, amalgamada por um “*self*” constituído para a situação de interação. O autor situa as classificações dos membros por meio de prestígio e autoridade, mesmo que todos estejam unidos pela atividade comum e de conhecimento pessoal, existe “a reivindicação do especialista” por reconhecimento financeiro, pelo tipo de trabalho que executa e que determina a sua posição: “os balbucios do aprendiz e do especialista quando chegam à máquina de Coca-Cola ao mesmo tempo expressam uma incompatibilidade de princípios organizacionais” (GOFFMAN, 2011, p. 108). É desse modo que o autor vê as piadas, como uma forma de lidar com constrangimentos e liberar as tensões.

Relacionamos essas discussões do autor às festas realizadas nas agências, principalmente na digital e na colaborativa, que buscam horizontalidade na hierarquia (não praticada integralmente, como observamos) numa tentativa de nivelamento, ainda que representada naquele evento, mas que pode dar início a um maior entrosamento. Ou ainda os *happy hour* às sextas-feiras como presenciamos na agência tradicional (que ocorre somente na criação) e na agência colaborativa (entre todos os departamentos). Outras vezes, há a iniciativa de profissionais a fim de conquistar mais entrosamento e legitimidade do seu trabalho, como relata o diretor geral de mídia da agência tradicional, cujo procedimento na

agência em que trabalhara anteriormente o tornou parceiro dos criativos, mudando, inclusive, a sua mesa para o andar da criação.

[...] no começo era um parto, lembro que eu chamava os diretores de criação, os parceiros de criação [...] o time, o segundo escalão, chamava para almoçar, chamava para um *happy hour*, sabe? Preciso ser amigo desses caras pra eles começarem a me ver de um jeito diferente, porque eu entrava no andar da criação eu parecia um ET, sabe assim, então, foi uma relação bem de formiguinha, de respeito, daí começar a colocá-los junto com as oportunidades de negócio que os veículos traziam. Então, por exemplo, tinha uma oportunidade superbacana de um veículo trazendo um espaço novo pro mercado, então eu comecei a trazer a criação junto e com isso a gente começou a ganhar alguns prêmios legais, porque de repente era uma oportunidade de mídia que a criação abraçou [...] (DIRETOR GERAL DE MÍDIA, agência tradicional).

Cada departamento busca por maior integração no processo de elaboração de campanhas, ainda que discursivamente, validando esforços em construir um trabalho conjunto, no qual todos têm relevância, cada qual à sua maneira. Notamos que os profissionais mais jovens, que criam para as mídias digitais, não verbalizam de maneira tão contundente o “apego” às ideias, uma vez que buscam compartilhar *insights* e dividir a experiência criativa, mas se orgulham de ter os seus nomes das fichas técnicas dos trabalhos.

Acho que o mundo ideal, sempre mesmo antes dessa onda digital aí, sempre se buscou essa integração, né, de trabalhar junto com a criação, mas muitas vezes fica só no discurso, né [...]

Essa parte mais digital e tudo mais, tem essa necessidade mesmo de trabalhar junto, então tem em horas até que você fala: isso é mídia, criação o que é que é? É tudo, é um projeto integrado, né. Na verdade não dá mais pra ficar dividindo as coisas desse jeito (DIRETOR DE MÍDIA, agência tradicional).

Observamos, na agência tradicional, uma dupla júnior trabalhando conjuntamente com a responsável por *social media* na elaboração de uma série de roteiros para o YouTube que envolve *gamers*, parte de uma campanha de um produto alimentício/achocolatado voltado para jovens de até 16 anos. Conversavam intensamente sobre o trabalho e o encaminhamento, mesmo nos momentos de folga, como nos horários de almoço, constituindo as ideias passo a passo, na troca e no compartilhamento no qual a pesquisadora também foi incluída, integração mais pronunciada entre os profissionais mais jovens.

O campo da comunicação se volta para os processos comunicacionais caracterizados pela interação humana, anterior à presença da mídia, e que passaram a ser mediados instituindo o “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009). O deslocamento vai das estruturas a processos, de instituições ou grupos de instituições para uma classe de atividades. São sistemas processuais e não estruturais: “é preciso pensar que os processos geram estruturas tanto quanto as estruturas se realizam em processos [...] É preciso também

observar processos em ação para compreender a própria formação das estruturas” (BRAGA, 2006, p. 30). Acreditamos que os modos de criar estão sendo amalgamados a outras lógicas na constituição das campanhas, que, contudo, têm implicadas às lógicas anteriores, nem sempre percebidas. O excesso de informações fragmentadas na rede acelera os processos, permite acesso a tudo por todos, e muitos profissionais não se dão conta do caráter plurissêmico da publicidade, naturalizando os procedimentos mediados pela máquina, o que não acontece com os profissionais mais experientes, que se incomodam com a maneira pela qual os mais novos dão andamento às campanhas.

[...] por mais que o *craft* ...o suporte mude, eu acho que esse papo de que surgiu *on-line* e de falar: ah, é *on-line* não precisa de ter tanta qualidade, não precisa se preocupar com produção, não, não. O valor de produção não muda e por sua vez acho que produção, execução, é parte dessa ideia, não existe falar uma ideia, se essa ideia é muito boa, mas está mal executada.

[...] vejo muita gente querendo usar a tecnologia, ou ter uma ideia que funciona na tecnologia, não é uma ideia é o uso da tecnologia por si, isso aí deixa de ser uma ideia. Então acho que não dá pra confundir as mídias, entendeu? Não é porque você diz “tive uma ideia”, na época do rádio.... tem esse negócio aí que a televisão, vamos fazer uma coisa, vamos fazer este *spot*, isso não é uma ideia, entendeu, isso é transportar pra mim. Hoje fala: Ah, tive uma ideia pras redes sociais. Muita gente fala isso: acontece aqui, liga com aquilo e aqui, aqui, aqui e vai e vai [...] Integração, mas integração não é ideia, é uma estratégia que você tem que entender disso, obviamente, como usar ferramenta, como usar a mídia, mas tem que ter a ideia e tem que ter *craft* [...] (HEAD OF ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência tradicional).

Desse modo vemos a presença dos dispositivos no dia a dia dos publicitários trazendo novos modos de criar mediados pelos aparatos técnicos, combinados com as conversas face a face, seja nos encontros para discussão de trabalho ou mesmo para compartilhar ideias dentro e fora do ambiente de trabalho. Observamos que a maioria dos profissionais utiliza os dispositivos móveis em diferentes momentos do dia, inclusive no horário do almoço, para exibir um filme feito para a filha, como presenciamos, ou para comentar uma foto, mostrar alguma postagem engraçada. Em um desses momentos, um profissional afirmou que envelhecer hoje em dia não é tão ruim como antigamente, já que o mundo que a internet traz permite estar em vários lugares e fazer diferentes coisas: diversão e o entretenimento estão ao alcance das mãos. Mesmo na volta do almoço, a maioria dedica os minutos finais de folga para entrar das redes sociais e atualizar postagens pessoais, assistir a vídeos, jogar e escrever em seus *blogs* pessoais.

Outra característica comum na agência digital e colaborativa é a mobilidade permitida pelos computadores portáteis ou *laptops*, que são levados a todo lugar, para outros departamentos, para aprovar um texto com o atendimento, direto na sua máquina, ou nas reuniões de *kickoff*, como assinalado em um dos diários de campo da agência colaborativa.

Como as pessoas estão conectadas o tempo todo e levam seus Macbooks para onde vão, da sala de reunião à mesa do colega à frente, exige capacidade de seleção do que é ou não relevante ser observado. E sensibilidade para achar o momento ideal de intervir e conversar e tentar compreender os processos que, na maioria das vezes, ocorrem nas telas, na pesquisa sem fim de referências, nas conversas via *chat* (PESQUISADORA, Diário de Campo, agência colaborativa).

Uma das regras de convivência nas agências é silenciar os *smartphones* durante o horário de trabalho. São muitos profissionais em uma mesma sala e se todos os avisos sonoros não fossem silenciados, seria difícil não atrapalhar o dia a dia. Quantas vezes sentimos a mesa vibrar, devido aos avisos de mensagens de programas, como WhatsApp, e às mensagens advindas de ligações. Ou seja, os dispositivos conformam modos de interação e também são conformados por esses, instituindo novas maneiras de convivência. A interação face a face muitas vezes é substituída por àquela mediada pela máquina, ainda que os profissionais estejam lado a lado na sala. As conversas podem começar no *chat* e ser comentadas pelo grupo, entre todos, interpelando até aqueles que não estavam inseridos no início da conversa *on-line*.

Os dispositivos midiáticos estão presentes em todas as fases do trabalho, desde a recepção do *job* por e-mail, à sua aprovação e produção. Os programas de escrita e de apresentações, como *word* e *keynote*, bem como os de imagem, como *photoshop*, *iDesign*, *illustrator*, são indispensáveis ao trabalho, uso esse que mobiliza alguns profissionais mais jovens a utilizar cadernos ou papéis para ter ideias. Também muitos diretores de arte e assistentes rascunham antes à mão, para visualizarem o que vão criar nas telas, processo que se assemelha àqueles utilizados pelos diretores de arte e redatores antes da chegada dos computadores.

Pergunta: Você escreve à mão?

Resposta: Eu tenho um caderno pra rabiscar, não ando sem o caderno, estou com um lápis aqui, a gente nem ia falar de papel.... com alguma coisa que precisaria escrever, mas eu não consigo. Se eu vou sentar pra ter ideia eu preciso de papel, eu não escrevo no computador ideia, escrevo no papel, aí depois pro rascunho criativo, por exemplo, mas no começo, é tudo no papel [...] (PLANEJADOR CRIATIVO/ CONCEITUADOR, agência colaborativa).

O trabalho criativo se dá *com* a rede e *na* rede, por meio da busca de referências que costuram ideias ou reafirmam suposições. Os profissionais mais antigos, acostumados a criar em outros suportes (lembramos que os *layoutmen* usavam pranchetas de desenho) acreditam que os processos todos foram acelerados, como se refere Verón (2014), permitem maior envolvimento de todos os profissionais e aumentam a possibilidade de corrigir caminhos e checar rotas.

Então, uma coisa que eu acho que mudou bastante, aí eu acho que não é o processo criativo, tá, mas são os processos numa concepção até mais ampla, dentro de uma agência, e na relação com os clientes, eu acho que isso talvez tenha sido a maior mudança, porque, acho que a tecnologia acelerou muito, os processos, ela aproximou muito as pessoas.

Então, hoje, a gente tem acesso a mais informação em todos os momentos, a gente conversa mais com as pessoas, seja fisicamente ou não, mas, enfim, a gente tá sempre checando coisas, mudando rotas, as coisas são mais ... elas são mais caóticas, num certo sentido, mas elas também, são mais aceleradas, num certo sentido também ... eu acho com uma maior participação o resultado final acaba saindo um pouco melhor embasado, tá. O processo é muito mais participativo, isso vale pras pessoas de dentro do mesmo departamento ou pra de outros departamentos [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

O diretor de criação da agência digital tem a mesma opinião sobre a aceleração do processo: “Se alguém te respondeu que não mudou nada, está mentindo, então, não usa a internet, o celular não usa nada. Só o fato de haver internet numa agência mudou em absoluto o processo de trabalho: de criação, de verificação de ideias, de referências. Acelerou e muito, complicou em algumas coisas, acelerou muitíssimo em outras” (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

4.2.2 Dispositivos de interação e a circulação

Ao lançarmos o nosso olhar sobre a circulação, mesmo no ambiente de trabalho, como escrevemos, a simultaneidade da interação face a face e à mediada pela máquina traz vários desdobramentos, dependendo da ação dos participantes tanto na comunicação via *chat* como na que ocorre depois, nos comentários na sala. Podemos ampliar essa percepção para o todo da sociedade, no qual uma campanha publicitária comentada durante o intervalo da novela, também o é nas redes sociais, interpelando os que não a viram.

A complexidade da circulação (FAUSTO NETO, 2010), além dos polos produtor-receptor, como apontada por Braga, engloba as mensagens dos meios o seu entorno, as múltiplas ações que caracterizam as interações sociais. Para o autor, a boa interatividade envolve um automonitoramento, em que o usuário reflete não apenas sobre os conteúdos do produto, mas também “sobre as interpelações que este lhe dirige; e sobre seu próprio repertório pessoal, conforme solicitado por estas interpelações” (BRAGA, 2000, p. 12). São consideradas as mediações culturais e, desse modo, as interações face a face estão incluídas no processo interativo midiático, como ocorreu com movimentos que mobilizaram milhares de pessoas ocupando os espaços públicos no Brasil e em diversas cidades do mundo, em 2013, arregimentados pelas redes sociais, mas que ocorreram nas ruas.

Para Braga, a manutenção das relações de fluxo entre produção, usuário e interações,

conjuntamente desenvolvidos como subsistemas, não podem ser observados isoladamente. A ausência da interação social midiática (sobre a mídia e seus produtos), torna impossível a circulação geral. É desse modo que “*a interação, como um terceiro subsistema, permite perceber as relações entre sistemas em sua complexidade, distinções e articulações, ou seja, ‘processos sistêmicos de interação social-midiática’*” (BRAGA, 2006, p. 33, grifos nossos), sendo que interações *sobre* a mídia afetam interações *com* a mídia, segundo o autor.

Um exemplo, é o modo pelo qual a publicidade busca fazer com que os consumidores compartilhem imagens, vídeos e demais produtos criados com o fim específico de serem disseminados (denominada mídia “espontânea” ou *buzz*). São dispositivos⁶³ com objetivo de “divulgação e venda”, que ocorrem *sobre* a mídia e implicam em interação *com* a mídia, como escreve o autor.

A partir do que a sociedade produz são tecidas críticas e interpretações, não à parte e acima das interações sociais, mas “*por meio de dispositivos sociais intrínsecos das interações*” (BRAGA, 2006, p. 57, 58, grifos do autor). São relações de tensão e contiguidade que também ocorrem na literatura e na arte, quando, por exemplo, um jornal faz uma crítica a determinado livro ou exposição.

Algumas ações específicas de grupos de trabalho colaborativo têm se valido desse trabalho crítico ao fazer uso dos dispositivos interacionais com vistas à mobilização, como a realizada pelo Greenpeace, ao parodiar um dos comerciais mais comentados/replicados do Super Bowl de 2013, da Volkswagen (figura 52), para fazer uma crítica à posição do fabricante sobre a emissão do CO₂ (figura 53), fato que foi assumido pela empresa somente em 2015, ao admitir fraude na emissão de poluentes de seus automóveis.⁶⁴

Figuras 52 e 53: Cenas do comercial *The Force* da VW⁶⁵ e do vídeo do Greenpeace VW: *The dark side*.⁶⁶

⁶³ Lembramos que Braga utiliza “dispositivos sociais” como matrizes para realização de falas específicas, formas geradas socialmente e culturalmente (BRAGA, 2006, p. 36).

⁶⁴ Disponível em: < <http://goo.gl/AluToQ>>. Acesso jan. 2016.

⁶⁵ Disponível em: < <https://goo.gl/GuPWs>>. Acesso em out. 2015.

Braga assinala, além do trabalho crítico, outro igualmente relevante e que diz respeito aos dispositivos considerados como matrizes elaboradas socialmente, um processo “tentativo” de interações que objetiva a ampliação da efetividade comunicacional. Desse modo, considera os “*dispositivos de interação aqueles espaços e modos de usos que, além das regras institucionais e das tecnologias, levam em conta as estratégias que implicam em erros e acertos, agenciamentos táticos locais, enfim, processos da experiência vivida e das práticas sociais*” (BRAGA, 2011, p. 11, grifos nossos).

O autor discute a noção de fluxo contínuo, na qual a presunção de uma “escuta” por parte do produtor pode gerar um fluxo sempre adiante e, desse modo, o produto midiático não é o ponto de partida, mas de chegada: “como consequência de uma série de processos, de expectativas, de interesses e de ações que resultam em sua composição como ‘um objeto para circular’ – e que, por sua vez, realimenta o fluxo da circulação” (BRAGA, 2012a, p. 43).

São processos de interação em midiatização, segundo o autor, que trazem mudanças nos modos de interação entre os campos sociais e dentro dos próprios campos. Isso torna a interação social intensificada por meios de “circuitos” nos quais a escuta do receptor produz seu contrafluxo. É nesse sentido que a interação se caracteriza, ao se criar e recriar circuitos, envolvendo tanto a oralidade, a escrita, como a mediação da tecnologia. A nossa observação dos dispositivos midiatizantes presentes nas práticas dos criativos publicitários visa sinalizar o processo de instituição de circuitos a partir dos vários suportes midiáticos analógicos e digitais, a fim de alcançar um contrafluxo *ad infinitum* uma vez que, como escrevemos, a solicitação de engajamento do consumidor é um imperativo na criação:

Pergunta: Como vocês trabalham com o digital eu fico imaginando que quase tudo tenha de ter resultado...tem de ter uma interação?

Resposta: É. Uma das principais métricas que sempre vem é engajamento. Seja com vídeo, com *posts*, com campanhas inteiras, enfim, eles pedem para que a campanha tenha engajamento e potencial viral [...] (PLANEJAMENTO JR., agência digital).

Como exemplo desse processo, sinalizamos a ação colaborativa do produto Doritos (figura 54), que, desde 2007, institui um concurso de vídeos criados pelos próprios consumidores. Originalmente limitada aos Estados Unidos, essa ação hoje é aberta para países nos quais o produto é comercializado. Depois de selecionados internamente, os vídeos têm

⁶⁶ “A Volkswagen gastou milhões nesta propaganda, que usa crianças e o misticismo do *Star Wars* para persuadir o público a comprar seus produtos. Estamos usando sua mesma técnica publicitária para mostrar que ela é capaz de operar grandes mudanças na indústria de veículos se apresentar ao mercado carros mais limpos e mudar sua estratégia política, pedindo por mais energias renováveis no mundo”, diz Robin Oakley, Greenpeace da Inglaterra.” Disponível em: < <http://goo.gl/f9THcm> > e < <https://goo.gl/hNxMh> >. Acesso out. 2015.

uma votação final via internet. Os cinco melhores são premiados em dinheiro, sendo que os dois primeiros são exibidos no intervalo do Super Bowl. Segundo o *site* da empresa, o concurso já conta com vinte mil comerciais criados por consumidores.⁶⁷

Figura 54: Site Doritos com os concorrentes do concurso *Crash the Super Bowl* 2016.⁶⁸

A especificidade dessa ação pode ser ilustrativa de uma *tática de acervo*, na classificação de Braga, que busca a permanência por meio do estímulo a “experiências sociais de produção de circuitos e de dispositivos interacionais” que, combina mídia analógica e digital. A “mídia fala da mídia” e o concurso se torna um fato a ser compartilhado, de modo que o fluxo, como ponto de partida (o concurso), se dissemina para gerar um contrafluxo não apenas pelas criações dos consumidores, mas pelo que essas criações propiciam, desde os comentários e as mobilizações que se propagam por todo o planeta, mediando, dessa feita, processos sociais, entre eles, o consumo do produto e a permanência da marca.

Braga sinaliza veementemente que a sua visada é uma opção para estudar o modo como a midiatização se instala, são lógicas e processos heurísticos para objetos específicos de estudo, como é o nosso caso. Como assinala o autor, a midiatização, como um processo, se torna a “principal mediação de todos os processos sociais”, deslocando a ênfase das “mediações culturais da comunicação”, para as “mediações comunicativas da cultura”,

⁶⁷ “A escolha de cinco finalistas será feita por uma bancada com executivos da marca Doritos dos EUA, profissionais de publicidade e o lendário Stan Lee da Pow! Entertainment, presidente emérito da Marvel Studios [...] Dois comerciais finalistas serão veiculados durante a transmissão do *Super Bowl*, um será escolhido através dos votos dos consumidores em todo o mundo em www.doritos.com e o outro pela equipe da marca Doritos dos EUA. Os criadores dos dois comerciais vencedores terão a oportunidade de trabalhar no set de “Marvel Vingadores: A Era de Ultron” e o comercial com o maior número total de votos dará ao seu criador o grande prêmio de US\$ 1 milhão. O segundo colocado receberá US\$ 50.000.” Disponível em: <<http://goo.gl/5xWKW1>>. Acesso fev. 2014.

⁶⁸ Disponível em: <<https://www.doritos.com/>>. Acesso mar. 2014.

referindo-se a Martín-Barbero (BRAGA, 2012a, p. 51), como escrevemos.

Alguns aportes de Braga se aproximam de Queré (1991), que alicerça as suas discussões a partir de um “modelo praxiológico da comunicação”, no qual a comunicação é processo de interação, realizado pela linguagem e colocada em ação pelos sujeitos. Esse modelo se relaciona com coisas, eventos, pessoas e com a organização das práticas sociais. O autor compreende a comunicação como um processo de publicização:

Ce qui importe ici c'est abord le fait que la construction d'un monde commun, comme monde de l'action conjointe en cours, produit une visibilité déterminée des objets et des personnes, et aussi le fait que cette construction est circulaire [...] Dans cette nouvelle perspective, le caractère social des actions et des événements est un accomplissement concerté, le résultat d'une opération de socialisation, au sens d'une inscription sociale, tant au niveau de la production que de la réception (QUERÉ, 1991, p. 79-89).⁶⁹

Também França (2005) estuda a comunicação sob o viés praxiológico e examina a análise da ação dos sujeitos de comunicação a partir do recorte de momentos definidos e sob determinados agenciamentos que, contudo, trazem outras referências e agenciamentos, nas quais experiências são atualizadas (FRANÇA 2005, p. 18). Recorte importante para pensarmos os dispositivos interacionais utilizados pelas marcas e seus produtos, levando em conta um suposto repertório do público-alvo, ou uma esperada “escuta”, como escreve Braga.

Creditamos a predisposição dos criativos e demais profissionais das agências contemporâneas em estar conectados à rede como consequência do imbricamento entre o que já circula e o que deve circular, uma vez que a intensidade do fluxo de informação torna impossível a atualização constante; ficar a par de tudo o tempo todo.

Pergunta: Pra criar, você usa o Google? Pra criar é imprescindível?

Resposta: O Google pra mim é imprescindível ...

Pergunta: Pinterest?

Resposta: Eu não uso muito, eu uso muito Facebook, como um radar do que as pessoas ao meu redor estão falando, até pessoas que não têm a ver comigo, mas estão ali na minha rede também [...] o Google é importante para qualquer coisa assim, hoje tem um lance que é Google *before you said* que, pra mim, é um mantra. Assim, o Google existe pra isso, o mundo já não é essa coisa que as pessoas ficam garganteando suas referências, se você não tem a referência, tudo bem, você procura no Google e passa a ter. Pelo menos uma amostrinha daquilo. Então, eu gosto muito dessa coisa de Google *before you said* [...] (REDATOR, agência colaborativa).

⁶⁹ “O que importa aqui é primeiro o fato de que a construção de um mundo comum, como o mundo da ação conjunta em andamento, produz uma visibilidade específica de objetos e de pessoas, e também o fato de essa construção ser circular [...] Nesta nova perspectiva, o caráter social das ações e dos eventos é uma realização colaborativa, resultado de um processo de socialização, no sentido de inclusão social, tanto na produção, quanto na recepção” (tradução nossa).

Os sistemas de monitoramento de notícias e de assuntos é uma das maneiras de manter os profissionais atualizados, uma vez que elencam assuntos de interesse. Esses serviços ficam à disposição dos profissionais da agência colaborativa, para que “campeiem” associações possíveis a partir das informações do *briefing* sobre o comportamento do consumidor. Há, inclusive, um programa criado pelo presidente e diretor de criação da agência, para ajudar no processo de associação de ideias, similar ao *Devonthink, software* citado por Salles (2008, p. 124) que permite sugestões de associações.

[...] Eu desenho um processo, enfim, estudo neurociência também, então eu desenho um processo de como acelerar a criação de sinapses improváveis, estimulando o meu córtex...Eu tenho uma ferramenta, que faz isso comigo, eu coloco energia no meu cérebro e sou estimulado com memórias novas e antigas para criar sinapses alternativas. Eu fiz um *software*, fiz uma metodologia, que pra mim, no final do dia, é um pouco de processo, mas, enfim, quando escuto as pessoas mais desse mundo de comunicação falar de criação, falar de inspiração...No final do dia pra mim é repertório, então, se tu tem bom repertório e capacidade de fazer associação rapidamente, acho que tu tens mais performance. Ou associações improváveis, tu tens mais criatividade [...] é muito repertório e técnica [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

São depoimentos e observações que conformam as percepções de que a midiatização serve como um termo guarda-chuva para abarcar uma série de mudanças em processo na qual há a emergência de saberes técnicos amalgamados a outros, não especialistas, que nascem na interação, na conformação de um *self* criativo em um profissional de programação, acostumado à combinar números, que cria um programa para potencializar a associação de ideias. Ou, outro programa, que permite um cem números de combinações de trechos de narrativas publicitárias. Ou àquele que busca fazer da narrativa um jogo, uma experiência para o consumidor.

5. A criação e seus processos

Neste capítulo iremos descrever os processos criativos das três agências a partir da nossa observação, relacioná-los aos relatos das entrevistas, e o conjunto de achados à teoria, uma vez que, na descrição densa a que se refere Geertz, sabemos que a importância dos achados está na circunstância, em toda a sua especificidade complexa:

É justamente com essa espécie de material produzido por um trabalho de campo quase obsessivo de peneiramento, a longo prazo, principalmente (embora não exclusivamente) qualitativo, altamente participante e realizado em contextos confinados, que os megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea – legitimamente, modernização, integração, conflito, carisma, estrutura... significado – podem adquirir toda a espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles (GEERTZ, 2008, p. 16, 17).

A observação participante requer que o pesquisador interaja com o grupo, imerso no dia a dia, para que possa acompanhar os processos criativos de perto, o que nem sempre foi possível devido às características do trabalho, que ocorre nas telas dos computadores e nas mesas digitalizadoras. Ainda que na fase de *brainstorming* pudéssemos estar presentes, há o momento solitário de materializar as ideias em roteiros, títulos, textos, imagens. Desse modo, conseguimos acompanhar alguns processos da agência tradicional e digital e recorremos a relatos informais além da observação à distância.

Na agência colaborativa, participamos de algumas reuniões de *brainstorming* de uma campanha de concorrência em que estavam todos os envolvidos, não apenas a criação, e pudemos verificar as interferências de cada departamento. Como não tivemos acesso à criação das peças, solicitamos aos planejadores criativos/conceituadores, diretores de arte e redatores que nos mostrassem algumas campanhas em processo de finalização, dentro do modelo de trabalho seguido pela agência, como descrevemos no fluxo, somado a relatos da concepção das ideias, referências e encaminhamento.

Salientamos que em todas as agências os aparatos técnicos estão presentes na criação, seja no momento da pesquisa de referências na rede, seja para compartilhar ideias entre a dupla (e ambos com o diretor de criação), além, é claro, dos programas de arte, de escrita e de apresentação de campanhas bastante utilizados por todos, como discutimos no capítulo anterior. Por outro lado, é comum que os criativos desenvolvam as suas ideias no papel, dentro e fora do trabalho: “[...] há 20 e tantos durmo com um bloquinho e agora, o celular, do lado da cama. Sempre dormi com uma caneta e um bloco, sempre [...]” (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Em uma das observações à distância na agência tradicional, acompanhamos uma campanha ser apresentada a um diretor de criação que estava insatisfeito com os roteiros. O redator ficou na hora do almoço reescrevendo caminhos para atender às orientações. Em outro caso, na agência colaborativa, vimos a “cobrança” do planejador criativo/conceituador a um redator que não tinha escrito alguns roteiros (ficou de trazer de casa porque havia faltado) e estava atrasando o trabalho. Na agência digital, a pesquisadora participou da criação de um *job* que devia ser “pensado” no fim de semana para apresentação logo na segunda-feira. São trabalhos coletivos até o ponto de serem materializados por um único criativo. Também David Ogilvy, Bill Bernbach e outros profissionais referiam-se a esse trabalho solitário, momento de escrever uma história, descrever cenas, “*layoutar*” um anúncio e, atualmente, um *post*. Existe, contudo, um movimento por parte dos mais jovens (e mais acostumados a criar para a mídia digital) de realizar trabalhos em coautoria, em que a ideia de uma dupla é materializada por outra, como presenciamos na agência digital. Ou, quando um roteiro é escrito por mais de um profissional, o redator e um *social media*, como observamos na agência tradicional. E mesmo o próprio procedimento da agência colaborativa, no qual o planejador criativo/conceituador tem a ideia de um comercial que será escrito por um redator.

Acreditamos que esse movimento busca dar conta de um consumidor disperso nas redes *on-line*, seus gostos e preferências, cujos aspectos comportamentais têm sido privilegiados no planejamento das campanhas, ocasionando uma descentralização de “saberes” que conforma um dispositivo de integração com vistas à maior rapidez e diversidade de caminhos, face às incertezas do modelo de negócio das agências de publicidade contemporâneas.

5.1 Um processo criativo na agência tradicional

Participamos da reunião em que foi discutida a primeira campanha criada para um cliente recém-conquistado em que estavam profissionais de atendimento, planejamento, mídia (diretores e um assistentes de cada área), um diretor de criação e uma dupla. Foi possível verificar o posicionamento dos profissionais em relação ao encaminhamento das peças apresentadas e que estavam em processo de ajustes. Os embates maiores nessa reunião ocorreram entre o atendimento e o planejamento e não com a criação, o que nos surpreendeu: “[...] a surpresa vale como *comparatismo em ato*. Se estou surpreso, é que esperava por outra coisa. É preciso, então, explicitar aquilo que eu esperava e aquilo que apareceu. É a diferença entre os dois que faz sentido” (BEAUD; WEBER, 2007, p. 193). Esperávamos que a

aproximação do planejamento com a criação fosse geradora de conflitos, o que não presenciamos, ao contrário, as injunções do planejamento são bem-vindas na criação, mais do que no atendimento, que, como escrevemos, tem muitos *briefing* reescritos pelo planejamento, numa luta por um “saber e um poder”. Como se tratava de um cliente novo, as posições antagônicas recaíam sobre quais caminhos seguir em função do entendimento da solicitação do *briefing* e cada um tinha uma percepção diferente sobre a composição da campanha e das fases a serem cumpridas.

O planejamento salientava a necessidade de trabalhar institucionalmente a marca, reforçar os cinco pilares já apresentados antes de “falar” dos produtos, um trabalho mais conceitual e que deveria permear todas as peças. O atendimento insistia na solicitação do cliente de trabalhar produtos, e não tanto a marca, devido às urgências do calendário promocional (lançamento de produtos para o Natal). Para os criativos, a questão parecia mais simples, o diretor de criação salientou ser possível trabalhar a campanha institucional e também os produtos, como de fato ocorreu.

Os profissionais não usavam dispositivos técnicos nas reuniões, rascunhavam em papéis as ideias e conversavam intensamente sobre o trabalho. Somente a assistente de atendimento, bem mais jovem, lia mensagens do WhatsApp no seu *smartphone*, alheia à reunião. Há um ritual de interação, como se refere Goffman (2011), no qual são delimitadas as representações de cada profissional alicerçadas por “saberes” e, nos pareceu, que os criativos estavam mais à vontade, uma vez que o conceito da campanha e o encaminhamento das peças tinham sido aprovados. A interação deslancha (GOFFMAN, 2011) porque o foco de interesse é comum: manter o encantamento do cliente pela campanha (e pela agência), já que a conta era nova. Notamos uma preocupação do atendimento e do mídia em aprovar peças que tenham relevância financeira, enquanto os criativos estavam mais preocupados com a qualidade criativa e a execução da campanha, apesar disso não ser verbalizado, como verificamos posteriormente na entrevista.

Pergunta: Vocês têm metas a cumprir?

Supervisor de mídia : Não, pra mídia não.

Diretor de mídia: Não! A gente tem um acompanhamento, a gente se envolve nos faturamento da agência e tudo mais, assim, como meta que a gente vê em empresas, por exemplo, não.

Supervisor de mídia: Não, aqui acho que é diferente por isso, porque a gente veste muito a camisa, assim, de trazer negócios, estar sempre brigando por coisas bacanas, independente de qualquer coisa, né [...] (DIRETOR E SUPERVISOR DE MÍDIA, agência tradicional).

Nos aproximamos do diretor de arte para ver as peças da campanha, na qual havia

referências da flora brasileira: o produto tem esse apelo e deveria ser evidenciado sem perder o caráter “internacional” da marca. Além de mídia impressa, peças de ponto de venda, mídia eletrônica e digital, foi criada uma ação de ativação da marca que evoca os sentidos, uma vez que são produtos de perfumaria, ação inspirada em uma experiência vivenciada pelo diretor de arte em um dos parques temáticos da Disney, nos Estados Unidos. Desse modo, há associação de elementos folclóricos, ícones regionais e rústicos brasileiros, com elementos lúdicos, para materializar o conceito da marca.

A manifestação dos elementos da flora brasileira foi expressa em ilustrações similares às de catálogos científicos de botânica, resultado da pesquisa de referências rede *on-line*. As ilustrações, posteriormente recriadas por *designers* contratados pelo *art buyer*, foram envolvidas por linhas finas e diferentes tipos e cores. O diretor de arte, que é *designer*, relatou ter interesse em tipografia: desenha caracteres em sua mesa digital e também no papel, prática pouco comum hoje em dia e que foi condição essencial até a década de 1980. Saber criar e desenhar tipos era um elemento diferenciador dos bons diretores de arte, como Marcelo Serpa e Magy Imoberdorf, formados em artes gráficas fora do país. Essa prática deixou de ser relevante com o advento dos catálogos de fontes impressas, eletrônicas e, agora, digitais, nos quais o diretor de arte seleciona às que compõem melhor a campanha ou peça, quando não há limitação do *guide* da marca ou produto (que predetermina quais fontes podem ser utilizadas).

Consideramos esse processo criativo um caso de mediatização direta, desde a pesquisa das imagens à criação dos tipos e à composição dos *layouts*, ou, ainda, medições comunicativas da cultura (MARTÍN-BARBERO, 2009), na qual a técnica, pelas mãos do profissional, altera a relação entre tempo e o fluxo de trabalho. Basta imaginar como esse *layout* seria criado no século passado, sem os meios *on-line*, no caso da pesquisa realizada e, depois, o tempo dispendido na confecção do *layout* sem as referências já prontas para serem ressignificadas, e que modificam o sujeito profissional em seu fazer.

Na campanha há uma predominância da direção de arte, que dá o tom das peças e que creditamos ao tipo de produto que remete aos sentidos. Esse cuidado com os textos visuais, da mídia impressa ao comercial e às ações *on-line*, nos levou à entrevista do *head of art* que dirigiu a campanha junto de outro diretor (mais voltado para o digital), na qual salienta valorizar o *craft*, considerado fundamental no trabalho criativo.

[...] então, é isso que eu procuro hoje com os diretores de arte, como falei: não perca o *craft*! Não perca o entender como as coisas são feitas, tipografia hoje é uma coisa que ficou banalizada, mas não é uma coisa banal, é uma coisa que acho que tem que ter conhecimento técnico, tem que ter conhecimento, que ficou fácil de acessar [...] hoje é mais rápido ... mais rápido não é que se tenha que ser estressado, você tem

que saber acompanhar, saber acompanhar é saber usar as ferramentas, porque é tudo ferramenta [...] (*HEAD OF ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO*, agência tradicional).

A interação desse processo criativo foi mediada por aparatos técnicos, permeada por encontros presenciais (como observamos na reunião *kickoff*), do envio do *briefing* à troca de mensagens durante a criação dos títulos e roteiros via *chat*, até o momento de mostrar as ideias para o diretor de criação e outros profissionais, com os criativos apresentando os caminhos. Visualizamos os títulos e os oito caminhos criados pelo redator (que ficava no ambiente maior da criação, local no qual pouco adentramos) no computador do diretor de arte. A partir do conceito, já aprovado anteriormente, o redator criou as sinopses dos comerciais que evocavam os sentidos, associando, dessa maneira, momentos do dia a dia com sensações prazerosas, de aconchego, amor, que podem ser deflagradas pelo olfato/beleza. Não podemos descrever o conceito, roteiros e títulos, mas há associação por contiguidade e semelhança (CARRASCOZA, 2004) em toda a campanha.

O diretor de criação selecionou três caminhos, das oito sinopses criadas, para discutir com o presidente e, juntos, fechar um único: o mesmo escolhido pela dupla, que deu andamento às demais peças. Segundo relato dos criativos, o envolvimento do presidente na aprovação (e não o VP de criação), se deve ao fato de a conta ser nova na agência e ele fazer questão de acompanhar tudo de perto. Vários profissionais salientaram o envolvimento do presidente nas campanhas, mesmo quando o VP de criação é quem decide os caminhos.

Relembremos novamente que o conceito e parte da campanha já haviam sido apresentados ao cliente, resultado da conquista da conta. Portanto, acompanhamos a criação de algumas peças impressas e materiais para a mídia digital pertencentes a um projeto maior, que, além da mídia *off-line* e dos materiais de ponto de venda, contém a ação de ativação por meio de uma vivência proporcionada pela marca (em alguns shoppings), momento em que o consumidor poderá visualizar uma animação artesanal (que remete às origens do cinema), ressignificada para evocar o sentido do olhar ainda que o produto seja de perfumaria.

Na sexta-feira, último dia da pesquisa, a apresentação estava sendo finalizada (o prazo era a segunda-feira) quando o diretor de atendimento veio à mesa do diretor de arte para “ver como ficou”; um ritual de interação, cujos comportamentos sociais, como se refere Goffman (2011), eram diferentes da reunião que descrevemos no início do capítulo. Nesse dia os criativos (mais do que o trabalho desenvolvido) de certo modo estavam sendo avaliados pelo diretor de atendimento, o que demandou certa performance do diretor de arte, mais do que do redator, apesar de todos saberem da aquiescência do diretor de criação e do presidente no caminho apresentado. Nesse caso, as “fachadas” foram preservadas, para regular o fluxo dos

eventos, obedecendo as regras da interação social (GOFFMAN, 2011, p. 18, 19).

O atendimento gostou da campanha e entusiasmou-se com a possibilidade de trabalhar o produto, além da marca, como queria e pediu que a campanha fosse reapresentada para o diretor geral de mídia, na nossa presença. Ele também gostou e sugeriu estratégias que pudessem personalizar a campanha para algumas revistas e, assim, materializar a evocação dos sentidos em outros suportes, numa ação *crossmedia*, como na descrição de Hellín e Trindade (2014), uma vez que utiliza multiplataformas para expandir o universo da marca. O modo de utilização dos meios busca a convergência com vistas a resultados, nesse caso, conhecimento da marca, dos produtos e, claro, venda. A experiência vivenciada no shopping, um *acontecimento*, poderá ser propagada nas redes sociais e se tornar um fato ficcional, ao contrário da ficção do fato do jornalismo (QUERÉ, 2012). Como se trata de um produto de perfumaria, a vivência concretiza um dos pilares da marca, como desejava o planejamento.

Nessa situação de interação ficou evidente o monitoramento mútuo de que trata Goffman (2011, p.160), uma “oportunidade para apresentar informações favoráveis sobre si mesmo”. A maneira de cada um (criação, atendimento e mídia) olhar a mesma campanha variou de acordo com a posição: a dupla buscava reafirmar a ideia criativa – texto e *layout* – de maneira original e sedutora, para envolver o consumidor; o atendimento observava o momento da campanha para que o produto tivesse relevância (e vendas), falando sempre em valores, investimento; o mídia salientava o uso de outros meios, além da mídia digital, como capas de revistas específicas, numa ação personalizada para a marca que pudesse potencializar a visibilidade (e a rentabilidade da campanha). Cada qual na defesa de seu trabalho na campanha e de sua posição na agência.

Outra especificidade refere-se a apresentação, que foi criada pelo diretor de arte e não pelo redator, como é comum nas agências. Os títulos e textos foram enviados pelo redator, via *chat*, mas a apresentação em *keynote* ficou com o diretor de arte. Foi também esse diretor de arte que mostrou a apresentação para o atendimento e o mídia, profissional solícito conosco, que se dispôs a mostrar a campanha, as referências que alimentaram o percurso criativo e sua vivência em relação a essas referências, os rascunhos e argumentos, além das ações de experiência da marca. Essa estratégia *crossmedia*, vem reforçar elementos de publicização na qual produtores e consumidores têm novas relações “muitas vezes, embaralhando os papéis para construir o sentido da legitimidade, da identidade com seu ‘público-alvo’, para, enfim, mergulhar no espírito do seu tempo e emergir como fantasmagoria cada vez mais complexa, mais instigante” (CASAQUI, 2011, p. 148, 149).

O processo criativo observado e descrito pelos profissionais nos pareceu similar aos

do século passado, como os de Orígenes Lessa (CARRASCOZA; YVES, 2011), desde a concepção de um tema, a partir do próprio produto, dos argumentos de venda, da posição no mercado e da concorrência, uma procura por encontrar algo particular, um ângulo original e único para a campanha. Ao questionarmos um dos diretores de criação sobre processos, percebemos aproximações na busca de ideias, da leitura do *briefing*, passando pelas possíveis associações que proporcionem um conceito original e pertinente:

É, porque eu acho que é assim, a essência de um negócio que é você pra olhar pra um produto, uma marca e falar: cara o que o que é que essa marca tem de diferente? O que é que vai fazer que o cara pare na frente da gôndola do supermercado e pegue esse vidro, em vez desse vidro que está na direita ou na esquerda. Se você não conseguir responder a essa pergunta e construir algo que faça de fato aquele produto ser diferente, seja como percepção ou seja como alguma coisa mais concreta, assim, na verdade qualquer coisa que se faça... é pegar o dinheiro do cliente e estar rasgando, você está usando aquele dinheiro para entreter as pessoas, nos intervalos da tv ou pra gerar um ruído ou pra... mas de verdade você não está construindo muita coisa pra aquela marca.

Acho que esse trabalho, de encontrar esse jeito de comunicar as coisas, isso não mudou, né, então, você chega num conceito, chega num tom, chega num jeito de pensar e de fazer.... numa visão.... dá uma visão de uma empresa o que ela é, onde ela tem que chegar, como ela tem que se relacionar com as pessoas. Isso pra mim é o trabalho mais importante da gente. Se depois eu estou escrevendo isso numa máquina de escrever ou num computador, ou se isso vai virar um filme pra tv, um *spot* de rádio, ou um filme pro YouTube, ou... se isso vai virar título pra um *banner*... eu acho que isso tudo bem, é importante, as coisas são diferentes, mas não é o essencial do trabalho da gente não [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

Para esse profissional, o trabalho não mudou, mais sim os meios pelos quais é possível chegar ao tema, ao conceito e, enfim, à campanha, uma vez que as referências hoje são disponíveis para todos. Contudo, o trabalho está mais complexo, principalmente quando requer conhecimento técnico, porque as equipes criativas têm de se envolver com a realização, ou, pelo menos, saber se é possível dar andamento à ideia.

[...] algumas mídias mudaram e, evidentemente [...] é inevitável que algumas mudanças aconteçam, então quando você cria, por exemplo, uma ação que vai acontecer numa praça e tem que ter uma multidão ali, que vai ser impactada e você começa a encarar o processo de produção desse evento, uma parte até do processo de criação e se envolver nisso. Evidentemente, isso traz desafios completamente diferentes se você sentar e fazer o título de um anúncio, que é o que acontecia no passado. Mas me parece que as diferenças, muitas vezes não são tão grandes (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência tradicional).

Queríamos nos aproximar mais dos processos para verificar se há convergências no modo de pensar, ou se estão localizados num dispositivo discursivo de tecnicidade, face à instabilidade e à instantaneidade da rede *on-line* e da ausência de controle (AGAMBEN, 2011), como nos referimos. A inserção da mídia digital traz consequências que vão além dessa

preocupação com a falta de controle, trata-se de outra instância, a financeira, já que a remuneração da mídia analógica é significativa, diferente da digital. Para a criação parece não importar o meio, mas onde o consumidor está, o que implica em um novo modelo de negócio, acreditamos, mais transparente.

[...] lá nos Estados Unidos, como a agência não depende de mídia, acho que isso é uma coisa importante no doutorado, porque aqui, como a agência ainda depende da mídia, a grande maioria, então, eles precisam veicular na televisão [...] tem a bonificação de veículo e tal e isso acaba interferindo no dia a dia. Lá não tem isso, a mídia é uma coisa separada, o cliente compra direto a mídia [...] Então pra agência tanto faz, se você faz um filme pra tv ou uma peça de internet, ou uma peça de rádio, ela está ganhando por trabalho [...] lá essa integração já é natural [...] Aqui na agência a gente tenta entender bem o trabalho do cliente como um todo, interessa onde a gente tem que estar, tem que estar onde o cliente precisa, por exemplo, a MARCA (produtos alimentícios/achocolatados) é uma conta pra superjovem, de 13 a 16, 17 anos, a gente está uma porcentagem muito pequena na tv, mas a grande porcentagem está no digital [...] a gente tem de estar onde o público está [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [diretor de arte/digital], agência tradicional).

A diferença do modelo de negócio, como no caso relatado, traz consequências no processo criativo, uma vez que libera os profissionais da preocupação com o melhor aproveitamento da verba. Para esse diretor de criação, mais acostumado a criar para os meios digitais, não se trata de mídia *on-line* ou *off-line*, mas de um pensamento *on-line*, em que ideias, departamentos e pessoas são integrados para realizar um trabalho e no qual todos contribuem. São profissionais que já intuem a lógica do dispositivo em seu cotidiano de trabalho, no fluxo do qual participam, configurando certa consciência das transformações do setor.

Pergunta: [...] *on-line* é o processo?

Resposta: O processo, por exemplo, eu acho que tem muitas coisas do *off-line* ... O pensamento *off-line*: o criativo fica com a ideia e não conta pra ninguém e ele acha que a criação realmente vai resolver todos os problemas. O pensamento *on-line*, eu acho que funciona melhor... você chama todos os departamentos e faz pequenas pílulas de validação, discussão pra ver: ah, estamos aqui neste ponto da ideia, o que vocês acham? O planejamento fala: ah! sim este *input* aqui é legal. Ah! Acho que o cliente está buscando mais isso. Vai arrumando. A princípio você abre pra todo mundo [...]

Talvez o *off-line*, acho muito isso: “vou fazer aqui e vou resolver aqui do meu jeito individual”. Eu acho que o *on-line*/integrada pensa mais no coletivo, que ver uma figura um pouco maior, entendeu (DIRETOR DE CRIAÇÃO [diretor de arte/digital], agência tradicional).

Para o *head of art*/diretor de criação, o processo criativo não mudou com a chegada da mídia digital, porém a pesquisa na internet deixou tudo mais rápido e fácil. O jeito de pensar é o mesmo, ir atrás de uma ideia que faça sentido, que ele acredite e, assim, comece a tomar forma, quando “vai achando, vai encontrando um vão, na hora que você vê a fresta é por ali, aí você vai e começa a criar forma, acho que é a parte mais gostosa [...]” (*HEAD OF*

ART/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência tradicional). Aceleração nos parece ser a palavra de ordem, não necessariamente no processo criativo, como se refere Menna Barreto (2004) à rapidez com que Orígenes Lessa criava campanhas para, depois, poder se dedicar à literatura. Acelerada é a maneira pela qual as referências podem ser acessadas, combinadas e ressignificadas. E, por isso mesmo, fica cada vez mais difícil encontrar a “grande sacada”.

A maioria dos profissionais refere-se à integração dos departamentos (e de pessoas na criação, mesmo havendo hierarquia) como a principal responsável pelo sucesso da agência e das campanhas, integração que propicia uma série de combinações e que influencia no processo criativo, seja a partir de um *insight* do planejamento (departamento que tem relevância para as equipes), seja advindo do atendimento e dos programadores.

Para os criativos mais jovens, o processo criativo tem início com um conceito de onde podem surgir peças e caminhos vários (o tema, de Orígenes Lessa), não importando o suporte: “a base de tudo é o conceito, né, a gente vai pensando antes de ‘rafiar’ qualquer coisa e desenhar qualquer coisa, enfim, de ter uma forma pra aquilo” (DIRETOR DE ARTE, agência tradicional). Por isso, apostam mais na coautoria e no compartilhamento de ideias, para que possam somar caminhos. Como escrevemos no capítulo três, a proximidade entre os criativos e os programadores é valorizada, inclusive o fato de ter um diretor de criação que seja programador o que possibilita estender o trabalho criativo para diferentes formas e plataformas, como ocorreu na criação de um aplicativo (premiado em Cannes), cujo *briefing* não continha a solicitação do tipo de peça (anúncio, filme, ação etc.), trazia apenas o problema a ser resolvido.

Os criativos “pinçaram” do *job* um fato específico que ocasionava esse problema e impedia o serviço de ser reconhecido pelo consumidor: “é que a gente percebeu, dentro disso, que existe uma burocracia enorme, dentro processo [...] e que, cara, era melhor combater essa burocracia do que fazer uma outra coisa [...] então, era muito melhor a gente fazer isso do que outra uma campanha (DIRETOR DE ARTE, agência tradicional). A partir do isolamento desse problema foi criado um conceito por dois diretores de arte, o *start* para a criação de um elemento novo, um aplicativo, viabilizado pelo programador junto do diretor de criação programador, que não sabiam se daria certo a ideia.

Exatamente, então o que acontece, desse conceito, a gente chegou em uma ideia que pra gente era uma interrogação, cara, que aí, acho, entra a galera do digital, eles vieram pra ajudar de uma forma enorme [...] só que a gente precisaria de uma ferramenta que é fora do papel, que é fora dessa coisa, que a gente, na verdade, só sabia se tinha chance de ser realmente uma ideia, depois que a gente trocasse uma ideia com eles [...] num campo que a gente não sabia até onde a gente podia ir (DIRETOR DE ARTE, agência tradicional).

A par do problema a ser resolvido, retirado do *briefing*, e do conceito criado pelos diretores de arte, o programador materializou a ideia do aplicativo depois de várias tentativas e erros: “chegou alguém e perguntou: meu, dá pra fazer? Vamos ver, me dá uma tarde eu vou ver o que consigo fazer. Pô, mas dá pra melhorar mais isso? Daí a ideia foi surgindo” (PROGRAMADOR, agência tradicional).

Os criativos creditam à integração entre pessoas e departamentos na agência a ampliação das possibilidades de criar, numa troca de informações na qual o diretor de arte acompanha a formatação de uma plataforma, vê como a tecnologia pode ser materializada em uma ferramenta. Por outro lado, o programador se aproxima da criação e procura compreender o processo, num aprendizado diário. O que essa aproximação de competências sinaliza, além de possíveis mudanças no modelo de negócio, como escrevemos, é a deficiência na formação dos profissionais de publicidade, uma vez que não existem disciplinas nos cursos atuais que deem conta dessa multiplicidade.

[...] eu me sinto criativo, eu aprendo todos os dias [...] questão de tipografia, estilo de traço, cores da marca, tamanho do logo, coisas que nunca passaram na minha cabeça o porquê, hoje faz muito mais sentido e aí onde está rolando essa troca, né. A gente tá fazendo essa troca de experiências, eles tão virando tão tecnológicos quanto eu estou virando criativo, entendeu? As ideias estão fluindo numa velocidade cada vez maior aqui [...] (PROGRAMADOR, agência tradicional).

Reiteradas vezes os profissionais citaram a horizontalidade e a ausência de barreiras na agência, integração creditada por muitos à ascensão do digital, que “mistura” os departamentos, como no relato de um dos diretores de mídia da agência tradicional citado anteriormente (p. 152): “Essa parte mais digital e tudo mais, tem essa necessidade mesmo de trabalhar junto” (DIRETOR DE MÍDIA, agência tradicional).

Braga (2012) refere-se a um novo processo interacional de referência decorrente da mediatização, que podemos observar tanto nas relações entre os profissionais durante o processo criativo, como no resultado do trabalho dessas relações, manifesto novos processos de interação com o consumidor, como observamos nos vídeos criados pela agência e que estavam sendo produzidos durante a nossa pesquisa. Dois deles obtiveram o segundo e o terceiro lugar em visualizações no YouTube no mês em que entraram no ar, com milhares de curtidas e comentários, além de compartilhamentos.

Um dos diretores de criação, que está na agência há mais tempo, disse que a integração só não é maior devido à estrutura física do edifício e seus vários andares, o que não ocorria antes, quando toda a agência ficava em um único andar. Percebemos, contudo, que alguns profissionais de outras áreas não se sentem muito à vontade para se aproximar, por não

ter acolhimento em suas opiniões, de modo que ausência de barreiras seria mais “discurso” do que fato. Quando perguntamos se existe uma hierarquia, ainda que simbólica: “[...] sim, sim... a ideia até chega de baixo, a gente coloca na ficha técnica todo mundo [...] Ainda tem um pouco do ‘eu que fiz’, na ficha técnica, tem que estar o meu nome [...] ainda sinto que tem o ego [...] mas vem mudando muito” (RELAÇÕES PÚBLICAS, agência tradicional). Segundo esse profissional, os mais experientes têm certa resistência às mudanças, o que não ocorre com os mais novos e acessíveis, já que os projetos podem vir de qualquer departamento.

Mesmo que discursivamente essa integração seja reiterada, tivemos dificuldade de integração às equipes da criação. Almoçamos por três vezes com alguns criativos jovens, que ficavam na ilha digital (juniores e assistentes), mais acessíveis e solícitos. Não conseguimos nos aproximar dos demais, seniores, devido à distância física. Ainda que não houvesse uma negação de acesso, uma “redoma invisível” impedia a aproximação. Também, foram poucos os profissionais que se dispuseram a mostrar trabalhos em processo, nesses casos, solicitamos participar de reuniões e discussão das campanhas em andamento, como a que relatamos aqui. O presidente e o VP de criação estavam sempre presentes na agência, mas não conseguimos entrevistá-los, apesar de várias tentativas junto às secretárias. Já o VP de planejamento foi acessível, compartilhando opiniões relevantes para a compreensão do processo de trabalho.

Nessa agência tradicional há um maior envolvimento com a marca e seus produtos: os profissionais levam em conta o posicionamento e objetivos, a médio e longo prazo, não apenas uma ação de momento que possa dar visibilidade e que, nos pareceu, ser resultado da forte atuação do planejamento em todas as instâncias do processo. Segundo o *head of art*, existe uma estratégia por trás da campanha digital, ações que são encadeadas, por ter tempo de acontecer, diferentemente do *post*, que, acredita, ser uma relação das marcas com as pessoas nas redes sociais.

Os dispositivos discursivos atualizam a emergência de um tipo de “saber” que advém da formação e da vivência dos profissionais e isso faz com que o conhecimento dos aparatos técnicos seja utilizado para potencializar ideias e criar formatos, a partir dos meios como não o faziam antes (BRAGA, 2012). A pesquisa de referências e o excesso de informações traz mudanças nos processos, a primeira delas é a aceleração do tempo. A segunda está na relação dos profissionais com os meios, utilizados na interação com outros e com eles mesmos, possibilitando novas combinações de profissionais e, ao mesmo, mais insegurança – a não vivência do digital tem de ser aprendida dia a dia, aproximando profissionais experientes de jovens que sabem lidar com as multiplataformas da mídia digital e da rede *on-line*. Como escreve Fígaro (2012), os jovens têm menos resistência à flexibilização e à polivalência e

facilitam as mudanças culturais nas empresas: “porque não trazem consigo a memória de um saber-fazer constituído ao longo de uma trajetória, cujos processos de trabalho envolviam tecnologias analógicas, outras rotinas e procedimentos” (FÍGARO, 2012, p.12). Nessa agência ficou evidente a incerteza decorrente do momento de transição, em que os papéis estão sendo revistos e procedimentos testados: não importa o quanto o profissional já fez, mas o que ainda terá para fazer.

5.2 Um processo criativo na agência digital

Na agência digital, acompanhamos a criação de uma *landing page* para portadores de cartão de crédito de uma instituição financeira que propunha a transferência de pontos para o programa de milhagem de uma companhia aérea e, desse modo, possibilitava o *up grade* no cartão de fidelidade da companhia. O diretor de arte selecionou algumas referências de imagens que buscou na internet e, junto do redator, traçaram um caminho criativo mais gráfico e começaram a rascunhar a peça. Nesse processo há midiatização direta e indireta, (HJARVARD, 2012) observável no processo de trabalho, desde a pesquisa de referências à maneira pela qual discutiam o trabalho. A interação face a face também ocorre, uma vez que ambos sentam lado a lado, mas a todo momento traziam referências que encontravam na rede.

O diretor de arte desenhou em um papel algo que considerava representar visualmente o *up grade* de pontos. Associou os pontos a “bolinhas”, só que em formato de avião, para que o correntista da instituição pudesse interagir com a imagem: assim que passasse o mouse sobre as bolinhas poderia arrastar a imagem transformando-a em um avião completo. A solicitação de interação foi sugestão do próprio diretor de arte (não veio do cliente), o que exigiu mais trabalho do que uma postagem sem efeito algum. Percebemos que o texto da peça (que não podemos revelar) era informativo – referia-se apenas à troca da milhagem – porque, segundo o redator, era voltado a um cliente especial, de maior poder aquisitivo/faixa etária e requeria mais seriedade. Já a imagem tinha um objetivo mais lúdico e convidativo.

A mensagem da peça só poderá ser revelada a partir da ação do consumidor, ou seja, além da associação por semelhança – bolinhas = pontos – a interação propõe outra associação por causa e efeito – movimento = avião – remetendo à ação do consumidor de trocar seus pontos para realizar uma viagem. Esse tipo de estratégia suasória, que requer a participação do consumidor, já ocorria nos anúncios do início do século passado, cuja mensagem se completava a partir da ação do consumidor. É o caso do anúncio da Casa Mangureira, que convida o leitor encostar o nariz na linha para ver o chapéu sobre a cabeça do personagem

(figura 55), um elemento de persuasão a mais (CARRASCOZA, 1999, p. 166, 167). A mudança, na contemporaneidade, recai sobre o suporte e o modo de abordar o consumidor, um caso de midiaticização que, como se escreve Verón (2014), torna os processos mais acelerados e complexos.

Figura 55: Anúncio da revista Careta, RJ de 1908 (CARRASCOZA, 1999, p. 166).

Questionamos se o processo de criação era sempre esse e o redator disse que dependia do *job* e do prazo, como era o caso – “*job* para o mesmo dia, até às 15 horas” – apenas três horas para criar, focou apenas no que precisava informar. Como o *layout* exigiu a animação e demandou mais tempo, o trabalho ficou pronto apenas no fim do dia seguinte. Antes de realizá-lo dessa maneira, chamaram o atendimento para ver o rascunho e, como concordou com o caminho, conseguiria aumentar o prazo de entrega.

Essa escolha dos criativos, que prioriza uma direção de arte “*fun*” e interativa e o texto mais informativo, nos pareceu comum na agência, como observamos em outros trabalhos. No *job* do qual participamos – criação de nomes para um aplicativo/sistema da instituição financeira – não houve caminhos muito ousados, apenas a combinação de boas sacadas com eficiência. Na maioria dos trabalhos para a mídia digital, como e-mails, *banners* e *posts*, uma boa ideia conta, mas também a estratégia para atingir o público certo e trabalhar a informação da melhor maneira, como citamos anteriormente: “é a busca da organização perfeita daquela informação, a informação que é dada a você e você vai estruturar aquela informação. Ou mais bonito, ou mais inteligente, ou mais rápido, conforme o *briefing*, conforme o pedido. É o trabalho de tratar a informação, mais do que produzir uma comunicação nova sobre esta

informação” (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital). Parece-nos que a interação é pressuposta, principalmente, quando são peças digitais “impulsionadas” para um *target* específico, como os clientes da instituição financeira e, desse modo, a participação do consumidor já é esperada.

Trouxemos o tema da aproximação da publicidade com a arte e os processos criativos, e percebemos que os profissionais têm opiniões diferentes. O diretor de arte acredita existir troca entre arte e publicidade, sendo que muitos publicitários são artistas. Já o redator não pensa assim, mesmo que diretores de arte sejam artistas, não existe essa relação entre escritor/redator, diretor de arte/artista: “Mas as coisas não são bem assim. Acho que é um equívoco achar que a criação é trabalho de artista, salário de executivo. Não é nem um nem outro” (REDATOR, agência digital).

O diretor de criação considera um trabalho mais “artífice do que artístico”, como também refere Washington Olivetto (CARRASCOZA, 2003), e que, com chegada das novas tecnologias, o processo não mudou, mas sim a maneira de compartilhar o trabalho, armazená-lo e alterá-lo, criando uma falsa ideia de que tudo pode ser mexido por todos, não necessariamente o profissional criativo. As alterações feitas pelos clientes sempre ocorreram, mas o acesso à forma de alterá-los era limitada às agências (*layouts* feitos à mão, por exemplo) hoje qualquer um pode fazer uma alteração, basta ter o programa *photoshop*:

Pergunta: Era um trabalho de criação muito mais “artístico”?

Resposta: Artífice. Conheço garotos com 21 anos que no *photoshop* são artistas.

Pergunta: Sim, você acha que mudou só o suporte?

Resposta: Acho que sim [...] Os processos criativos são basicamente os mesmos. Acontece que.... as coisas eram mais manufaturadas, então, saíam peças únicas, nem se guardava, mandava aquilo para o cliente e nunca mais via aquela peça... então tinha um carinho especial, achando que era uma peça artística. Ah, a ilustração ficou muito legal, a letra ficou perfeita, parece uma coisa mais arte do que aquilo, que é uma coisa que está dentro do computador de todo mundo... que todo mundo pode trocar, mexer [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Nesse sentido, os dispositivos técnicos conformam ausência de controle não apenas na circulação (FAUSTO NETO, 2010), expectativa da lógica produtiva da emissão, mas que se dá antes, na própria agência no percurso da enunciação publicitária (TRINDADE, 2007) especificamente no momento de aprovação dos trabalhos, já que “todo mundo pode mexer” e que resulta em um esgarçamento das fronteiras também entre a agência e o cliente. Do mesmo modo que discutimos a descentralização de poderes entre os departamentos, que propicia um maior controle do processo produtivo e do próprio trabalhador, os dispositivos técnicos tornam explícitos os limites desse poder que só pode ser capturado por outro dispositivo e, desta feita, um novo saber, que parecer ser dominado pelas agências digitais.

[...] Quando lá, em 1960, no *Mad Men*, a agência tinha o cliente na mão por deter todo conhecimento, hoje, eu acho que o digital assume um pouco esse papel, e esse papel eu não sei se ele a curto prazo consegue se soltar, porque, de novo, é muito rápido. As coisas acontecem todos os dias. Por isso, também é importante, e eu acho que também pode ajudar, o planejamento pode ajudar com isso, a trazer todas essas referências e coisas novas, porque todos os dias tem coisa nova, todo santo dia aparece uma nova forma de mídia, uma nova forma de interação, um novo formato [...] (PLANEJAMENTO JR., agência digital).

Relembramos a fase áurea dos criativos nas agências até os anos 1990, época em que as duplas não podiam ser incomodadas, e questionamos se isso mudou ou se todos podem ser considerados criativos. Para o diretor de criação, acontece uma magia decorrente do trabalho do criativo, mesmo que o *insight* venha de qualquer pessoa, departamento ou lugar. Para ele, são os criativos que dão vida a uma ideia cotidianamente e não vez ou outra: “pode vir de qualquer lugar, mas a obrigação é que venha da criação. É muito fácil eu também criar sem ter a obrigação, de vez em quando. Difícil é ter todo dia [...] Ser criativo todo dia, é muito difícil” (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

A valorização do trabalho do criativo é percebida na agência digital, tanto por parte do presidente, como dos demais departamentos. O atendimento salienta a importância do texto, da redação, que considera essencial em uma ideia. Já o planejamento refere-se a um trabalho conjunto, no qual apresenta *insights* à criação, que são o início de grandes ideias. Existem ainda os casos de *retroplanejamento*, quando o processo começa na criação, que recebe a solicitação do *briefing* conjuntamente com os demais departamentos e, nesse caso, o planejamento faz o caminho inverso, elabora uma defesa para validar o conceito e as ideias da campanha, como também ocorre na agência tradicional (p. 99).

Essa também foi a nossa percepção, a valorização da criação por sua capacidade de gerar ideias, contar histórias e mobilizar consumidores que curtem e compartilham as narrativas das marcas e estendem essa participação para além disso, uma vez que hoje é possível obter “curtidas” por meio de robôs.⁷⁰

[...] eu sou um redator, eu sei fazer história, sei o poder do *storytelling*, sei fazer e gosto de fazer. E, na oportunidade, não deixo de fazer coisas como se fosse um filme de propaganda. Mas esse é um dos recursos, não é nem mais o importante. Os vídeos que passam no YouTube não são a forma de engajamento mais interessante da comunicação digital, é fácil de entender isso, né? (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

As equipes se comunicam via *chat*, como escrevemos, e quando a dupla precisa

⁷⁰ Já existem empresas que buscam acabar com as fraudes decorrentes de compras de “curtidas”. Disponível em: <<http://goo.gl/pFqzqV>>. Acesso nov. 2015.

discutir o trabalho (*brainstorming*), às vezes o faz na sala mesmo, num bate papo em que redator e diretor de arte rascunham no papel ou trocam referências. Outras, se apartam para conversar em um ambiente aberto, que fica no topo da casa, um jardim no mezanino com mesas e cadeiras. A conversa no ambiente da criação também é constante, entre as duplas e com os profissionais de atendimento, projetos e mídia, que veem discutir trabalhos e decidir prazos. A interação presencial deslancha e também à mediada pela máquina, em que a conversa ocorre em um grupo, além dos “papos” privados, caso estejam discutindo algum caminho criativo.

Todos parecem à vontade na sala, a maioria usa fones de ouvido para criar e, dependendo do tipo de trabalho, a música pode variar: “[...] determinadas músicas me deixam no estado criativo que preciso para escrever esse tipo de linguagem, de texto [...] Ou, então, se preciso escrever dez e-mails MKT, coloco música eletrônica... que acelera e vamos lá. Quase como se fosse máquina [...]” (REDATOR, agência digital). O próprio profissional refere-se ao trabalho como se fosse uma máquina, quer pelo excesso de solicitações, quer pelo tipo de peça a ser criada – um e-mail marketing – mais informativo do que sedutor.

O acesso ao sistema permitiu ver alguns *jobs* já criados e o encaminhamento até a execução final. Na maioria das vezes, ao ver as apresentações de planejamento e de criação, percebemos que pouco diferem, com exceção de ações propostas para ambientes de *e-commerce*. Como na agência tradicional, existem *jobs* que não explicitam necessariamente que tipo de peça/campanha deve ser criada, ficando a cargo dos profissionais determinar como será resolvido o problema de comunicação, como se refere o diretor de projetos:

[...] quero divulgar um produto novo, pensem pra mim. Então, aqui a gente pode pensar em qualquer coisa pro digital. Então, você vai fazer... a gente sugere que você faça um aplicativo, a gente sugere que você crie um *site*, a gente sugere faça uma ação nas redes sociais ... ele deixa ... existem muitos *briefings* abertos. Pode ser que venha um *briefing* aberto com alguma coisa que ele queira fazer [...]
A concorrência está fazendo isso também, quero isso ... mas a gente...faz parte do trabalho oferecer outras coisas e avaliar o próprio pedido dele (cliente), mesmo. Às vezes ele pode estar enganado achando que essa é a melhor forma de resolver o problema dele, mas não é (DIRETOR DE PROJETOS, agência digital).

Esse posicionamento quanto ao tipo de peça a ser criada nos parece característica dos processos midiaticizados, que altera e é alterado pelos demais processos. Na agência digital, a solicitação é aberta para ideias que possam aflorar do *briefing*, na resolução de problemas, como vimos também na agência tradicional, aproximando os criativos dos profissionais de TI.

[...] qualquer projeto no digital que você tem, acho que a tendência é que dentro da área de criação, de concepção, você começa a envolver outros profissionais de tecnologia também. Até porque, assim, cada vez mais este trabalho é feito em

conjunto ou em proximidade, da criação com a tecnologia. Até para você consultar e saber se é possível, se já foi feito, como a gente viabiliza a ideia, às vezes, assim. Então, dentro do processo de criação, acho que está cada vez mais presente o setor de TI, de tecnologia, o programador. Existem programadores que já são programadores criativos ... o cara é diretor de arte, mas gosta de programação [...] (DIRETOR DE ARTE, agência digital).

A generosidade de alguns profissionais, que se dispuseram a relatar seus desafios, colaborou com a nossa investigação, alguns deles repassaram *cases* com a apresentação ainda em processo de aprovação. Uma das inferências que percebemos na agência digital é a importância do departamento de mídia, como escrevemos no fluxo de trabalho respectivo, responsável pelas estratégias das ações na rede *on-line* e que acompanha os movimentos dos consumidores. Segundo um relato informal do diretor de criação, ele “é o cara”, aquele que sabe das coisas. Esse profissional parece ter grande importância no encaminhamento da criação, uma vez que as ações são intimamente interligadas à maneira pela qual a mídia irá projetar a sua estratégia, há combinação de várias ações ao mesmo tempo, que podem migrar de uma para outra plataforma, de acordo com a necessidade do cliente:

[...] na internet você deixa pegadas, você consegue mensurar resultados. Meio que automaticamente você vai migrando o seu investimento onde dá mais retorno, isso é performance. Isso é uma ação diretamente relacionada à venda. Só que ele precisa de um passo anterior de marca. Porque ninguém busca aquilo que não conhece. Ninguém compra aquilo que não conhece. Por mais barato que seja, por melhor que seja a estrutura da campanha (DIRETOR DE MÍDIA, agência digital).

Também o planejamento aponta a relevância do departamento de mídia, por meio dos analistas de BI (*business intelligence*) que conseguem traduzir dados em comportamento do consumidor para orientar novas ações, além da possibilidade de monitoramento e métricas, um dispositivo de controle no polo da recepção: “[...] eu consigo ter, através de tecnologia, uma mescla do que o que o cara está fazendo na loja, quando ele está com o *smartphone* dele [...]” (PLANEJAMENTO JR., agência digital). São esses dados que alimentam as equipes, do planejamento à criação, que se reúnem para traçar caminhos nos quais a mediação humana e a dos meios têm uma relação recíproca, não excludentes, ao contrário da tradição institucionalista da pesquisa germânica de mediatização.

Presenciamos a reunião de um *pré-briefing* do lançamento de um grupo musical (a primeira campanha não foi aprovada), em que estavam presentes o diretor de criação e uma dupla, o diretor de mídia, o diretor de atendimento, o de projetos e o tráfego. Todos pareciam apreensivos, uma vez que a agência foi procurada para criar uma ação de engajamento e o problema não foi resolvido da primeira vez. Nessa situação de interação, ao contrário da nossa experiência na agência tradicional, não houve embate entre os profissionais e todos

colaboraram com a manutenção das fachadas, como escreve Goffman (2011), uma vez que a responsabilidade da recusa da campanha não estava localizada em um departamento ou profissional. A maioria queria entender o motivo da recusa da campanha anterior e ficar a par da nova solicitação, cujo *briefing* seria enviado posteriormente pelo sócio-diretor de atendimento, que estava apenas avisando os departamentos da entrada do novo *job*.

Os profissionais de projetos e de mídia tomaram a palavra, queriam pensar nas possibilidades – ter caixas que a criação deveria preencher – *assets* de comunicação sob três *slots*: audição, retenção e nome/imagem da banda. O diretor de arte citou a necessidade de a banda marcar presença por meio de estratégias de “*linkagem*” ou *buzzfeed*, exemplificando com um case musical de sucesso. O atendimento sugeriu um serviço/suporte questionado pela criação, mas a discussão não foi adiante. Todos estavam incomodados com a “devolutiva” da campanha, a urgência do *job* e a cobrança por acertar.

Essa conta nos pareceu importante para a agência, apesar de o investimento não ser alto (como comentaram), que creditamos à visibilidade que uma campanha desse tipo traz, validando a agência a realizar projetos similares. O constante uso de palavras em inglês, mais do que uma questão de “saber” remete a um “poder” no manejo da mídia digital. Tanto que, depois da reunião, acompanhamos uma conversa do diretor de criação com a dupla enquanto acessavam os suportes/serviços discutidos (Spotify ou Vevo) para conhecê-los e saber como utilizá-los. O redator questionou o diretor se aquele *job* deveria estar na criação e, apesar de não terem recebido o *briefing*, deram início a uma pesquisa na rede *on-line*, além de discutirem exemplos vivenciados. Optaram por conhecer melhor gostos do *target* (delimitado na apresentação anterior, que vimos no sistema), e comentaram o desafio de criar algo diferente considerando a lógica da mídia, como também se referem Couldry e Hepp (2013, p. 5): “para obter sucesso na cultura da mídia ou nas mídias sociais”.

Os processos criativos são semelhantes aos já descritos na agência tradicional, têm início na compreensão do *briefing* e do principal problema de comunicação a ser resolvido, são processos midiáticos, tanto na análise, na busca por referências, como na execução, privilegiando os meios digitais. Porém, os conceitos criados nem sempre dão origem a textos verbais e visuais, como vídeos, anúncios ou *posts*, mas ações que possam ser publicizadas (CASAQUI, 2011), com ou sem mídia analógica e digital. Como exemplo similar a essa ação citamos o *case* Nívea Doll (figura 56), que distribuiu bonecos sensíveis ao sol para estimular o uso do protetor solar por crianças, premiada em Cannes 2015, e cujos resultados positivos

deram origem a uma ação promocional (figura 57): os próprios bonecos passaram a ser ofertados junto do protetor no verão de 2016.⁷¹

Figura 56: Case Nivea Doll, agência FCB Brasil.⁷²

Figura 57: Nivea Doll, agência FCB Brasil.

Desse modo, para que o cliente compreenda e aprove o caminho desenvolvido pela agência, os criativos desenvolvem um *mood board* com imagens que simulam a campanha ou a ação proposta, como se refere um diretor de arte.

Pergunta: Qual é o seu processo de trabalho, associação de ideias, precisa fazer um *brainstorming*? Não tem processo?

Resposta: É ... Acho que tem, até tem é... Primeiro, entender bem o que está sendo pedido [...] É ter certeza que o *briefing* está claro e que eu vou estar pensando ali na direção certa, que vou estar sendo assertivo no problema que eu vou resolver. É pra mim, pessoal, mesmo, eu quero, busco alguma coisa que me... que se eu visse ia achar legal.

Pergunta: Mas uma ideia em si não necessariamente uma ideia gráfica.

⁷¹ Disponível em: <<http://goo.gl/7XSgcN>>. Acesso dez. 2015.

⁷² Disponível em: <<http://goo.gl/YkqSh7>>. Acesso dez. 2015.

Resposta: É uma ideia, às vezes a ideia acarreta ser uma coisa que eu não vou ter quase nenhum trabalho gráfico, porque a ideia é assim: simples e a linguagem dela [...] no primeiro *round* a gente mostra muita sugestão, *mood* né, faz muito com os clientes. A gente tem uma ideia, mas precisa mostrar visualmente para eles, para eles conseguirem imaginar, isso é muito difícil, o cliente conseguir imaginar uma coisa. A gente imagina muito bem e eles não conseguem. Então a gente faz com que se chama *mood board* que é qualquer coisa que seja, vídeos, seja um painel com fotos, mas é tentar ajudar o cliente a imaginar isso [...] (DIRETOR DE ARTE, agência digital)

Os criativos buscam referências na arte, no cotidiano, mas sempre têm como principal fonte a internet, onde podem se atualizar sobre diferentes assuntos, inclusive tecnologia: “Em primeiro lugar é repertório. Eu leio muito, escuto muita música, filme. Beber muito mais de cultura do que outra coisa. Lógico quanto a tecnologia a gente está sempre de olho em absolutamente tudo [...]” (REDATOR, agência digital). Como acontece na agência tradicional, a midiatização altera o processo criativo, na relação espaço-tempo da contemporaneidade em busca de referências. São tantas e tão dispersas, que os criativos compõem arquivos pessoais *on-line* que possam servir no momento certo de associar ideias:

Pergunta: E onde você se alimenta? Na arte?

Resposta É na arte, na arte.... na vida... mas, principalmente, na arte, tudo, música, filme, desenhos, assim a coisa que eu faço muito quando eu chego, eu começo a abrir e ir por todos os meus *blogs* de coisas que eu acho legal... E acontece de coisas que eu vou criar depois.... acontece de às vezes até ter uma associação pequena do que eu vi naquele dia [...] (DIRETOR DE ARTE, agência digital).

O trabalho solitário também é comum, principalmente quando envolve *posts* criados pelo redator e “ilustrados” por diretores de arte, similares à prática jornalística na qual matérias são acompanhadas por fotos ou desenhos. Ou, outras vezes, as imagens sugeridas pelos diretores de arte suscitam temas, como no caso dos *posts* temáticos. Ao relatar seus processos criativos, o diretor de criação diz trabalhar sozinho, para ter ideias, e depois discute com as equipes. Como escrevemos, esse profissional tem muita experiência, com passagens por várias agências *off* e *on-line* no Brasil e no mundo.

Há muitos anos que eu não trabalho em dupla, eu continuo acreditando que a dupla é uma boa unidade de criação, mas já penso em uma dupla alargada, hoje, trabalhando com o digital, penso que a dupla mais alargada, com planejamento e tecnologia [...] Mas meu sistema pessoal de criação é diferente, porque há muito tempo não trabalho em equipe entendeu, é um trabalho individual... tento despachar o dia a dia das coisas [...] E reservo a noite, o início da manhã e a hora do almoço para criar coisas. Como crio? Com caneta BIC e um caderno. Primeiro só a ideia. E muita vezes divido com a equipe. Chamo uma equipe e digo, gente, o que vocês acham dessas ideias? E vamos desenvolver em equipe [...] (DIRETOR DE CRIAÇÃO [redator], agência digital).

Escrever ou desenhar as primeiras ideias à mão é uma prática recorrente, os primeiros

caminhos parecem ser traçados já nas reuniões de *briefing*. Apesar de a criação não ter metas a cumprir, há casos em que os *jobs* são propostos pelo departamento, uma tendência do diretor de criação que busca *inputs* com vistas à renovação da comunicação. Foi possível perceber a busca por estratégias de disrupção nas narrativas com o objetivo de causar perturbação e manter o consumidor interessado na comunicação da marca, seja por qualquer meio, como se refere Zozolli (2010, p.17): “Se até agora, fazer uso de criatividade era apenas uma oportunidade de disrupção e sedução, essa opção está se tornando cada vez mais uma condição necessária, imprescindível”.

Uma das campanhas promocionais, em fase de produção nos dias da pesquisa, faz uso de estereótipos, uma técnica de persuasão bastante comum (CARRASCOZA, 1999), só que deslocados para outro contexto. Segundo o diretor de arte, a imagem usada para a referência do personagem principal foi encontrada no Google e não em banco de imagens, um meio de fácil acesso a todos. O objetivo é gerar disrupção e manter o consumidor ligado até o “clique aqui” do fim do vídeo, o que traz um retorno financeiro ainda maior para a agência: “Falo para o cliente: a gente está há três meses trabalhando com o seu negócio e entendo muito do seu negócio, às vezes até mais do que você, vamos fazer o seguinte ... você paga cinquenta reais por cada conversão que eu trouxer para o teu *site*. Ele faz as contas e fala, beleza. Só que eu vou trazer 200 mil conversões, você tem dinheiro? Tenho, porque eu vou vender” (DIRETOR DE MÍDIA, agência digital).

Parece haver predisposição para um trabalho compartilhado entre os profissionais, como escrevemos, de coautoria, somatória de ideias, com créditos divididos no caso de uma campanha de sucesso: “Porque não importa dividir créditos? Porque o trabalho de todo mundo tem de ser bom. Ninguém aqui pode ficar sentado sem fazer nada. Aqui não adianta só uma pessoa fazer, todo mundo tem de fazer. Isso é legal, a equipe está alinhada, os atendimentos são bons [...]” (REDATOR, agência digital).

Percebemos essa integração como uma busca, mas também há necessidade de reconhecimento individual, que permita ascensão. O diretor de criação estava ansioso pelos resultados de uma premiação na qual havia inscrito várias ações; o redator relatou ficar desanimado no mês de junho, quando vê que não foi premiado em Cannes. O que é dito nem sempre é reiterado no dia a dia, como também verificamos na agência tradicional, apesar da vontade de integração, o trabalho individual ainda tem relevância.

Durante as entrevistas, percebemos o *eu personagem*, “um efeito dramático que surge na cena e se constitui em toda ela e não apenas na ação” e o *eu ator*, “cujos atributos psicológicos surgem na interação” (GOFFMAN, 1985, p. 233) por questões não pensadas

pelos entrevistados e que causaram estranhamento, principalmente àquelas referentes ao futuro pessoal na publicidade. Outras vezes houve receio de revelar opiniões, apaziguadas com a informação do sigilo absoluto. Já nas interações cotidianas, a presença da pesquisadora se tornou naturalizada e permitiu verificar com mais acuidade os processos e a interação entre os profissionais. Como a convivência era diária e por muitas horas, inclusive nos intervalos de almoço (basicamente diretor de criação e as duplas seniores), participamos ativamente de conversas que tinham ou não a ver com publicidade. O ambiente, similar ao que a pesquisadora está acostumada, trouxe uma sensação de não intrusa, parte daquele grupo, compartilhando assuntos relativos à literatura, filosofia, academia e ao próprio trabalho criativo.

5.3 Um processo criativo na agência colaborativa

Na agência colaborativa, acompanhamos a solicitação de uma campanha de lançamento de uma bebida alcoólica (concorrência entre agências) a partir do momento da passagem do *briefing* pelo VP de planejamento estratégico/mídia para o tráfego da criação, gerente de operações e profissionais de outros departamentos/empresas da *holding*. Nessa reunião (*kickoff*), o VP esmiuçou o *briefing* do cliente (bastante complexo e todo ele em inglês), no qual havia uma especificidade de faixa etária do público-alvo (*millennials*⁷³), com ênfase no aspecto comportamental. Em função da análise do mercado (levantamento de dados de consumo da concorrência direta e indireta) e do perfil do consumidor, o planejamento estratégico/mídia passou alguns caminhos que considerava relevantes para responder ao *briefing* e à sugestão de criar uma experiência proporcionada pela marca, parte de ações de ativação. Todos esses dados, bem como a solicitação da experiência (e o tipo de evento em que deveria ser realizada) estavam delineados no *briefing*: expor o consumidor a novas possibilidades e proporcionar condições de sensibilizá-lo. Ou seja, a combinação de mediatização direta e indireta já estava na solicitação do cliente, não especificada por quais meios, na combinação de interação presencial e mediada.

Como se trata de alinhamento internacional, cuja campanha global já tem um posicionamento e uma celebridade da marca, não era preciso criar um conceito e, sim, utilizar o *slogan* em inglês e “materializá-lo” na campanha no Brasil. Nessa reunião percebemos certa hierarquia nas decisões, uma vez que o VP de planejamento estratégico/mídia comandou as

⁷³ A geração que, em 2015, tem entre 18 e 35 anos.

discussões citando os pontos que considerava importantes para que os demais dessem andamento. Alguns profissionais emitiam opiniões de maneira tímida, somente um dos planejadores estratégicos/mídia tomou a palavra, para se referir ao perfil do consumidor, ouvido com interesse por todos e, nos pareceu, dominar o assunto. Representando a criação só havia o tráfego, que não opinou (lembramos que esse profissional é novo na agência e tem pouca experiência em publicidade), apenas acompanhou as discussões e todo o processo porque deveria escrever o *briefing* criativo a quatro mãos com o gerente de operações, para reportá-lo ao CEO/presidente e diretor de criação.

Alguns profissionais foram à reunião com *laptops*, escreviam enquanto conversavam. Observamos várias reuniões como essa e em todas os profissionais estavam com *laptops*, ou para escrever e recorrer a textos e anotações, ou para acompanhar os trabalhos em processo, como visualizamos na tela do *laptop* do tráfego da criação, que consultava os *jobs* e prazos de entrega entre uma e outra anotação da reunião. A interação mediada pela máquina ocorria ao mesmo tempo em que a face a face, uma complementar à outra e, nos questionamos, como fica a autorreflexividade de que trata Mead (2007), nesse vaivém entre a máquina e o encontro presencial? Os profissionais dividem a atenção entre uma e outra situação de interação e, do mesmo modo, as representações (ou *self*). Essa dualidade do estar presente e *on-line* no grupo (a maioria tem entre 20 e 30 anos), nos pareceu naturalizada. Mas Agamben nos mostra o caminho:

A ilimitada proliferação dos dispositivos, que define a fase presente do capitalismo, faz confronto a uma igualmente ilimitada proliferação de processos de subjetivação, Isto pode produzir a impressão de que a categoria da subjetividade no nosso tempo vacila e perde consistência, mas trata-se, para sermos precisos, não de um cancelamento ou de uma superação, mas de uma disseminação que acrescenta aspecto de mascaramento que sempre acompanhou toda a identidade pessoal (AGAMBEN, 2009, p. 13).

São representações em processo, assim como o próprio trabalho, uma vez que a agência de publicidade também precisa estar atualizada a todo o momento. Tanto que uma das características dessa agência é a troca de cargos de tempos em tempos, ora o jornalista é relações públicas ora redator de publicidade, por exemplo. O presidente refere-se a esse movimento como constituinte da *holding*, no qual empresas surgem e outras desaparecem: “a gente tem que criar uma postura de desapego, até estrutura que a gente criou (a *holding*) ajuda a ter um pouco dessa postura de desapego. Porque, assim, hoje estou na agência e amanhã em outro lugar [...]” (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

No dia seguinte, participamos, de uma dessas reuniões e na qual a “ideia” da campanha já estava concebida, resultado dos *insights* do planejamento estratégico/mídia e do

atendimento/produção expressos no *briefing* anterior, remodelado pelo CEO/presidente e diretor de criação após ter discutido caminhos com um “líder criativo” que estava fora, via Skype/Facetime: ferramenta síncrona com simultaneidade temporal, só que ao contrário da escrita (MARCUSCHI, 2002), imagem e fala simulam uma interação similar à presencial.

Esse líder criativo (que fica em uma das unidades internacionais da *holding*) veio depois à agência e convocou várias reuniões nas quais participaram o diretor de redação, um redator, o tráfego da criação entre outros profissionais, como planejamento estratégico/mídia e operações, de modo que nos aproximamos quando uma delas já havia começado, na tentativa de acompanhar os processos iniciados no dia anterior e que foi até tarde da noite. Foram realinhadas as informações sob os seguintes pilares compreendidos do *briefing*: categoria (como a concorrência e o mercado se posicionam); cultura (a promessa do produto); marca (quem importa para a marca) e o consumidor (que histórias o atrai).

Como a proposta se referia a uma experiência proporcionada pela marca, a partir do conceito do produto, não havia uma ideia para um filme principal ou manifesto da marca. Percebemos que o comportamento do consumidor “dita” o que será feito, combinando ações no local de consumo. Já para o ponto de venda o caminho ainda estava incerto, não sabiam como era o comportamento no local, nem o momento de compra. Discutiram, enfim, como seria essa experiência (que não podemos citar) e o que poderia gerar de tendências de consumo, por isso, decidiram escolher influenciadores para encabeçá-la e, assim, atrair seguidores. Essa ação nos pareceu uma estratégia comum aos planos de relações públicas, principalmente nas redes sociais, muito utilizada por empresas ou marcas na contemporaneidade.

A criação foi dividida, portanto, em experiência da marca (com influenciadores), uma ação digital casada com essa ativação de consumo em vários locais, via Snapchat, para “vender o sonho”; ações de relações públicas e de conteúdo; aproximação com *barmen*, além do ponto de venda. Definidos esses percursos, questionaram quais peças deveriam ser criadas, o “enxoval” *on-line* e *off-line*, como citaram, incluindo material de ponto de venda e peças para locais de consumo da bebida. Como a campanha estava sendo comandada por esse líder criativo conjuntamente com o CEO/presidente e diretor de criação, não houve envolvimento do *head of art*, foram convocados apenas o diretor de redação, um diretor de arte e um redator que ficaram de dar ideias de peças no dia seguinte.

Não foi possível ver a apresentação da campanha em *keynote*, com a estratégia criativa e as peças sugeridas, porque a nossa pesquisa se encerrou na sexta-feira e todo o material foi finalizado no domingo. Também, devido à confidencialidade, não podemos citar os caminhos

sugeridos e que, a nosso ver, buscam estimular uma tendência de consumo a partir dos influenciadores, estratégia de relações públicas como parte das ações de publicização (CASAQUI, 2011), em que há vários pontos de contato com o produto. Soubemos, dias depois, que a agência conquistou a conta e estava rearranjando a campanha em função dos ajustes solicitados pelo cliente. Apesar de não explicitar as ações, há combinação de estratégias de midiatização indireta (HJARVARD, 2014), na qual o contexto cultural vai além da experiência com a bebida, e ainda midiatização direta, uma vez que a experiência também é mediada pelos meios digitais, incluindo um aplicativo. Ou a mediação comunicativa da cultura, como se escreve Martín-Barbero (2009), na qual as intermedialidades potencializam os processos de interação.

O que percebemos nesse procedimentos cooperados é uma busca por horizontalidade nas decisões, envolvendo todos os departamentos e até as empresas da *holding*. Ainda assim há aspectos em que a hierarquia se faz notar, já que os líderes de cada departamento têm mais poder de decisão, contudo a resposta final está centralizada em uma única pessoa, o CEO/presidente e diretor de criação.

Os redatores e diretores de arte são os profissionais menos importantes na criação das campanhas e projetos, ao contrário da agência tradicional e da digital. A motivação (no *job* que acompanhamos), partiu dos *insights* do VP de planejamento estratégico/mídia (que já foi redator, diretor de criação, diretor de mídia e diretor marketing de algumas empresas, com muitas competências), revista e conceituada pelo líder criativo, junto do CEO/presidente e diretor de criação da agência.

Como característica principal, comum aos demais processos que observamos nessa agência colaborativa, situamos a menor relevância da “história que se conta” sendo importante o “como se conta”, a forma, quais ações e meios podem deflagrá-la: “[...] a gente não tem aqui ideias incríveis de execução, ideia de publicidade tradicional incrível, mas tem filmes impecáveis, tem uma direção de arte, projetos lindos [...] Não é aquele negócio: eu queria ter feito, queria ter pensado isso [...]” (*HEAD OF ART*, agência colaborativa). Talvez essa característica seja decorrente da falta de participação dos redatores e diretores de arte no processo criativo, já que são meros executores das ideias do planejamento criativo/conceituador, motivo pelo qual se sentem muito incomodados. Essa percepção foi asseverada pelo *head of art* (que retornara à agência depois de anos), como um problema a ser resolvido, uma vez que o talento desses profissionais está sendo desperdiçado, são apenas fornecedores, sem a possibilidade de envolvimento integral no processo e que poderia enriquecer o trabalho.

Para o gerente de operações, a diferença entre as agências *off-line* e as *on-line*, na qual

também enquadra essa agência colaborativa, é o caminho criativo porque, nas agências tradicionais, somente os criativos têm as ideias e não dão ouvidos às possíveis interferências: “é megacentralizado... ele não aceita a opinião de ninguém [...] nada além do dele e dos que estão acima dele, na mesma linha hierárquica [...] se não ouve a visão do mídia, não entende a perspectiva... de entrega, ou se não ouve a pessoa que entende de execução [...] não sabe se dá pra fazer” (GERENTE DE OPERAÇÕES, agência colaborativa). Questionamos se ter um planejador criativo/conceituador como um único responsável pela ideia não seria o mesmo. Segundo o gerente, esse profissional apenas desenha o *flow*, mas o planejamento estratégico/mídia, o atendimento/produtor também fazem parte da definição das ações, como observamos na reunião. Dependendo do tipo de trabalho a ser executado e solicitações, “a gente pluga as pessoas e empresas”, como se refere. O percurso criativo pode, inclusive, ser alterado no caso de roteiros, quanto a produtora de audiovisual da *holding* sugere alterações ou até mesmo reescreve as narrativas, como relatou um dos planejadores criativos/conceituadores.

Existem as peças do dia a dia, o “enxoval” *off-line* e *on-line*, como observamos as equipes criando *posts* de marcas e produtos para o Instagram, além de monitorarem as publicações e comentários dos seguidores em tempo real. Vimos também a apresentação de uma campanha para uma academia de ginástica, uma série de anúncios, cujos títulos e fotos foram criados pelo planejamento criativo/conceituador, ficando para o diretor de arte e o redator apenas dar acabamento aos caminhos.

Ao descrever os processos na agência, o gerente de projetos refere-se à ausência de modelos de criação, muitas vezes pode ser somente uma nota de PR (relações públicas em inglês), que gera mídia espontânea. No caso de campanhas, esta é pensada como uma resolução do problema do cliente, cujo envolvimento com o negócio é mais relevante do que somente o problema de comunicação. Por isso, não existe um departamento de mídia, mas um cargo híbrido, que é o planejador estratégico/mídia, que realiza a curadoria de dados e gera hipóteses que possam desencadear o processo criativo: *keyvision*. Na origem desses dados não está o consumidor, mas uma série de informações combinadas a partir de serviços de monitoramento, como escrevemos.

[...] o cara que a gente tem aqui dentro é um cara de *business*, né. Ele tenta fazer, ele tenta ativar aquela marca. Então, a gente pede um *briefing*, um *briefing* de negócio: você me *brifa* o negócio não precisa me *brifar* comunicação. Isso aqui eu desenho, o *briefing* de comunicação. Qual é o desafio do *business*? E os caras de planejamento estratégico/mídia que a gente tem são os caras que conseguem interpretar o desafio de negócio e traduzir uma hipótese de como fazer: criar a primeira hipótese pra resolver aquele problema de negócio. Então ele entrega pro planejamento criativo/conceituador uma primeira hipótese de solução do negócio. E aí planejamento criativo/conceituador cria uma ideia pra, enfim, ou pra colar naquela hipótese, ou

cria uma outra hipótese em cima daquela, enfim, mas o cara de planejamento estratégico/mídia, teoricamente, já deveria.... Quando chega em mim o *briefing*, o cara deveria ter resolvido o problema. Às vezes, está pronto, é só a gente apresentar. Então ele é também “criativo” de alguma forma, mas é um criativo juntado ao *business*. E aí mídia é hoje, muito simples, assim, né? A tecnologia resolve, então assim não é ... não é um ciência do outro mundo, e a gente tem muitas tecnologias aqui para resolver isso, então, não existe mais nenhum desafio de planejamento de mídia, hoje [...] (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Não tivemos acesso à tecnologia da qual se refere o entrevistado, que relata ter criado empresas de mídia dentro das instalações dos anunciantes, para monitorar ações e investimentos nos meios junto do clientes e com os quais diz ter uma relação bastante próxima, de troca e aprendizado e, especificamente, com um deles “aprendeu” a programar mídia.

O modelo de trabalho difere muito das demais agências, sendo até difícil de descrevê-lo, envolve não apenas os profissionais da agência, mas *inputs* das empresas da *holding* que têm um trabalho efetivo no desenvolvimento das ideias e de novos suportes a partir da tecnologia (sugerem novas plataformas de interação, peças 3D, aplicativos, *games*, são desenvolvedores de tecnologia). Para o CEO/presidente trata-se de uma rede de pessoas e de processos, parte do ecossistema proposto para todo o grupo, e que resulta na ausência de identidade, desde o espaço físico descrito à estrutura organizacional e ao processo criativo, em um departamento que não é denominado criação.

A gente não tem área de criação, aqui, né, meu time, teoricamente, seria o grupo de criação, mas é uma área que a gente chama NOME (denominamos planejamento criativo/conceituador). Na verdade, o significado de criação é transformar ... concretizar algo é criar, não é pensar algo, né ... A gente tem dois grupos, que a gente chama de planejamento criativo/conceituador e *craft*, não tem “grupo” de criação. As pessoas, claro, que falam assim: eu faço criação, de alguma forma. Mas a gente descaracterizou, justamente para não cair nessa discussão meio semântica que, pra mim, enfim, eu não tenho muita conexão com isso, porque não tenho muita conexão com parte romântica disso, porque eu não venho desse universo. Então, assim, eu também não sinto isso, não acho que a gente está criando o tempo inteiro. A gente está fazendo uma coleção de coisas, na verdade, traduzindo....

Pergunta: Associação? Que é o processo criativo?

Resposta: ... está associando ... de alguma forma sim, mas acho que criação... é uma palavra muito forte pra gente, enfim, se colocar nesse lugar. Tanto que a gente não tem a área de criação.

[...] enfim, quando escuto as pessoas mais desse mundo de comunicação falar de criação, falar de inspiração, enfim, né, no final do dia, pra mim, é repertório. Então tu tem bom repertório e capacidade de fazer associação rapidamente, acho que tu tem mais performance. Ou associações improváveis, tu tem mais criatividade, então... mas eu sinto que é meio técnica, assim. Claro que...é muito repertório e técnica. Pelo menos é o que eu consegui entender disso, assim [...] (CEO/PRESIDENTE/ DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Por outro lado, para o *head of art*, a criação é o departamento mais valorizado na

agência, com bons profissionais e, por isso, há o desejo de aproximá-los do processo criativo para que não sejam apenas meros executores das ideias determinadas pelo planejador criativo/conceituador. Caso contrário, segundo ele, não terá como manter os diretores de arte atuais, de modo que precisará montar uma equipe com profissionais mais “braço” ou seja, simples executores. Ao ser questionado sobre a pouca importância dada ao texto verbal, e ao trabalho do redator, relata que a agência sempre se destacou pelas propostas visuais e de tecnologia: “o CEO/presidente pesa muita a mão no *craft*, no designer, nas produções e na tecnologia, quer ser o primeiro a experimentar [...]” (*HEAD OF ART*, agência colaborativa).

Lembramos que o CEO/presidente e diretor de criação é programador de origem, e também diretor de arte (cursou análise de sistemas e fez publicidade, ambos os cursos inacabados). Estudou gestão estratégica de organizações, com ênfase em finanças, para entender o negócio da comunicação, além de cursos de liderança criativa em duas universidades fora do país. Diferentemente das demais agências pesquisadas, não há outros publicitários na direção de criação, somente ele, cujo estilo e ritmo de trabalho busca influenciar os demais.

Os processos criativos têm um direcionamento sistêmico, a partir de um *frame work* criado e implantado por ele, para que os profissionais, ao “gerar ideias”, possam responder às solicitações do *briefing* por meio de quatro perguntas, um rascunho criativo, como descrevemos no fluxo de trabalho: o contexto, a ideia, como funciona e como será ativada. A resposta à cada uma dessas questões deve ser dada em apenas um parágrafo para validar o caminho antes da execução das peças: “E como também eu não vim de criação, não tenho muito esse *bias* de achar que só esses caras que sabem criar e tal. Então, qualquer um pode. Acho que a dificuldade foi, para quem não é da área, estruturar o pensamento [...]” (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Do mesmo modo que no organograma, que tem nomes, cargos e departamentos diversos, os profissionais também têm várias competências e formações; polivalência comum aos processos de produção flexível, como se refere Fígaro, que buscam explorar “as múltiplas capacidades humanas que dão origem à atividade do trabalho” (2011, p. 108).

Entrevistamos tanto redatores, diretores de arte, *head of art* e, enfim, os planejadores criativos/conceituadores que são os profissionais que criam, ainda que o processo seja atravessado por *insights* de outros profissionais e empresas da *holding*. Um dos redatores salientou o pouco cuidado com os textos verbais, que não são prioridade nas campanhas e apresentações. Não se trata de uma questão de descuido gramatical, segundo ele, mas falta de experiência dos planejadores criativos/conceituadores que têm urgência pela “entrega” e não

dominam o processo criativo de uma agência: “quem nunca foi criativo, então nem sabe como é o processo de criar alguma coisa” (REDATOR, agência colaborativa).

Perguntamos a um desses planejadores criativos/conceituadores se já havia criado algum *spot* de rádio, que relatou ter tido uma única experiência, não aprovada. Acreditamos que a ausência de domínio do texto verbal, da língua e de linguagens, como a do cinema, por exemplo, não seja um impedimento para que qualquer profissional se aventure no trabalho criativo, uma vez que conta com redatores para dar corpo às suas ideias. Segundo o CEO/presidente, a busca é ter pessoas diferentes, com “sensibilidade mais humana” e capacidade de estruturar o pensamento.

A nosso ver, esse formato de agência funciona como uma rede entre pessoas, departamentos e empresas na qual cada profissional é estimulado a dar o melhor de si para o trabalho e para a *holding*. Na origem da definição de ecossistema, da biologia, a interdependência é regulada no equilíbrio entre o meio ambiente e os seres e, no caso da empresa, o regulador parece ser o resultado do negócio: “[...] menos pessoas, mas fazendo mais valor para cada um. Eu consigo distribuir mais valor para essas pessoas também. É meio que essa, um pouco, da nossa lógica de *business* [...]” (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

Os dispositivos discursivos e técnicos conformam a atualidade desses profissionais, cujas linhas de visibilidade atualizam as mutações “na medida em que se livrem das dimensões do saber e do poder, as linhas de subjetivação parecem ser particularmente capazes de traçar caminhos de criação, que não cessam de fracassar, mas que também, na mesma medida, são retomados, modificados, até a ruptura do antigo dispositivo” (DELEUZE, 1999, p. 4). Por isso, mesmo que a agência busque escapar dos modelos tradicionais de trabalho, essa atualidade conforma um novo dispositivo de controle, *vis-à-vis* aos sistemas informacionais de trabalho que possibilitam um maior monitoramento, mesmo sem a exigência de *timesheet*.

O ato criativo, contudo, é similar aos descritos nas demais agências, momento de associar ideias, unir temas e assuntos que possam resultar em caminhos originais, a partir da vivência de cada profissional, a maneira pela qual buscam referências, que faz da internet parte fundamental: midiatização direta e indireta, que altera os demais processos.

[...] porque eu não sou redator tradicional de publicidade [...] O processo de coleta de referências e o meu processo criativo vêm muito mais de observação do mundo de, enfim, ir pra 30.000 lugares, 30.000 territórios culturais diferentes e tentar “empatizar”, ter alteridade com várias coisas, tem muito mais até da antropologia do que da teoria da comunicação, às vezes. Então ... meu processo criativo acaba sendo,

de um *tweet*, que seja, até um roteiro, acaba sendo muito não linear, no sentido de que: primeiro preciso fazer uma imersão de alguma forma naquilo, no objeto que eu estou escrevendo [...] eu começo a pensar e aí é não linear porque eu vou indo e voltando pro Google o tempo todo pra pesquisar um monte de coisa, seja uma palavra que eu não lembro se é daquele jeito que escreve, seja uma coisa supercultural e tal. Mas meu processo criativo é muito baseado na empatia, muito baseado em quem lê. É sempre a pergunta que faço primeiro: quem vai ler isso? [...] (REDATOR, agência colaborativa).

Os usos que o profissional faz do buscador Google nos parece uma metáfora das conexões mentais, que substitui o exercício da memória e amplia relações causais com informações de toda ordem. O redator, do relato acima, tem formação em jornalismo (antes a sua função era relações públicas e ainda hoje escreve todos os textos institucionais das empresas da *holding*), já um dos planejadores criativos/conceituadores, formado em direito, tem ampla experiência em redação publicitária e, ambos, ministraram um *workshop* de escrita criativa para os demais profissionais da agência, em que mesclaram modos de criar a partir de experiências pessoais.

[...] ele falando mais do universo da publicidade e eu de vários outros universos que podem ajudar o redator a pensar: a literatura, o jornalismo, várias outras linguagens. E aí a gente criou um ciclo do que é o processo, como eu vejo o processo do redator, uma coisa de criar a empatia. A partir do momento que você cria empatia com a realidade de quem você está escrevendo, você constrói uma tradução do que a marca quer dizer para aquela realidade. Aí você faz esse ciclo, quanto mais você faz isso, mais você consegue construir empatia facilmente e isso vira um exercício na sua vida. E eu acho que ser redator pra mim é muito um exercício de empatia, sabe? [...] (REDATOR, agência colaborativa).

Ao contrário das demais agências pesquisadas, nas quais a maioria dos profissionais tem formação em publicidade, nessa agência colaborativa (além dos *designers* formados em desenho industrial/publicidade), são jornalistas, advogados, engenheiros, como eram os profissionais das agências do século passado. Só que, nesse caso, a publicidade não é um bico, à espera do romance ou livro de poesias publicado. A maioria não se dedica a outras atividades mais “artísticas”, no máximo tem *blogs* (com exceção de alguns ativistas bastante comprometidos com causas sociais) e trabalha em publicidade ou porque não estava feliz com sua profissão de origem ou porque quis mudar de atividade.

A intenção do modelo dessa agência, na qual cada planejador criativo/conceituador centraliza a criação de uma campanha, é ter um processo mais rápido e ágil. O CEO/presidente/diretor de criação não acha produtivo vários criativos juntos sem uma mesma campanha, principalmente, quando são grupos com muitas pessoas. Por isso, o planejador criativo/conceituador, responsável por apresentar e defender o rascunho criativo em resposta ao *frame work*, descrito anteriormente, decide se quer ou não convocar um redator e um

diretor de arte para colaborar nas ideias, “palavras ao vento”, como se referiu um deles, das quais “pincela” às que têm mais sentido para desenvolver e depois: “[...] manda por e-mail para o CEO/presidente/diretor de criação, ele aprova, aí a gente compartilha com o NOME (departamento que centraliza operações e orçamentos) que é onde começam a fazer estimativas disso e eles sempre mandam, um pouco antes da apresentação, dois *charts*, que a gente coloca aqui, cronograma de implementação, da ideia e custos” (PLANEJADOR CRIATIVO/CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Muitas vezes esse profissional nem sabe ao certo de quem veio a ideia da campanha, cuja autoria esvanece na discussão do *brainstorming*. Acreditamos ser esse o motivo de não haver ficha técnica (com profissionais e cargos) das campanhas divulgadas nos meios especializados, somente o nome da agência, ao contrário das demais. Há casos em que o próprio cliente chega com uma ideia pronta, pode ser um simples *post* ou mesmo um projeto, desenvolvido integralmente pela agência:

[...] por exemplo do MARCA (óculos, vestuário e moda), eu estava no *brain*, mas não consigo lembrar quem teve a ideia assim, sabe, de quem foi. Mas não importa, o projeto é do NOME (outro planejador criativo/conceituador). Ele teve a parte dura, jogar uma ideia no *brainstorming* é fácil, o difícil é ficar 3 meses tocando projeto. E acho que tem bastante isso aqui. Tem o projeto da MARCA (bebidas não alcoólicas), quem deu a ideia foi o cliente, na verdade. Então o cliente deu a ideia de fazer uma ação (ativação em mídia digital), e a gente foi lá e escreveu tudo.
[...] foi muito tranquilo assim, tinha uma sementinha da ideia, agente descreveu tudo como funcionaria: porque vai funcionar, como ativar... é fácil quando é assim, a ideia já nasce aprovada, a gente só precisa acertar um jeito de fazer [...] (PLANEJADOR CRIATIVO/CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Por ser centralizado em apenas uma pessoa e não uma dupla, o processo de trabalho mudou muito para esse planejador criativo, advindo de outras agências em que criava sempre em parceria. Questionamos se esse processo individualizado não traz angústia pela responsabilidade e investimentos do cliente.

No começo a gente ficava um pouco mais angustiado, eu e o [...], mas com o tempo, você aprende que dá, sabe, tanto que, nesses últimos projetos, eu nem chamei as pessoas pra fazer *brainstorming*, fiz sozinho. E depois, às vezes ... bati com alguém: o que você acha? Ah, gostei, beleza. Dava pro diretor de criação e confiava que, ou ele ia concordar ou dar uma ideazinha que melhorasse. Nesse caso não precisou, só troca essa frase no roteiro [...] (PLANEJADOR CRIATIVO/CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Para o controle da criação das campanhas, além do envio dos trabalhos via e-mail para o diretor de criação, há *feedback* durante o processo, uma vez que os projetos são desenvolvidos em um suporte compartilhado, o GoogleDocs, no qual o diretor de criação pode comentar no próprio documento, sugerir alterações e sugestões. Há ainda outros dois

aplicativos novos, que permitem *feedback* dos envolvidos, como o Moxtra e o Trello, para textos visuais e verbais e outro para filmes, como observamos:

[...] olha, parece um WhatsApp, cada projetinho fica num grupo ... este é o projeto tal (mostrando) estou falando, o diretor de criação está respondendo... o diretor de arte manda os *layouts* aqui.

Pergunta: Ah, vai junto?

Resposta: Todo mundo aqui. Manda o PDF aqui. E o legal é que se você abrir um documento... eu consigo, até, gravar um som, falando em cima desse documento e já passo pra todo mundo.

Tem um outro que é o Trello, que também um negócio de *feedback*, o ... que é *feedback* de vídeo, assim, então, tem um monte de ferramentinhas feitas pra conversar com tudo

Pergunta: Eu vejo isso, que vocês conversam muito mais *on-line* do que ...

Resposta: É, é, muito mais *on-line* mesmo [...] (PLANEJADOR CRIATIVO/ CONCEITUADOR, agência colaborativa).

Há um crescente processo de midiatização na agência que se manifesta em diversas instâncias: nos modos de fazer, como relatamos; na maneira pela qual a agência constitui o espaço, permeado por aparatos técnicos desde a recepção e, ainda, no propósito de ser precursora na criação de suportes inovadores pela empresa de tecnologia da *holding*. Há, inclusive, um profissional que circula em todos os departamentos e empresas sem função específica, ele está lá para ter *insights* de tecnologia. Por não existir um departamento de mídia, apenas analistas de BI (*business intelligence*), a agência tem empresas de mídia na instalações dos clientes, como escrevemos, numa parceria de negócios bastante próxima.

Todos os profissionais, sem exceção, disseram gostar do ambiente de trabalho, citam a ausência de preconceitos e a possibilidade de cada um ser, se vestir e se portar como quiser. Diferente da agência tradicional e da digital, não existe um ambiente em que todos se encontrem para almoçar juntos ou conversar. Não há a sala do “cafezinho” (na agência tradicional tinha uma copa por andar, mas havia uma lanchonete embaixo), portanto, até o momento da pausa tem de ser realizado fora das dependências da agência, na cafeteria que fica no saguão do edifício comercial onde está instalada, por exemplo. De outra ordem, percebemos um estímulo para o entrosamento entre todos, com *happy hour* toda semana e festas mensais, como escrevemos, e as relações no ambiente de trabalho se estendem para a vida pessoal, o que não vimos acontecer nas demais agências.

Finalizamos a pesquisa sem visualizar as peças e a apresentação da campanha de concorrência, os profissionais trabalharam no fim de semana e concordaram com a nossa presença também nesses dias. Não pudemos ir por motivo de saúde, o que nos entristeceu bastante. Escrevemos por vezes para tentar outra aproximação e ver a campanha, até meses depois, mas não conseguimos.

Na descrição e análise dos processos, nesse olhar retrospectivo e reflexivo e na releitura dos diários, relatórios e entrevistas, nos sentimos em uma situação controversa, na dúvida se fomos capturados pelo dispositivo de inovação: tudo ressoa como novo e instável, contudo o “novo não se designa moda, mas, pelo contrário, a criatividade variável segundo os dispositivos” (DELEUZE, 1999, p. 4), essa capacidade de transformação e de mutação que localizamos nos enunciados do CEO/presidente/diretor de criação, em que tudo é provisório.

Não podemos entrar nos detalhes da nossa vivência, devido à confidencialidade (que exigiu o envio da tese para a agência antes da entrega, como condição da pesquisa), relatamos, contudo, que “o diferente” sob o nosso olhar da primeira visita transformou-se em “homogeneidade” no cotidiano da pesquisa. Muitos nos disseram ser comum as pessoas se tornarem parecidas depois de algum tempo de agência, modos de vestir, de falar, estilo de moradia, lugares que frequentam. Seria essa a última dimensão do dispositivo, uma estética intrínseca dos modos de existência, como se escreve Deleuze (1999)?

Em nossa análise, nessa agência colaborativa, os processos não estão localizados no trabalho, nos departamentos ou nas pessoas – a agência e toda a *holding* é um processo inacabado – por isso, está em constante movimento. Esse fato foi asseverado pelo CEO/presidente, quando disse desejar o desapego e que nos fez pensar no instável e transitório comum às redes: “ao adotarmos o paradigma da rede estamos pensando o ambiente das interações, dos laços, da interconectividade, dos nexos e das relações, que se opõem claramente àquele apoiado em segmentações e disjunções” (SALLES, 2008, p. 17). A mobilidade e interconectividade altera também a relação com os clientes, como escrevemos, e, ainda, com as demais agências uma vez que estabelece um novo formato de negócio, em constante transformação.

Para o CEO/presidente, o modelo das agências de publicidade como as conhecemos está desmoronando, mas não vai acabar, apenas se transformar em outra coisa, são processos de transição: “[...] agora, não vai ser mais devagar, não existe nada... Na transformação, quando a rede começa a conectar... ela só cria uma inércia na hora que está toda plugada, a rede, né. E está muito longe de estar toda plugada, então, a gente está plugando: a gente começou a plugar as pessoas, agora todas as coisas vão ser plugadas [...]” (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa). A nosso ver, é um processo móvel, mas não necessariamente flexível, por isso o controle, ou, como se refere Deleuze (1999) ao citar a importância das falas de Foucault: entrevistas são diagnósticos.

5.4 Lógicas das agências e os processos criativos

Após as nossas observações, entrevistas e análises podemos situar algumas intercorrências entre as agências e o que faz com que se diferenciem nos modos de trabalho, refletidos no modelo de negócio que adotam: uma agência originalmente tradicional, que se torna também digital pela necessidade de expandir sua já reconhecida criatividade no mercado para outros meios e, desse modo, manter clientes ou atendê-los integralmente. Uma agência digital, com estratégias testadas e bem-sucedidas e que preserva o seu modo de trabalho, devido à legitimidade de um saber criativo e técnico, por meio da mídia. Uma agência colaborativa que não se vê como agência (o agente que todos querem excluir, segundo o CEO/presidente) em constante mudança: de denominação de cargos e de processos de trabalho, cada vez mais racionalizados, para obter maior eficiência na resolução de problemas de negócio do cliente e não necessariamente de comunicação.

A nossa inquietação sobre as mudanças de processos criativos, e que gerou a hipótese da pesquisa, nos levou a observar as agências em plena transformação, o “entre reinos” de que trata Bauman na epígrafe da introdução, no qual algumas agências tradicionais brasileiras são vendidas e profissionais de criação se desligam do negócio, como Celso Loducca, Nizan Guanaes e Marcelo Serpa, que também reflete sobre esse momento: “em que há uma certa dificuldade de entendimento do ‘para que serve a propaganda’. Há um certo deslumbre com as mídias sociais que talvez nos leve a acreditar que a audiência é mais importante que a relevância [...]” (SERPA, 2015, CCSP, *site*).

Na contemporaneidade, o processo de geração de ideias se expande tanto quanto os suportes informacionais pelos quais estas transitam e não está restrito apenas às equipes de criação, mas atravessado por *inputs* de outros profissionais a partir de problemas dos *briefings*, com tentativas e erros. Para nós, a geração de ideias antes ficava restrita a redatores e diretores de arte, profissionais com amplo conhecimento geral, como ainda hoje se referem os entrevistados (da literatura, do cinema, da música, das artes, das ciências), cujo acesso nem sempre esteve à disposição da maioria ou não era acessado e manejado por outros profissionais da agência (e mesmo consumidores), por desconhecimento ou formação, por ausência de interesse ou acomodação, enfim, variáveis sobre as quais não temos acesso.

Na atualidade, as informações (que não significam conhecimento) estão disponíveis a todos e a todo o momento pela rede *on-line*, e parece que o “saber escrever” não é tão importante, basta contar com um redator que execute uma boa ideia, ou, um diretor de arte mais “braço”, como vimos acontecer na agência colaborativa. Mesmo na agência tradicional e

na digital, nas quais a criação ainda é bastante valorizada, existe respeito do lugar de onde a criação fala, mas não nos pareceu, necessariamente, pelo trabalho que realizam. Todos têm ideias a oferecer, o que nos fez lembrar Mallarmé, em resposta à Degas, que pensava escrever poesias por ter muitas ideias: “Absolutamente não é com ideias, meu caro Degas, que se fazem os versos. É com palavras” (VALÉRY, 2007, p. 200).

São as palavras, com as quais os redatores sempre lutaram para conformar bons títulos, textos e *slogans*, como se refere Orígenes Lessa: “*Slogan* é como poesia. Não há regra nem técnica para encontrá-lo. Ele vem ou não vem. É questão de sorte, de inspiração e, acima de tudo, de um agudo senso de venda, de apurado espírito de síntese [...]” (CARRASCOZA; YVES, 2011, p. 164). Ou os *layouts* criados pelas mãos dos diretores de arte, cujo ofício exigia talento e habilidades. Se o assombro característico da arte foi relegado à publicidade e à diversidade que a internet aproxima, “[...] não há por que lamentar que a exuberância de dados e a mistura de linguagens tenham feito ruir uma ordem ou um solo comum que era apenas para poucos. O risco está em que a viagem digital errática seja tão absorvente que leve a confundir a profusão com a realidade, a dispersão com o fim do poder” (CANCLINI, 2008, p. 16) e devemos estar vigilantes para que a nossa admiração não bloqueie a renovação do assombro no caminho do conhecimento, como escreve o autor.

Para nós, redatores e diretores de arte ainda são os responsáveis pela materialização das ideias e mantêm um lugar de destaque nas agências, mas que tem sido desestabilizado por dispositivos que descentralizam saberes na busca por mais resultados e menores custos, inclusive no rebaixamento dos salários dos criativos.

O processo de criação das duplas continua o mesmo: tem início na busca por conhecer o produto, compreender o *briefing*, analisar a concorrência, descobrir pontos fortes e diferenciais. O que mudou foi a interação entre os profissionais, agora também mediada por aparatos técnicos, e o acesso às informações e a troca de ideias que estimulam as práticas dos criativos, mais complexas e rápidas. Mudaram, enfim, os meios pelos quais essa busca se realiza para potencializar as associações e que se distancia cada vez mais da visão romântica do artista, como também escreve Salles sobre a criação na obra de arte.

Esta abordagem do movimento criador, como uma complexa rede de inferências, reforça a contraposição à visão da criação como uma inexplicável revelação sem história, ou seja, uma descoberta sem passado, só com um futuro glorioso que a obra materializa [...] Do mesmo modo, a obra vai se desenvolvendo por meio de uma série de associações ou estabelecimento de relações. A ‘anotação no guardanapo do bar’ não é nada mais, muitas vezes, do que a tentativa de não deixar uma associação se perder [...] Não se pode deixar de levar em conta, por exemplo, as interações entre indivíduos como um dos motores do desenvolvimento do pensamento: conversas com amigos, aulas com mestres respeitados ou opiniões de leitores ou espectadores particulares [...] (SALLES, 2008, p. 21-25).

Em curso dessas reflexões sobre o apagamento da “aura de artistas” dos criativos e do próprio trabalho que executam, lembramo-nos do comercial da câmera fotográfica Leica, *Grand Prix* em Cannes 2015 (figura 58), prêmio inédito brasileiro e cuja poesia está no comercial e em toda a campanha, inclusive nos anúncios impressos com textos, que nossos alunos de publicidade consideraram extensos.

O que conta é ou não é uma boa história, como os vídeos de Natal da rede de lojas John Lewis que citamos anteriormente (figuras 44 e 45, pág. 127), aguardados pelos consumidores todos os anos (e até pela pesquisadora) por suas belas e emotivas histórias?

Figura 58: Cena do comercial 100 anos da Leica, FNazca.⁷⁴

A boa história ainda é o que conta para alicerçar a identidade de marca de empresas e produtos na aproximação com consumidores. Contudo, percebemos em todas as agências a busca por um modelo descentralizado de trabalho que propicie maior rapidez e eficiência, desestabilizando procedimentos e sujeitos, como escrevemos, um dispositivo de eficiência que não se localiza na escrita, modelo interacional de referência, (BRAGA, 2012), mas na mediatização, lógica que torna mais complexas e aceleradas as práticas socioculturais e, dessa feita, as interações entre os sujeitos.

⁷⁴ Disponível em: <<http://goo.gl/gh8xr2>>. Acesso ago. 2015.

Na agência tradicional, o dispositivo de criatividade busca unir diretores de arte e profissionais de TI, *social media* e redatores, planejamento e cliente, mídia e produtores executivos, devido à urgência de um modelo de negócio em que as mídias analógicas têm perdido cada vez mais espaço. Ou têm combinado espaços com a mídia digital e a experiência do consumidor, sempre em função de um conceito forte para as marcas, que sirva de alicerce às demais estratégias pautadas pelo comportamento do consumidor. Talvez por ser uma agência idealizada por um redator publicitário que, por conhecer mais de perto as necessidades da criação, reparte a liderança entre os demais departamentos e estimula a integração.

Os processos são midiaticizados em toda a agência, desde o envio de solicitações do cliente até a aprovação, via e-mail ou WhatsApp, lógica presente nos departamentos, fluxos e procedimentos. Há midiaticização direta na criação, àquela na qual os meios/aparatos medeiam as atividades (HJARVARD, 2012, 2014), seja nas pesquisas de referências e da concorrência, nos modos de criar em novos suportes como as mesas digitais, os *softwares*, bem como na relação entre as duplas, trincas e demais departamentos: interações face a face e mediadas pela máquina. Como midiaticização indireta, percebemos o trabalho cada vez mais dependente de recursos dos meios (HJARVARD, 2012, p. 68) e que altera as práticas sociais e as representações dos criativos.

Os procedimentos são orgânicos, não seguem um sistema informacional de gestão (apesar de haver *timesheet*) a partir do atendimento, planejamento, mídia e criação, organicidade que reflete a predisposição de integrar profissionais e departamentos. Os fluxos são simples e rápidos, podem ou não ser lineares, caso a criação tome a frente, cuja hegemonia ainda prevalece e se mantém ao se aproximar das possibilidades que a tecnologia propicia, tanto que um programador foi recentemente promovido a diretor de criação. Em relação aos modelos discutidos por Lupetti (2006), acrescentamos essa variação de linearidade no fluxo, principalmente quando as peças/ações não são predefinidas e há expectativa de que a agência sugira qual a melhor maneira de abordar o consumidor.

Há midiaticização direta e indireta com ações que visam potencializar as experiências do consumidor com as marcas, como na ação descrita anteriormente em shoppings, combinada com a mídia analógica (midiaticização indireta). Além de ações na mídia digital ou com o uso de aplicativos (midiaticização direta), sustentadas por estratégias de planejamento e conceito de marca com vistas à fidelização do consumidor face à intensa obsolescência dos objetos (figura 59).

	Agência tradicional
Hierarquia	vertical com liderança compartilhada
Orientação	criativa: design + programação (tecnologia)
Criação	em duplas e trincas direção de criação: direção de arte + redação + programação gênero masculino predominante
Fluxo	linear/não linear simples e rápido
Organização e departamentos	idealmente integrada: hegemonia da criação, planejamento valorizado, ascensão dos programadores
Procedimentos	orgânicos
Palavras-chave	conceito de marca e comportamento do consumidor: relevância
Relação com o consumidor	midiatização direta e indireta: fidelização
Publicidade é	criatividade e conceito de marca: “olha o que a minha marca faz por você”

Figura 59: Pontos-chave da análise da agência tradicional.

Na agência digital, há evidência de um dispositivo tecno-criativo que leva em conta o controle da mídia e a capacidade de rastrear os consumidores na rede para alimentar as ideias da criação. A lógica algorítmica permite, pela combinação de dados acumulados sobre os consumidores, contar “boas histórias” para cada perfil comportamental, em caso de campanhas, buscando disrupção e experiências com a marca nos meios digitais em suas formas de contato.

Do mesmo modo que na agência tradicional, há midiatização direta e indireta em todos os processos e departamentos. Na criação, especificamente, desde as pesquisas de referências, aos modos de fazer e na interação entre departamentos e profissionais, na combinação face a face e mediada. Como exemplo de midiatização indireta, citamos a maneira pela qual os criativos lidam com as representações do *target* advindas das narrativas dos *media* (HJARVARD, 2012, p. 68).

Os procedimentos são semissistêmicos, gerenciados por programas informacionais e controlados por dois tráfegos, de projetos e de criação, além de relatórios de *timesheet*. Porém, algumas vezes, podem se considerados sistemas *pro forma*, cujo controle visa apenas

dimensionar o volume de trabalho e prazos (as alocações).

Os fluxos são lineares e também não lineares, como na agência tradicional, quando há alterações a partir de *insights* da criação, que é valorizada e respeitada por todos os departamentos: responsável pela magia, como se refere o diretor de criação. Percebemos certa acomodação dos profissionais em relação aos processos, por terem sido testados com resultados positivos na conversão de consumidores.

Há predominância de mediação direta na relação com o consumidor, por ser uma agência digital que, majoritariamente, cria campanhas para a mídia *on-line* e redes sociais, além de aplicativos, *sites* de *e-commerce*, entre outros. A mediação indireta também é percebida na relação das marcas em promoções, em ambos os casos, o objetivo é a conversão de consumidores, para que sejam monitorados pela “inteligência” da mídia (figura 60).

	Agência digital
Hierarquia	oblíqua com liderança compartilhada
Orientação	criativa: design + mídia (Big Data)
Criação	em duplas e trincas direção de criação: redação gênero masculino menos predominante
Fluxo	linear/não linear simples e rápido
Organização e departamentos	processos integrados: criação predomina, planejamento não valorizado ascensão da mídia
Procedimentos	semisistêmicos
Palavras-chave	<i>storytelling</i> e comportamento do consumidor: eficiência
Relação com o consumidor	mediação direta e indireta: conversão
Publicidade é	criatividade e engajamento: “olha o que a minha marca tem a dizer a você”

Figura 60: Pontos-chave da análise da agência digital.

Na agência colaborativa, o dispositivo de inovação tem por imperativo trazer soluções inusitadas a cada processo, seja nos modos de atender o cliente e de criar campanhas e projetos em cocriação – profissionais e empresas da *holding* –, para contar histórias na rede *on-line* combinadas com ações de relações públicas: como escrevemos, importa menos “a

história que se conta” do que “o como se conta”.

A capacidade técnica não está no profissional de mídia (há os dispositivos robôs para isso) e sim na curadoria e análise de dados que gerem hipóteses para resolver problemas de negócio do cliente e não, necessariamente, de comunicação. Desse modo, não existe departamento de mídia, mas planejadores estratégicos que gerenciam o comportamento das marcas. Nem há departamento de criação, são os planejadores conceituadores que criam as campanhas em um rascunho criativo que visa promover mais associações no momento de ter ideias, cujas peças (enxoval *off* e *on-line*) serão executadas por redatores e diretores de arte, fornecedores, como se refere o *head of art*.

Os procedimentos são sistêmicos, monitorados por dois programas de gerenciamento e controlados por três tráfegos (não há *timesheet*), além dos aplicativos utilizados para a visualização *on-line* de trabalhos em progresso. O fluxo em rede, que conecta profissionais e empresas, é complexo, acelerado e o mais produtivo possível, com fases a serem cumpridas e tempos demarcados para a execução, desde a chegada da solicitação de trabalho na agência à apresentação: “uma nova agência são pessoas e robôs”, como se referiu um dos apresentadores dos novos sistemas de trabalho na reunião da qual comparecemos. Trata-se de uma lógica midiaticizadora com vistas à produtividade para obter melhores resultados de negócio.

Há midiaticização direta em todas as instâncias do trabalho (como descrito acima) inclusive no cliente, quando a empresa de mídia da *holding* é instalada no anunciante. A midiaticização indireta é mais sutil (HJARVARD, 2012, p. 68), percebida em alguns elementos da agência (e toda a *holding*), na estrutura, espaços e, inclusive, a senha *wifi* (que não podemos citar). Percebemos, enfim, uma intensa racionalização de processos que, como se refere o CEO/presidente, “aproxima a ciência humana da ciência exata”.

Com relação ao consumidor, há midiaticização indireta, como observamos nas ações de ativação com influenciadores, descritas na campanha que observamos. E, predominantemente, midiaticização direta, seja pela criação de vídeos para a mídia digital que combinam estratégias de disrupção com aplicativos; *transmedia storytelling* e mídia programática, uso intensivo de redes sociais (Snapchat, Twitter, Instagram, Facebook), realidade virtual, inteligência artificial e experiências com vídeos 3D. A busca de interação com o consumidor objetiva conectá-lo às marcas e seus produtos, cujo monitoramento colabora no gerenciamento do negócio para novas estratégias (figura 61).

	Agência colaborativa
Hierarquia	horizontal com liderança centralizada
Orientação	estratégica: design + sistemas informacionais (pessoas e robôs)
Criação	trabalho individual do planejador criativo/conceituador direção de criação: programação (direção de arte) gênero masculino menos predominante
Fluxo	em rede complexo e acelerado
Organização departamentos	integrada: ausência dos departamentos de criação e de mídia planejamento valorizado
Procedimentos	sistêmicos
Palavras-chave	curadoria de dados/hipóteses, inovação criativa: produtividade
Relação com o consumidor	mediatização direta e indireta: conexão
Publicidade é	inovação e entretenimento: “olha como você pode se divertir com a minha marca”

Figura 61: Pontos-chave da análise da agência colaborativa.

Sabemos que classificações sedimentam práticas, papéis, lugares, ainda assim realizamos esses quadros a fim de elencar os pontos-chave de nossas análises e permitir uma visualização mais abrangente, inclusive, comparativa (figura 62).

Ressaltamos que nos modelos tradicional e digital, em que ficam mais evidentes os níveis hierárquicos, a liderança pode ser compartilhada, uma vez que os fluxos são ora lineares ora não, com movimentos simples e de fácil controle. Na agência colaborativa, ao contrário, são movimentos complexos de fluxos em rede (entre profissionais e empresas da *holding*), por isso, a necessidade de sistematização procedimentos. Apesar da horizontalidade hierárquica, nessa agência existe uma liderança única – o nó central que conecta a rede – do qual partem decisões criativas, estratégias, táticas, enfim, todo o comando do negócio.

Agência	Tradicional	Digital	Colaborativa
Hierarquia	vertical com liderança compartilhada	oblíqua com liderança compartilhada	horizontal com liderança centralizada
Orientação	criativa: design + programação (tecnologia)	criativa: design + mídia (Big Data)	estratégica: design + sistemas informacionais (pessoas e robôs)
Criação	em duplas e trincas direção de criação: direção de arte + redação + programação; gênero masculino predominante	em duplas e trincas direção de criação: redação; gênero masculino menos predominante	trabalho individual do planejador criativo/conceituador direção de criação: programação (direção de arte); gênero masculino menos predominante
Fluxo	linear/não linear simples e rápido	linear/não linear simples e rápido	em rede complexo e acelerado
Organização departamentos	idealmente integrada hegemonia da criação planejamento valorizado ascensão dos programadores	processos integrados criação predomina planejamento não valorizado ascensão da mídia	integrada ausência dos departamentos de criação e de mídia planejamento valorizado
Procedimentos	orgânicos	semisistêmicos	sistêmicos
Palavras-chave	conceito de marca e comportamento do consumidor: relevância	<i>storytelling</i> e comportamento do consumidor: eficiência	curadoria de dados/ hipóteses, inovação criativa: produtividade
Relação com o consumidor	mediatização direta e indireta: fidelização	mediatização direta e indireta: conversão	mediatização direta e indireta: conexão
Publicidade é	criatividade e conceito de marca: “olha o que a minha marca faz por você”	criatividade e engajamento: “olha o que a minha marca tem a dizer a você”	inovação e entretenimento: “olha como você pode se divertir com a minha marca”

Figura 62: Quadro comparativo dos pontos-chave das agências pesquisadas.

Ao refletir sobre o modelo de ecossistema da agência colaborativa, nos aproximamos do conceito de rizoma, proposto por Deleuze e Guatarri (2000) no qual, diferentemente do conhecimento arbóreo, não obedece a uma hierarquia, mas às conexões, como acontece na grama, meio feito de linhas, sem começo e nem fim, inclusive, linhas de fuga e que lhe confere um sistema a-centrado (DELEUZE; GUATARRI, 2000, p. 31, 32). Contudo, mesmo com a proposta horizontalidade hierárquica e às conexões percebíveis, existe uma liderança que organiza e controla o encaminhamento das ideias, o nó central da rede que permite o controle.

A mediatização está presente em todas as agências, como escrevemos, no fluxo e procedimentos, são “processos interacionais de referência” (BRAGA, 2009) estabelecendo ritmos de trabalho cada vez mais acelerados e intensificados para manutenção de posições de trabalho, a preservação do cliente, a expansão dos negócios. A ação humana prevalece, porque

transforma, cria e reacende o lugar dos profissionais que a midiatização, na tradição institucionalista germânica, apaga. Ainda que os aparatos técnicos sejam indispensáveis no trabalho, é o uso criativo desses aparatos pelos sujeitos publicitários que traz a diversidade e originalidade que o dispositivo busca homogeneizar.

Utilizamos a expressão **publicidade midiatizada** para nos referir tanto às práticas dos criativos das agências quanto às dos consumidores, um dispositivo discursivo que traz a atualidade dos processos de produção e de consumo, uma publicidade que se dissemina sob várias formas de manifestação e que tem abarcado diferentes denominações: *advertainment*, *adverstory*, *buzz*, viral, guerrilha, experimental, ativação, *branded content*, entre tantos outros. E ainda conceitos elaborados e reelaborados de acordo com as necessidades do mercado: *post-advertising*, publicidade líquida, holística ou *yin*, enfim, uma *pós-publicidade*, como se refere o publicitário Solana (2010), resultado das mudanças culturais, profissionais e econômicas trazidas pela internet.

Los tiempos postpublicitarios proponen un cambio de modelo. Pasamos de una publicidad basada en una lluvia de breves mensajes yang, a una publicidad basada en un contenido yin, y ese cambio de modelo pone en duda todo el proceso publicitario. Pone en duda el papel de la agencia, porque la agencia vive de la cultura de la síntesis y la inmediatez. Pone en duda el papel de la agencia de medios, porque ya no sólo se trata de comprar espacios publicitarios al por mayor. E incluso pone en duda el papel del departamento de marketing del anunciante, empezando por replantear el briefing, ya que no hay nada de breve en los proyectos que van a acometer (SOLANA, 2010, p.10).

Ao circunscrever uma **publicidade midiatizada**, fazemos uso do termo midiatização como instrumento heurístico para observar processos ou, como sinaliza Braga (2012), para objetos específicos de estudo, como fizemos em nossa pesquisa. A ação humana coloca em interação os sujeitos produtores e os receptores e, dessa feita, a indeterminada circulação. É a *práxis* comunicativa: processo de interação, realizado pela linguagem colocado em ação pelos sujeitos (QUERÉ, 1991), sejam os acontecimentos-objetos ou existenciais, fatos ficcionais criados pelos profissionais publicitários em estratégias de publicização (CASAQUI, 2011), que buscam aproximar marcas e consumidores em um momento de dispersão e distração na captura pelos dispositivos tecno-discursivos. As mediações comunicativas da cultura, manifestas na concepção de uma **publicidade midiatizada**, endossam a nossa compreensão sobre a complementaridade entre mediações e midiatização.

Em face dessas transformações, a adjetivação do profissional criativo em “artista ou gênio” está sendo suplantada pela do *estrategista*, inclusive na reinvenção de si próprio. Mesmo diretores de arte e *designers*, aqueles mais calados e arredios, como presenciamos,

buscam competências outras para dar conta da necessidade de transformações no seu fazer na atualidade.

Como acontece com a arte contemporânea, os criativos são atualmente *performáticos*, e também os demais profissionais, uma vez que a criatividade é uma virtude desejável e valorizada em todos: “não só enquanto produção de objetos ou formas novidadeiras, mas também como capacidade de resolver problemas e explorar recursos de modos inéditos [...] aparece menos como uma virtude profissional (de artistas, escritores e cientistas) ou um dom de aristocratas; ela se anuncia como uma virtude para a geração do valor no trabalho e no prazer pessoal” (CANCLINI, 2008, p. 37).

Acreditamos, desse modo, ter alcançado as respostas aos nossos objetivos: as instituições não apenas mudam as estratégias discursivas, mas também se modificam, porque o modelo de negócio está em transformação, uma urgência que os dispositivos sociotecnodiscursivos atualizam nos processos de trabalho, mais racionais e controlados, e na representação do próprio trabalhador.

6. Considerações finais

Como começar um fim. Assim nos vemos nesse momento de encerramento das nossas discussões, na conclusão de uma pesquisa que nos sugere outros inícios, pela impermanência, característica da fluidez contemporânea. O objetivo do nosso projeto de pesquisa foi atingido e a ida ao campo resultou em uma experiência muitas vezes poética, como relatada no diário de campo depois de uma das entrevistas, com o diretor de criação (redator) da agência tradicional, na qual comentamos o sumiço dos textos e a precariedade do trabalho do publicitário na atualidade: “cheguei com o dia nublado, saí cinza”.

Ao escolher o olhar do outro, buscando manter a distância da experiência, deixamos nos levar pela surpresa característica da etnografia, a descrição densa na qual a observação participante, as anotações e a interpretação se embaralham no burburinho de vozes que têm muito a dizer e que, esperamos, ter conseguido fazer ouvir.

No primeiro capítulo, buscamos os olhares da história e da memória da publicidade, desde os cartazes pintados por artistas, aos *slogans*, títulos e textos criados por escritores, cujo talento permitiu a pedagogia do consumo na modernidade com a mistura de arte, poesia e alegria. Na tão imbricada relação entre o desenvolvimento dos meios e a publicidade havia outra, a dos criativos e seus modos de fazer, no aprendizado do ofício junto da chegada das revistas, e suas cores; das ondas do rádio, do cinema e da televisão, à revolução criativa de Bill Bernbach. Inspiração essa que trouxe ainda mais transpiração para os nossos redatores e diretores de arte, no exercício com pincéis, tintas e com as palavras. Se antes discípulos, os profissionais de criação brasileiros, que copiaram modos de fazer das agências norte-americanas, superaram os mestres e são considerados uns dos mais criativos do mundo, inclusive, na maneira de utilizar a tecnologia para emocionar e se aproximar do consumidor.

Para compreender como se conformam esses saberes, nos aproximamos do conceito de dispositivo, estratégia que emerge de uma urgência, localizando-o nos espaços e discursos, nas máquinas e procedimentos. Por isso, realizamos uma revisão do modelo das agências de publicidade tradicionais para verificar a atualidade desses dispositivos nas instalações, fluxos, processos, no confronto com os achados da nossa pesquisa. Quando aos modelos das agências digitais e colaborativas, somente a nossa ida a campo possibilitou depreendê-los, bem como os dispositivos instituindo outros saberes e poderes regulados pela emergência da tecnologia e da lógica dos meios.

A lógica da mídia e as mediações comunicativas da cultura foram objeto do quarto capítulo: a intensa aceleração e complexidade da sociedade contemporânea decorrente da

proliferação das tecnologias de informação e comunicação, sejam meios digitais, suportes e rede informacionais. Circunscrevemos o uso do termo *midiatização* para analisar o papel do receptor/consumidor como protagonista, produtor e propagador ao alimentar a circulação *ad infinitum*. E ainda a emissão/produção, na relação com os profissionais, aparatos técnicos e modos de fazer. Defendemos o uso do termo na especificidade da observação do nosso objeto de estudo, os processos de criação da publicidade, para abarcar a interação entre os sujeitos.

Para dar conta desse “processo interacional de referência” consequência da *midiatização*, fomos à origem do interacionismo simbólico das pesquisas empíricas da Escola de Chicago, ainda que essa origem se distancie da nossa investigação de cunho etnográfico. Contudo, para observar a interação em funcionamento, corremos o risco dessa aproximação, insistimos, inclusive, que a nossa visada considera os meios como mediadores, que potencializam a interação, lugar de construção de realidades e práticas socioculturais.

No manejo desses conceitos, alguns dos quais demandaram intenso exercício intelectual, chegamos à análise dos processos criativos das agências e à atualidade dos profissionais nos três modelos de agência prescritos em nosso *corpus*. A partir da descrição densa e das entrevistas, elaboramos os quadros que elencam as principais características de cada agência e os pontos-chave que constituem os modelos de negócio em transformação. Sabemos o limite dessa investigação, que não permite generalizações a partir das agências estudadas, mas o exercício empreendido nos permitiu considerar algumas dimensões possíveis para mapear e explicar as estratégias e as lógicas do trabalho publicitário; as diferenças nos modelos de negócios e nas estruturas de funcionamento na perspectiva deontológica dos processos criativos publicitários.

A **publicidade midiatizada**, adjetivo que abarca os novos processos interacionais tanto na produção quanto no consumo (e circulação), sintetiza um movimento de transformações nos modos de fazer e de consumir publicidade, e, principalmente nos modelos de negócio das agências. As ações do consumidor nas mídias digitais e nas redes *on-line* promovem uma reação das agências na busca por ampliar a prestação de serviços de comunicação por meio da tecnologia, aproximando sistemas informacionais e inovações técnicas da criação de campanhas permeadas por ações que visam a interação com o consumidor.

Na agência tradicional, esse movimento foi iniciado há pouco mais de um ano com a promoção de um programador a diretor de criação, além do *head of social* que fica no mesmo ambiente dos diretores de criação e dos criativos seniores. Na agência digital, o movimento está na sua origem, potencializado com o domínio cada vez mais técnico da programação e

controle do comportamento do consumidor na mídia *on-line*. Na colaborativa, é propulsor de um modelo de negócio em constante expansão e retraimento, inacabado e instável, um ecossistema que conecta pessoas e oportunidades, característico das redes.

Notamos que existe uma percepção geral da precariedade do trabalho do criativo na atualidade. Os profissionais compreendem a lógica da produtividade do negócio, que enxuga os quadros de trabalho para a obtenção de maior lucro e que, como escrevemos, têm rebaixado o salário dos criativos. Há também um desconforto (verbalizado por alguns profissionais) com a “juniorização” dos departamentos de marketing das empresas clientes, muitos considerados despreparados para elaborar *briefings* consistentes; inseguros na aprovação dos trabalhos. Por isso, as refações ou devolutivas dos clientes, verificadas em todas as agências, que as facilidades dos programas de arte e sistemas informacionais possibilitam.

As agências vivenciam um momento de transição no qual os departamentos e seus profissionais se reinventam, sem exceção, em busca de cursos de aperfeiçoamento e de atualização que deem conta das novas necessidades dos clientes, para manutenção de suas posições de trabalho. Não apenas os profissionais, mas os sistemas internos, os *softwares*, os modos de gerir o negócio e de atualizar os pontos de contato com um consumidor ubíquo. Presenciamos comemoração dos criativos em uma das agências, quando o Facebook passou a permitir postagens em formato *gif* (com animação/movimento) e que possibilitaria a criação de novas peças para os clientes. Em outra, acompanhamos postagens em tempo real no Twitter, nas quais a voz da marca era à dos criativos, que respondiam aos comentários de consumidores e criavam *memes* que realimentavam a troca de mensagens. Ou a criação de um pôster por um diretor de arte para ser utilizado na filmagem de um vídeo para o YouTube. Ele queria que fosse o mais verossímil possível, de acordo com as características dos personagens, como concebido no roteiro. São profissionais de criação, estrategistas, como escrevemos, cuja *performance* combina criatividade e eficiência para potencializar os resultados da **publicidade midiaticizada**.

A partir da análise dessas mudanças nos modelos de negócio e as transformações pelas quais as agências de publicidade passam, lançamos, agora, um olhar crítico para os cursos de publicidade e propaganda, nos quais as disciplinas ministradas ainda remetem ao modelo das agências de publicidade do fim do século passado. Os resultados da pesquisa sinalizam a premência de conhecimentos outros que as diretrizes curriculares atuais não dão conta e que, como a grande maioria dos entrevistados se refere, acabam por formar estudantes mal preparados. Por isso, a importância dos resultados dessa pesquisa, para a compreensão do

próprio campo e das transformações necessárias também na formação dos profissionais publicitários. Sabemos que a formação mais humanista é imprescindível, o que não significa a abstenção de conhecimentos sobre as possibilidades da tecnologia.

Na atualidade, há um movimento de separação dos cursos de comunicação social que contraria a tão imbricada, e cada vez mais intensa, relação entre publicidade, relações públicas e jornalismo, complexidade característica da contemporaneidade que embaralha as fronteiras e dilui certezas. As ações criativas que observamos nas agências não separam o campo da comunicação de maneira tão estanque, aliás descentralizam saberes e aproximam ainda mais os produtos da tecnologia da criação. Por que não unir nas salas de aula programadores e diretores de arte? Ou redatores e *social media*, como ocorre nas agências? Deixamos essas reflexões em aberto no momento em que as mudanças das diretrizes dos cursos de publicidade estão em compasso de espera por futuras determinações.

Queremos ainda reafirmar o desconforto epistemológico e metodológico que causou o impedimento de compartilhar os nomes das agências pesquisadas, seus respectivos trabalhos e campanhas, resultado da confidencialidade exigida. O fato de todas as agências terem solicitado sigilo absoluto impossibilitou a descrição dos materiais e análises sob os aspectos da teoria da enunciação publicitária que considerávamos importante para reiterar os achados da nossa observação e das entrevistas. Essa dificuldade alterou os rumos do nosso projeto de pesquisa e conformou as nossas escolhas metodológicas, como escrevemos no primeiro capítulo, decisões que nos pareceram acertadas uma vez que a etnografia e a análise interpretativa fizeram com que aproximássemos autores e conceitos fundamentais para a compreensão dos processos que observamos e vivenciamos.

Com relação às entrevistas, documentamos na tese os trechos que consideramos mais relevantes para a compreensão do nosso objeto. Porém, todas as entrevistas foram integralmente transcritas para dar acesso à realidade da pesquisa à banca, respeitando o limite ético, disponibilizadas em um CD anexo, preservando o compromisso de sigilo absoluto: omitimos nomes dos profissionais, das agências e das empresas clientes; das agências em que os profissionais trabalharam anteriormente, das marcas e de produtos envolvidos na criação de peças e campanhas, mesmo da concorrência, enfim, toda e qualquer denominação que possa revelar quais foram as agências pesquisadas, cumprindo rigorosamente o acordo de confidencialidade. Descobrimos depois, que esse cuidado por algumas das agências pesquisadas estava relacionado à negociação de venda ou transmissão da empresa ou sociedade, como de fato ocorreu e está em processo.

No encerramento dessas considerações, queremos afirmar o quão extenso, intenso e

modificador foi o contato com tantos autores e conceitos e a vivência mobilizadora do dia a dia da investigação, que iluminaram o objeto da nossa pesquisa e a própria pesquisadora, refletiram na profissional publicitária e na discente, e refrataram na possibilidade de desdobramentos da pesquisa no futuro, para outras agências nacionais ou mesmo fora do país. São considerações em processo, comum às transformações: há fins que são iniciáticos.

7. Referências bibliográficas.

- ABAP. **Associação brasileira das agências de propaganda**. Disponível em: <www.abap.com.br/>. Acesso jun. 2015.
- ABRADI-SP. **Associação brasileira dos agentes digitais**. Disponível em: <www.abradi.com.br/>. Acesso out. 2015.
- ABRIL CULTURAL. **100 anos de propaganda**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- AGAMBEN, G.. **O que é o contemporâneo e outros ensaios**. Chapecó: Argos, 2009.
- AGAMBEN, G.. ¿Qué es un dispositivo? In **Sociológica**, año 26, número 73, mai./ago. 2011.
- ALBUQUERQUE, M. E. V.. **Garotas Propaganda**. São Paulo: Centro Cultural São Paulo, 2007. Disponível em: <http://goo.gl/RnFGDG>. Acesso ago. 2015.
- ALVES, M. C. D.. Processos criativos da publicidade midiaticizada: observação participante e autoetnografia, pressupostos para a pesquisa empírica. **VI PRÓ-PESQ PP – Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda**, 2015. No prelo.
- ALVES, M. C. D.. Publicidade contemporânea: do visível à visualização. **1º CONFIBERCOM: Congresso Mundial de Comunicação Ibero- Americana**. Confederación Iberoamericana de Asociaciones Científicas y Académicas de la Comunicación, 2011. Disponível em: <http://goo.gl/4dsFyS>.
- APADI. **Associação paulista de agentes digitais**. Disponível em: <www.apadi.com.br>. Acesso out. 2015.
- ASCH, S.. **Psicologia social**. São Paulo: Companhia Ed. Nacional, 1971.
- BACCEGA, M. A.. **Palavra e discurso, literatura e história**. São Paulo: Ed. Ática, 2003.
- BACHELARD, G.. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BAKHTIN, M.. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2006.
- BARBOSA, I. P.. Propaganda e significação: do conceito à inscrição psicossocial. In CORRÊA, T. G. (org.). **Comunicação para o mercado: instituições, mercado e publicidade**. São Paulo: Edicon, 1995.
- BARBOSA, I. P.; TRINDADE, E.. Enunciação publicitária e suas possibilidades. In **Acta Semiótica et Linguística**. São Paulo: SBPL, v. 12, 2007.
- BARRETO, R. M.. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004.
- BARROS, M. de. O apanhador de desperdícios. In PINTO, M. C. **Antologia comentada da poesia brasileira do século 21**. São Paulo: Publifolha, 2006.
- BARTHES, R.. **Inéditos**. 3º v. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BASTOS, M. T.. Medium, media, mediação e mediatização. In JACKS, N. et ali (org.). **Mediação e Mediatização: livro da Compós 2012**. Salvador: EDUFBA, 2012.

BAUDRILLARD, J.. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

BEAUD, S.; WEBER, F.. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BERTAIZI, L. E. A.. **Alternativas estratégicas para uma agência digital**. Trabalho de conclusão do curso (Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/U7VDiI>>. Acesso jan. 2014.

BERTOMEU, J. V. C.. **Filmes publicitários: o processo de criação e as buscas pelo mercado globalizado**. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, 2008.

BERTOMEU, J. V. C.. A crítica genética na propaganda. In **Revista Imes**, 2002. Disponível em: <<http://goo.gl/MEpVMO>>. Acesso jun. 2013.

BOURDIEU, P.. A ilusão biográfica. In FERREIRA, M.; AMADO, J. (orgs.). **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOURDIEU, P.. **Esboço de autoanálise**. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

BOURDIEU, P.. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BOURDIEU, P.. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero, 1983.

BRAGA, J. L.. Interação como contexto da Comunicação. In **MATRIZES**, ano 6, nº 1 (jul./dez. 2012). Disponível em: <<http://goo.gl/mKL8Qd>>. Acesso dez. 2013.

BRAGA, J. L.. Circuitos versus campos sociais. In JANOTTI Jr. J., MATTOS, M. A., JACKS, N. (orgs.) **Mediação & Mdiatização - COMPÓS 2012**. Salvador: EDUFBA.

BRAGA, J. L.. Dispositivos interacionais. In **COMPÓS 2011**. Disponível em: <<http://goo.gl/pDltOD>>. Acesso nov. 2013.

BRAGA, J. L.. Comunicação, disciplina indiciária. In FAUSTO NETO, A.; VALDETTARO, S. (dir.). **Mdiatización, sociedad y sentido**. Diálogos entre Brasil y Argentina. Colóquio, Universidade Nacional de Rosario, ago. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/UJ16sE>>. Acesso dez. 2012.

BRAGA, J. L.. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. In **Revista Alceu**, v. 10, nº 20. jan./jun. 2010a. Disponível em: <<http://goo.gl/AlPVp9>>. Acesso jan. 2012.

BRAGA, J. L.. Mdiatização: a complexidade de um novo processo social. In **UHU, Revista do Instituto Humanitas de Ensino**, nº 289, ano IX, 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/OxfKte>>. Acesso jan. 2012.

BRAGA, J. L.. **A sociedade enfrenta a sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática**. São Paulo: Paulus, 2006.

BRAGA, J. L.. Para começar um projeto de pesquisa. In **Comunicação & Educação**, Brasil, v. 10, nº 3. dez. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/VnyC0k>>. Acesso dez. 2012.

BRAGA, J. L.. Interação e recepção. In **COMPÓS, 2000**. Disponível em: <<http://goo.gl/uAMKVk>>. Acesso dez. 2013.

- CANCLINI, N. G.. **Leitores, espectadores e internautas**. São Paulo: Iluminuras, 2008.
- CANCLINI, N. G.. **Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad**. Barcelona: Gedisa, 2004.
- CANCLINI, N. G.. La cultura global fue una ficción. In **Clarín.com** Disponível em: <<http://goo.gl/AKEzAo>>. Acesso out. 2013.
- CARRASCOZA, J. A.. E o vento mudou: as transformações do trabalho publicitário. In CASAQUI, V. et al. (orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARRASCOZA, J. A.. **Do caos à criação publicitária: processo criativo, plágio e ready-made na publicidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARRASCOZA, J. A.. **Razão e sensibilidade no texto publicitário**. São Paulo: Futura, 2004.
- CARRASCOZA, J. A.. **Redação publicitária: estudos sobre a retórica do consumo**. São Paulo: Futura, 2003.
- CARRASCOZA, J. A.. **A evolução do texto publicitário**. São Paulo: Futura, 1999.
- CARRASCOZA, J. L. A.; YVES, P.. **A propaganda e o sonho: Orígenes Lessa e o universo publicitário**. Rio de Janeiro: Singular, 2011.
- CARRASCOZA, J. A.; HOFF, T.. **Ecos da literatura na publicidade nas primeiras décadas do século XX**. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/UIEm49>>. Acesso jun. 2013.
- CASAQUI, V.. Estética da crise do trabalho publicitário: um olhar diacrônico para os discursos autorreferenciais dos anuários do Clube de Criação de São Paulo. In TRINDADE, E.; PEREZ, C. (org.). **III PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda**. São Paulo: Schoba, 2013.
- CASAQUI, V.. Por uma teoria da publicização: transformações no processo publicitário. In **Revista Significação**, n°36, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/CPeyqp>>. Acesso jan.2013.
- CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CASTELLS, M.. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2003.
- CHIGNOLA, S.. Sobre o dispositivo: Foucault, Agamben e Deleuze. In **Cadernos UHU de Ideias**. ano 12 · n° 214 · vol. 12, 2014.
- CLIFFORD, J.. **Delemas de la cultura: antropologia, literatura y arte en la perspectiva pós-moderna**. Barcelona: Gedisa Editorial, 2001.
- CLIFFORD, J.. **Writing culture: the poetics and politics of ethnography**. Berkeley: University of California Press, 1986.
- COSTA, M. C. C.. **A apoteose da interação**. 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/vtkr0x>>. Acesso dez. 2012.
- COSTA, M. C. C.. **Questões de arte**. São Paulo: Moderna, 2004.

COSTA, M. C. C.. **Ficção, comunicação e mídias**. São Paulo: Ed. Senac: 2002.

COSTA, M. C. C.. O gancho: da mídia impressa às mídias eletrônicas. In **Revista Novos Olhares**. São Paulo, ano III, nº 6, 2º semestre de 2000.

COULDRY, N.; HEPP, A.. Conceptualizing mediatization: contexts, traditions, arguments. In **Communication Theory**. v. 23, Issue 3, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/CgrDuf>>. Acesso fev. 2014.

COUTO, M.. Entrevista. **Fronteiras do pensamento**. Disponível em: <<http://goo.gl/WIpjIK>>. Acesso dez. 2015.

CRAIDY, M. da G.. **Do porão ao poder: a ascensão dos criadores publicitários brasileiros (1970-1990)**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DANTAS, M.. **A lógica do capital informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

DAWKINS, R.. **O homem e a ciência: o gene egoísta**. São Paulo: Ed. Itatiaia, 2001.

DE CERTEAU, M.. **A invenção do cotidiano: as artes de fazer**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

DELEUZE, G.. O que é um dispositivo. s/d In **Espaço Michel Foucault**. Disponível em: <www.filoesco.unb.br/foucault>. Acesso jan. 2014.

DELEUZE, G.. Que és un dispositivo? In: BALIBAR, E.; DREYFUS, H.; DELEUZE, G. et al. **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1999.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F.. **Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2000.

DREYFUS, H.; RABINOW, P.. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

DURAFFOURG, J.. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In SCHWARTZ, T.; DURRIVE, L. (org.) **Trabalho e ergologia; conversas sobre a atividade humana**. Rio de Janeiro: Eduff, 2007.

ELLIS, C.; ADAMS, T.. The purposes, practices and principles of autoethnographic research. In LEAVY, P. (ed.) **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. New York: Oxford University Press, 2014.

FAUSTO NETO, A.. As bordas da circulação. In **Revista ALCEU**, v. 10, nº20, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/aPyzyT>>. Acesso out. 2011.

FAUSTO NETO, A.. Mídiação, prática social: prática de sentido. In **COMPÓS 2006**, Bauru/SP. Anais eletrônicos. CD- ROM.

FAUSTO NETO, A.. A deflagração do sentido. Estratégias de produção e de captura da recepção. In SOUZA, M. W. (org.) **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

FAUSTO NETO, A.; SGORLA, F.. Zona em construção: acesso e mobilidade da recepção na ambiência jornalística. In **COMPÓS 2013**. Disponível em: <<http://goo.gl/jKxQiy>>. Acesso em ago. 2013.

FÍGARO, R.. **O perfil do jornalista e os discursos sobre o jornalismo**. Um estudo das mudanças no mundo do trabalho do jornalista profissional em São Paulo. São Paulo: CPCT/Fapesp, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/hHKmPV>> Acesso out. 2014.

FÍGARO, R.. Perfil sociocultural dos comunicadores: conhecendo quem produz a informação publicitária. In CASAQUI, V. et al. (org.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011.

FÍGARO, R.. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. In **Revista USP**, nº86, 2010.

FOLCHER, V.; RABARDEL, P.. Homens, artefatos, atividades. In: FALZON, P. (ed.). **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007

FOUCAULT, M.. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M.. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Editora Nau, 2005.

FOUCAULT, M.. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

FOUCAULT, M.. **História da sexualidade: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FRANÇA, V.. Acontecimento para além do acontecimento: uma ferramenta heurística. In FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. (org.). **Acontecimentos: reverberações**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

FRANÇA, V.. Contribuições de G. H. MEAD para pensar a comunicação. In **COMPÓS**, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/GG29OI>>. Acesso dez. 2013.

FRANÇA, V.. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação**, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/Ym0bW4>>. Acesso jan. 2012.

FREDERICO, C.. O consumo nas visões de Marx. In: BACCEGA, M. A. (org.). **Comunicação e Consumo**. São Paulo: Atlas, 2008.

GANDRA, J. R.. **História da propaganda criativa no Brasil**. São Paulo: CCSP, 1995.

GEERTZ, C.. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIDDENS, A.; TURNER, J.. Introdução. In GIDDENS, A.; TURNER, J. (org.) **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

GOFFMAN, E.. **Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face**. Petrópolis: Vozes, 2011.

GOFFMAN, E.. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GUEDES, A.. **Orígenes Lessa e a propaganda brasileira**. Dissertação (Mestrado em Processos Comunicacionais). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

HANSEN, F.. **(In)verdades sobre os profissionais de criação: poder, desejo, imaginação e autoria**. Porto Alegre: Entremeios, 2013.

HANSEN, F.. **Heterogeneidade discursiva: o atravessamento do outro no processo criativo do discurso publicitário**. Tese (Doutorado em Teorias do Texto e do Discurso), Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

HARVEY, D.. **Espaços de esperança**. São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

HARVEY, D.. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1996.

HASEBRINK, U.; HEPP, A.; Human interaction and communicative figurations. The transformation of mediatized cultures and societies. In **Communicative Figurations**. Working Paper, nº2, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/rUlp9a>>. Acesso jan. 2014.

HELLÍN, P.; TRINDADE, E.. Publicidade e marcas: mediatização e transmídia em exemplos espanhóis e brasileiros. In: ATEM, G. et al. (org.). **Ciberpublicidade: discurso, experiência e consumo na cultura transmidiática**. Rio de Janeiro: E-papers, 2014.

HEPP, A.. **The communicative figurations of mediatized worlds**: Mediatization research in times of the ‘mediation of everything’, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/7vlhEk>>. Acesso março 2014.

HJARVARD, S.. **A midiatização da cultura e da sociedade**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2014.

HJARVARD, S.. **The mediatization of culture and society**. USA/Canadá: Routledge, 2013.

HJARVARD, S.. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. In **MATRIZES**, ano 5, nº 2 (jan./jun. 2012). São Paulo: ECA/USP, 2012.

HOWE J.. Crowdsourcing: A definition. In **Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business**, 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/QlB8O>>. Acesso março 2014.

IANNI, O.. **Enigmas da modernidade mundo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

JENKINS, H.. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

JENKINS, H.. **Cultura da convergência**, São Paulo: Aleph, 2009.

JOAS, H.. Interacionismo simbólico. In GIDDENS, A.; TURNER, J. (org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999.

J. W. THOMPSON. Disponível em: <<http://www.jwt.com/history/>>. Acesso jan. 2015.

LÉVY, P.. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 2005.

LOPES. M. I. V.. Mediação e recepção. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latinoamericanos de comunicação. In **MATRIZES**, ano 8, nº 1 (jan./jun. 2014). São Paulo: ECA/USP, 2014.

LOPES. M. I. V.. O campo da comunicação. In **Revista USP**, 2001, São Paulo, nº 48, dez./fev. 2000-2001. Disponível em: <<http://goo.gl/wCwscg> . Acesso jun. 2013.

LOPES. M. I. V.. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LUHMANN, N.. **A realidade dos meios de comunicação**. São Paulo: Paulus, 2005.

LUHMANN, N.. **La ciencia de la sociedad**. Barcelona: Editorial Antrophos, 1996.

LUPETTI, M.. **Administração em publicidade**: a verdadeira alma do negócio: São Paulo: Cengage Learning, 2006.

- MACHADO, A.. **Máquina e imaginário: o desafio das poéticas tecnológicas**. São Paulo: Edusp, 1996.
- MARCHAND, R.. **Advertising the american dream**. London: University of California Press, 1985.
- MARCONDES, P.. **Uma história da propaganda brasileira**. São Paulo, Ediouro, 2001.
- MARCUSCHI, L. A.. Gêneros textuais emergentes no contexto da tecnologia digital. Universidade Federal de Pernambuco. **Texto da Conferência pronunciada na 50ª Reunião do GEL: Grupo de Estudos Linguísticos do Estado de São Paulo, USP**. Disponível em: <www.twiki.faced.ufba.br>. Acesso out. 2015.
- MARQUES DE MELO, J.. ECA, antes e depois da propaganda. In AQUINO, V. (org.). **A USP e a invenção da propaganda: 40 anos depois**. São Paulo: FUNDAC, 2010.
- MARTÍN-BARBERO, J.. Uma aventura epistemológica. In **MATRIZES**, v. 2, nº 2 (jan./jun. 2009). Disponível em: <<http://goo.gl/Xru4n5>>. Acesso jun. 2013
- MARTÍN-BARBERO, J.. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 1997.
- MARTÍN-BARBERO, J.; BARCELOS, C.. Diálogos midiológicos 6: Comunicação e mediações culturais. In **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 23, n.1, jan./jun., 2000.
- MARX, K.. **Contribuição para a crítica da economia política**, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/JM47MI>>. Acesso jun. 2013.
- MATTELART, A., MATTELART, M.. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Ed. Loyola, 1999.
- MEAD, G. H.. Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist. MORRIS, C. W. University of Chicago (1934). In **The Mead Project**, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/0iJV99>>. Acesso dez. 2013.
- MEAD, G. H.. **Espíritu, persona y sociedad**. Buenos Aires: Paidós, 1970.
- MEAD, G. H.. **Social Psychology, Selected Papers**, University of Chicago Press. s/d. Disponível em: <<http://goo.gl/loi82N>>. Acesso dez. 2013.
- MUCHA FOUNDATION. Disponível em: <<http://goo.gl/2SMrP1>>. Acesso nov. 2012.
- MURRAY, J. H.. **Hamlet no holodeck: o futuro da narrativa no ciberespaço**. São Paulo: Itaú Cultural, Unesp, 2003.
- OLIVEIRA, O.; MENEGUEL, Y.. O rádio no Brasil: do surgimento à década de 1940 e a primeira emissora de rádio em Guarapuava, s/d. In **Dia a dia Educação-Pr**. Disponível em: <<http://goo.gl/e6Src4>>. Acesso jun. 2015.
- OROZCO, G.. Podemos ser mais criativos ao adotar a inovação tecnológica em educação? Uma proposta em comunicação. In **MATRIZES**, nº1 (out. 2007), São Paulo: ECA/USP, 2007.
- PADOVANI S.; SCHLEMMER A.; SCARIOT, C. A.. Usabilidade e user experience, usabilidade versus user experience, usabilidade em user experience? **2º ERGODESIGN USIHC**. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/8HhD0l>>. Acesso ago. 2015.

PAZ, O. **O arco e a lira**. São Paulo: Cosac e Naify, 2012.

PRADO, J. L. A.. Arqueologia do acontecimento. In **COMPÓS**, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/YPaMxE>>. Acesso jun. 2015.

PRADO, J. L. A.. Convocação nas revistas e construção do *a mais* nos dispositivos midiáticos. In **MATRIZES**, nº 2 (jan./jun.) 2010. São Paulo: ECA/USP, 2010.

PERISCINOTO, A. J.. **Alex Periscinoto (depoimento, 2004)**. Rio de Janeiro, CPDOC, ABP: Associação Brasileira de Propaganda. Souza Cruz, 2005.

PERUZZO, M. C. K.. Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação: pressupostos epistemológicos e metodológicos. In **INTERCOM 2003**. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://goo.gl/cQhu9X>>. Acesso abril 2015.

PINHO, J. B.. Contornos da indústria da propaganda brasileira na internet. In **Revista Intercom**, v. 24, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/ZlqTg1>>. Acesso jun. 2015.

PINHO, J. B.. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

PIRATININGA, C.. **Publicidade: arte ou artifício?** São Paulo: T. A. Queiroz, 1985.

PRIMO, A.. **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/ViUQjN>>. Acesso jan. 2014.

QUERÉ, L.. A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. (org.). **Acontecimentos: reverberações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

QUERÉ, L.. D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. In **Réseaux**, 1991, volume 9 nº46-47. Disponível em: <<http://goo.gl/9xcYqq>>. Acesso dez. 2013.

RAMOS, R.. **Contato imediato com a propaganda**. São Paulo: Global, 1987.

RECUERO, R.. Práticas de sociabilidade em sites de redes sociais: interação e capital social nos comentários dos fotologs. In **COMPÓS**, 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/tqaJka>>. Acesso dez. 15.

REED-DANAHAY, D.. **Autoethnography: rewriting the self and the social**. Oxford & New York: Berg Publishers: 1997.

RIBARIC, M.. Breve síntese da trajetória do filme publicitário. In **VIII Encontro Nacional de História da Mídia**, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/FFjkGB>>. Acesso jan. 2013.

ROCHA, E. P. G.. **Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SAAD, E.; BERTOCCHI, D.. A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria. In **MATRIZES**, ano 5, nº 2, jan./jun. 2012. São Paulo: ECA/USP.

SALLES, C.. **Redes de criação: construção da obra de arte**. Vinhedo: Horizonte, 2008.

SALLES, C.. **Gesto inacabado: processo de criação artística**. São Paulo: FAPESP/Annablume, 2001.

SALLES, C.; CARDOSO, D. R.. **Crítica genética em expansão**. 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/GUpo5k>>. Acesso abril 2014.

SANTAELLA, L.. **Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação**. São Paulo: Paulus, 2013.

SANTAELLA, L.. As linguagens como antídotos ao midiacentrismo. In **MATRIZES**, nº 1, out. 2007. São Paulo: ECA/USP.

SANT'ANNA, A.. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira, 1995.

SANTOS, B. de S.. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. Para um novo senso comum: a ciência, o direito, a política na tradição paradigmática. v. 1. São Paulo: Cortez, 2002.

SCOLARI, C.. **Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva**. Barcelona: Gedisa, 2008.

SERGL, M. J.. A peça publicitária no contexto da paisagem sonora brasileira. In **V Congresso Nacional de História da Mídia**. São Paulo: 2007. Disponível em: < <http://goo.gl/4N2moS>>. Acesso jan. 2013.

SERPA, M.. Entrevista ao CCSP – Clube de Criação. Disponível em < <http://goo.gl/x4pHJ8>>. Acesso out. 2015.

SILVERSTONE, R.. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Ed Loyola, 2005.

SIMÕES, R.. **A propaganda no Brasil: evolução história**. São Paulo: 2006.

SOLANA, D.. **Hablando de postpublicidad: version extractada, gratuita y liquida del libro postpublicidad**. Espanha: Doubleyou, 2010. Disponível em: <www.postpublicidad.es>. Acesso dez. 2015.

SOUZA, J. P.. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. Porto: 2006. Disponível em: < <http://goo.gl/9rPcB> >. Acesso dez. 2013.

SOUZA, M. T.. Bakhtin, Mead e Goffman: contribuições para uma perspectiva praxiológica da comunicação. In **Revista Temática**, ano IX, nº 4, abril 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/hBHgkM>>. Acesso jan. 2014.

THOMPSON, J. B.. **A mídia e a modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

TOFFLER, A.. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRINDADE, E.. Alcance de sentidos dos termos publicidade e propaganda em contextos de mediatização. In PEREZ, C.; TRINDADE, E. (org.). **V PRÓ-PESQ PP** - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/iprXbb>>. Acesso jan. 2015.

TRINDADE, E.. Introdução. In PEREZ, C.; TRINDADE, E. (org.). **I PRÓ-PESQ PP** - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Salto, SP: Editora Schoba, 2010.

TRINDADE, E.. Recepção publicitária e práticas de consumo. In **Rev. Fronteiras: estudos midiáticos**. Vol. X Nº 2 maio/ago. 2008. Disponível em: < <http://goo.gl/wNeNVZ> >. Acesso jul. 2011.

TRINDADE, E.. Estudos Mediáticos da Publicidade e seu Capital Simbólico. In **INTERCOM Sudeste**, 2007. XII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sudeste. Anais, CD-ROM.

TRINDADE, E.. Enunciação publicitária da Recepção: problemas, considerações e diretrizes. In **INTERCOM**, 2007a. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais, CD-ROM.

TRINDADE, E.. Publicidade e a modernidade-mundo: as representações de pessoa, espaço e tempo. In BARBOSA, I. (org.) **Os sentidos da publicidade: estudos interdisciplinares**. São Paulo: Thomson, 2005.

TRINDADE, E.; ANNIBAL, S.. Os efeitos do espaço na enunciação midiática da publicidade. In **ALAIC - Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/XYqObi>>. Acesso jan. 2012.

TRINDADE, E.; BARBOSA, I. S.. Os tempos da enunciação e dos enunciados publicitários e a questão do cronotopo. In **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo: ESPM, ano 4, v. 10, 2007.

TRINDADE, E.; PEREZ, C.. Dimensões do consumo midiaticizado. In **CONFIBERCOM**, 2014. No prelo.

TRINDADE, E.; PEREZ, C.. Sobre o olhar na antropologia visual e na pesquisa. In PEREZ, C; TRINDADE, E. et al. (org.). **Universo sógnico da pirataria. Falso? Verdadeiro?** São Paulo: Ed. Imod, 2013.

TRINDADE, E.; PEREZ, C.. Os múltiplos sujeitos da publicidade contemporânea. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 4, out. 2009 . Disponível em <<http://goo.gl/HFDev9> >. Acesso jun. 2011.

VALÉRY, P.. **Variedades**. BARBOSA, J .A. (org.); GONÇALVES, A. (posfácio). São Paulo: Iluminuras, 2007.

VELHO, G.. Goffman, mal-entendidos e riscos interacionais. In **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 23, nº 68 out. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/O4wKaK> >. Acesso dez. 2013.

VERÓN, E.. Teoria da midiaticização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. In **MATRIZES**, v.8, n.1. (jan./jun. 2014). São Paulo: ECA/USP, 2014.

VERÓN, E.. Prólogo. In FAUSTO NETO; CARLÓN, M. (org.). **As políticas de los internautas: nuevas formas de participación**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

VERÓN, E.. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

VERÓN, E.. **Interfaces: sobre la democracia audiovisual evolucionada**. 1998. Disponível em: <<http://goo.gl/XyHgQ5> >. Acesso dez. 2013.

WEBER, M.. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WILLIAMS, R.. **Cultura e materialismo**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

WILLIAMS, R.. **Palabras clave: un vocabulario de la cultura y de la sociedad**. Buenos Aires: Nueva Vision, 2003.

ZOZZOLI, J. C. J.. A marca diante das novas práticas midiáticas. In **Revista Pensamento & Realidade**, (v.25, n. 2), 2010. Disponível em: < <http://goo.gl/kTZB4i> > Acesso jun. 2014.

8. Apêndices

Apêndice 1 – Organograma agência tradicional.

Apêndice 2 – Fluxo de trabalho agência tradicional 1.

Apêndice 3 – Fluxo de trabalho agência tradicional 2.

Apêndice 4 – Organograma agência digital.

Apêndice 5 – Fluxo de trabalho agência digital.

Apêndice 6 – Organograma agência colaborativa.

Apêndice 7 – Fluxo de trabalho agência colaborativa.

9. Anexo 1 - Profissionais entrevistados nas agências.

Agência tradicional: 10 entrevistas com 13 profissionais.

Sócio e VP de planejamento

Head of Art/Diretor de criação

Diretor de criação [redator]

Diretor de criação [diretor de arte/digital]

Diretor geral de mídia

Diretor de atendimento

Diretor de mídia

Supervisor de mídia

Diretor de arte 1

Diretor de arte 2

Programador

Gerente de planejamento

Relações Públicas

Agência digital: 7 entrevistas com 9 profissionais.

Diretor de criação [redator]

Redator

Diretor de arte

Diretor de mídia

Diretor de projetos

Head projetos

Atendimento – diretor de conta

Planejamento

Planejamento júnior

Agência colaborativa: 8 entrevistas com 8 profissionais.

CEO/Presidente e Diretor de criação [programador/diretor de arte]

Head of art

Planejamento criativo/conceituador

Planejamento criativo/conceituador

Redator 1

Redator 2

Diretor de arte

Gerente de projetos