

# Processos criativos em uma agência de publicidade em transformação: entre a expansão da técnica e a incerteza da arte



Maria Cristina Dias Alves<sup>56</sup>

**Resumo:** Neste texto, apresento parte dos resultados de uma pesquisa de cunho etnográfico realizada em uma agência de publicidade brasileira, além das discussões teóricas que orientaram as análises dos achados: os conceitos de dispositivo, mediações comunicativas da cultura e midiatização. Por meio da observação participante e de entrevistas, com o objetivo de investigar os dispositivos sociotécnicos-discursivos na configuração de estratégias de trabalho, foi possível acompanhar um modelo de negócio em fase de transição, no qual papéis profissionais são revistos e procedimentos testados, numa descentralização de saberes (e de poderes), que aproxima programadores das equipes de criação.

**Palavras-chave:** agência de publicidade; processo criativo; dispositivos, interação.

---

<sup>56</sup> Publicitária e doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, onde realizou a pesquisa de pós-doutorado *Da big ideia ao big data*, sobre as mudanças nos processos criativos das agências de publicidade brasileiras. Possui Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM/SP e graduação em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, pela mesma instituição. Professora do curso de Publicidade e Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, é também membro dos grupos de Pesquisa (CNPq), Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo, GESC3, da ECA/USP, e Comunicação, Consumo e Arte, da ESPM/SP. Além da atuação em agências de publicidade, como diretora de criação e redatora, é poeta, haicaísta, escreve contos e crônicas.

## **Procesos creativos en una agencia de publicidad en transformación: entre la expansión de la técnica y la incertidumbre del arte**

**Resumen:** En este texto, presento parte de la investigación etnográfica realizada en una agencia de publicidad brasileña, así como algunas discusiones teóricas que guiaron el análisis: los conceptos de dispositivo, mediaciones comunicativas de la cultura y mediatización. Mediante observación participante y entrevistas, con el objetivo de indagar en los dispositivos sociotécnico-discursivos en la configuración de las estrategias de trabajo, se pudo monitorear de cerca un modelo de negocio en una fase de transición, en la que se revisan roles profesionales y se prueban procedimientos, en una descentralización de saberes (y poderes), que acerca a los programadores a los equipos creativos.

**Palabras-clave:** agencia de publicidad; proceso creativo; dispositivo, interacción.

## **The creative processes of an advertising agency in transformation: between the expansion of technique and the uncertainty of art**

**Abstract:** In this text, I present part of the ethnographic research in a Brazilian advertising agency, as well as some theoretical discussions that guided the analysis: the concepts of dispositif, communicative mediations of culture and mediatization. Through participant observation and interviews, with the aim of investigating the sociotechnical-discursive dispositifs in the configuration of work strategies, it was possible to closely monitor a business model in a transition phase, in which professional roles are being revised and procedures tested, in a decentralization of knowledge (and powers), which brings programmers closer to the creative teams.

**Keywords:** advertising agency; creative process; dispositif, interaction.

### **1. Conceitos-chave para abrir portas**

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 acelerada proliferação das tecnologias de informação e comunicação alterou os modos de ser e de estar no mundo, com seus sistemas informacionais e redes *on-line* cada vez mais presentes nas relações entre sujeitos. E destes com os objetos. A par da complexidade das novas práticas sociais emergentes, em minha tese de doutorado, voltei o olhar para as/os profissionais de criação (duplas ou trincas compostas por redatoras/es e diretoras/es de arte [DA])<sup>57</sup>, para observar algumas dessas mudanças no dia a dia das agências de publicidade brasileiras.

Para tanto, realizei uma pesquisa de cunho etnográfico em três modelos de agências – tradicional, digital e colaborativa<sup>58</sup> –, e, por meio da observação participante e de entrevistas, pude me aproximar dos profissionais e ouvir o que pensam sobre processos de trabalho e solicitações de campanhas que aproveitem o potencial dos dados para dar conta de um consumidor disperso, cuja escuta das redes e aspectos comportamentais têm sido privilegiados no planejamento.

Foram três as técnicas que orientaram a minha observação: “perceber, memorizar e anotar”, já que sabia o que buscar – as transformações no trabalho publicitário tendo em vista a multiplicidade de suportes e de formatos midiáticos – mas não o que iria encontrar (BEAUD; WEBER, 2007, p. 98). Entretanto, os procedimentos de trabalho nem sempre estão acessíveis ao olhar, por ocorrerem em telas de computadores e mesas digitais, apesar de muitas ideias nascerem no papel, em esboços feitos à mão. Por isso, a importância das entrevistas<sup>59</sup>, para relacionar relatos à descrição densa decorrente da observação, na qual a circunstância revela o valor de um achado, como escreve Geertz (2008, p. 16, 17), pela especificidade complexa do percebido, ao trazer uma atualidade sensível de conceitos “[...] que possibilita pensar não apenas

---

<sup>57</sup> Adoto o gênero masculino devido a presença maciça desses profissionais na criação e não por juízo de valor.

<sup>58</sup> *Corpus* composto por três modelos de agências, entre as vinte maiores do Brasil: uma tradicional, prioritariamente mídia *off-line*; uma digital, voltada às mídias digitais e redes e uma colaborativa, de modelo híbrido.

<sup>59</sup> Nas três agências foram realizadas vinte e cinco entrevistas com trinta profissionais, de criação e demais departamentos.

realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles [...]”.

Para iluminar o percurso das observações e respectivas análises, me aproximei do conceito de dispositivo de Foucault, que o situa num jogo de poder “[...] 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). Esse conceito ganhou força a partir das discussões do autor sobre *episteme*, dispositivo estratégico que define o que é ou não científico ou o que tem ou não qualidade científica. Saber que se refere à materialidade, à prática, o que inclui técnicas para realizar enunciados.

Nesse sentido, pude observar o “saber” das duplas de criação, que historicamente indicava um lugar de “poder” – dispositivo de inventividade, genialidade, intelectualidade ou até excentricidade –, em processo de deslocamento, num esgarçar de fronteiras entre departamentos, que transforma os papéis de profissionais para atender a uma urgência: trabalhos que potencializem processos interacionais e seus efeitos na circulação, esse terceiro polo que “[...] retira a produção/recepção de uma atividade polar segundo acoplamentos que os modifica, transformando as condições do seu trabalho de produção de sentidos.” (FAUSTO NETO, 2018, p. 30).

O exercício desse olhar crítico às singularidades das agências – tradicional, digital e colaborativa – a partir do conceito de dispositivo, inclui processos, fluxos, hierarquias, espaços e denominações de cargos e departamentos, em constante atualização. Um conceito que ora remete aos regimes de enunciação – as curvas de visibilidade, um “saber e um poder”, dimensão interna do dispositivo (DELEUZE, 1999) –; ora aos espaços, aos suportes e às plataformas advindas das tecnologias de informação e comunicação, que capturam e levam à subjetivação. Ou à inescapável “dessubjetivação”, segundo Agamben (2011).

A mediação, como um “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009) é outra lente teórica utilizada para observar os processos das agências, por ser considerada pelo autor a “principal mediação de todos os processos sociais”, deslocando a ênfase das “mediações culturais da comunicação”, para as “mediações comunicativas da cultura”, referindo-se a Martín-Barbero (BRAGA, 2012a, p. 51). Para Verón (2014),

a midiatização sintetiza uma sequência histórica de fenômenos midiáticos decorrente da nossa capacidade de semiose, ao produzir dispositivos que alteram sentidos e a relação espaço-tempo, preconditionando sistemas sociais complexos.

Esses conceitos nos possibilitam caminhos profícuos para analisar os vestígios dos processos realizados profissionais, idealizadores das manifestações publicitárias postas em circulação, a partir das mediações comunicativas da cultura (figura 1) ao configurar um ecossistema comunicativo que ultrapassa a mera questão técnica, mas uma tecnicidade que faz parte do viver, que afeta e é afetado pelo que sentimos e pensamos.

**Figura 1 - Quarto Mapa Metodológico das Mediações**



**Fonte:** Lopes (2018, p. 48).

Para Lopes (2018, p. 58) o novo mapa das mediações, de 2017, não substitui os que o antecederam, há, sim, apropriações, reinterpretações e acréscimos que são tanto consequência, quanto motivo da complexidade do contemporâneo.

## **2. Uma agência em transformação**

Como observei anteriormente, a pesquisa ocorreu em três modelos de agências diferentes, entre as vinte maiores do país. Por se tratar de uma pesquisa de cunho

etnográfico, com técnicas de observação participante, permaneci por oito dias consecutivos em cada agência, para acompanhar os processos criativos; a interação dos informantes entre si nesses processos; 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 midiático.

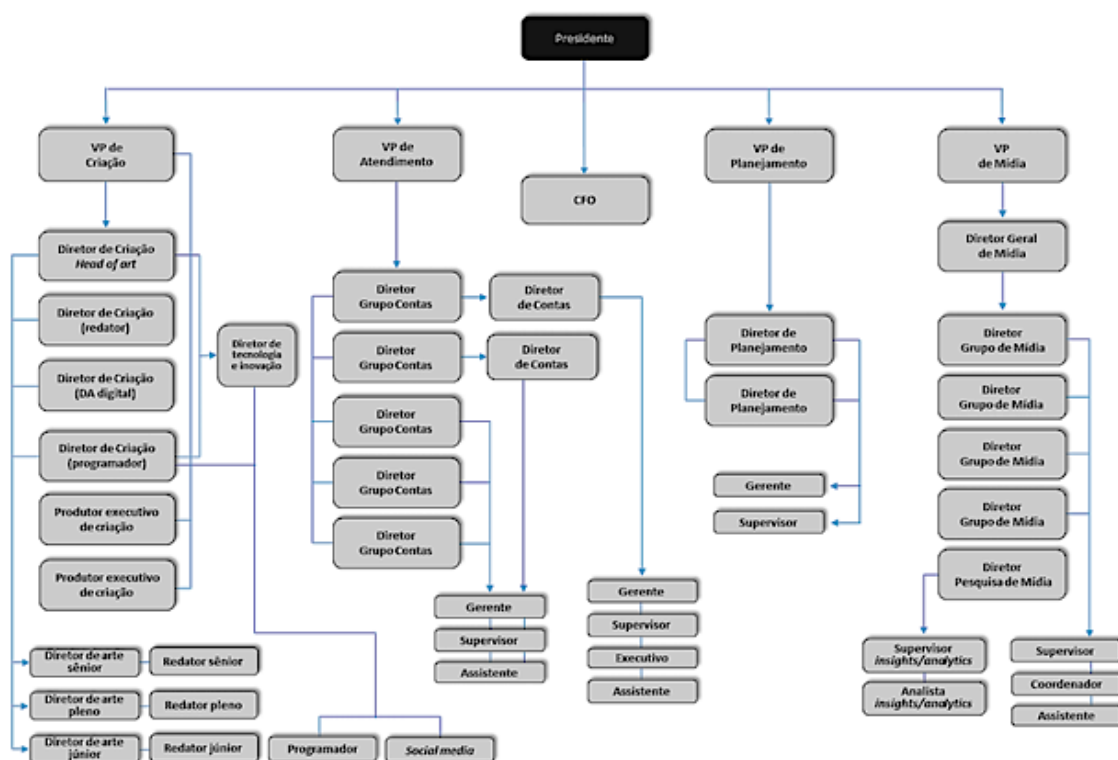
Neste texto, apresento um recorte com algumas descrições, depoimentos e análises da agência considerada tradicional, modelo organizacional e de trabalho comum às agências voltadas, prioritariamente, para a mídia *off-line*, incluindo ações de ativação e material promocional, com contas de instituições financeiras, telefonia, rede varejista de material de construção, empresa química, de alimentos e bebidas, cervejaria, canais de TV, entre outras empresas nacionais e internacionais. Esse modelo de negócio, contudo, estava em fase de transição durante a pesquisa, com a inserção de departamentos dedicados à mídia digital e rede *on-line* e a recente conquista de uma empresa de perfumaria.

Ressalto que, além da observação participante, realizei dez entrevistas com treze profissionais da agência – 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 e relações públicas – para, desse modo, confrontar o que é dito nas entrevistas e a “interação em funcionamento”, seja durante os processos de trabalho das duplas, no *brainstorming*, nos encontros casuais e nas reuniões da criação com outros departamentos. Os nomes, gêneros e demais informações sobre os profissionais não podem ser revelados por acordo de confidencialidade, que permitiu, inclusive, o meu acesso aos processos internos.

A agência, considerada de grande porte e pertencente a um conglomerado internacional, passava por um processo de transição e de reformulação de seu quadro de profissionais, com um programador promovido a diretor de criação (DC) e a normatização de uma ilha de criativos voltada exclusivamente para o digital. No organograma (quadro 1), evidencio algumas dessas transformações no departamento de criação: além do DC programador, há um diretor de tecnologia e inovação, responsável por *apps*, *softwares*, *games* e *social media*, que responde tanto ao DC programador quanto ao DC *head of art*. Há ainda um DC de digital e dois produtores executivos,

cargos similares aos de produtor de RTV e de produtor gráfico, trabalhando conjuntamente com as equipes da criação, auxiliares na elaboração de roteiros, peças e ações que requerem um olhar mais técnico.

**Quadro 1 - Organograma da agência tradicional**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para compreender os modos de fazer das equipes de criação, descrevo a seguir um dos processos observados, com início em uma reunião de campanha na qual estavam presentes os profissionais das áreas de atendimento, planejamento, mídia (diretores e assistentes de cada área), um DC e uma dupla de criação. Nessa reunião, foi possível perceber o posicionamento dos profissionais em relação à orientação futura das peças da campanha, que tinha sido apresentada e aprovada pelo cliente recém-conquistado, resultado de uma concorrência entre agências.

Durante a reunião, os embates maiores ocorreram entre o atendimento e o planejamento e não com a criação, diferente do que esperava: “[...] 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). Tinha por expectativa presenciar conflitos na aproximação do planejamento com a criação, devido às determinações de conceitos e caminhos criativos, mas presenciei o contrário, as contribuições do planejamento são bem-vindas na criação. Já o oposto ocorre com o atendimento, que tem *briefings* reescritos pelo planejamento, numa disputa por um “saber-poder” sobre as decisões do que deve ou não ser solicitado.

Posições contrárias surgiam em relação aos possíveis desdobramentos da campanha, resultado da compreensão do *briefing*, pelo fato de ser um cliente recém conquistado e ainda pouco conhecido por todos. Cada profissional tinha um modo distinto de ver a campanha e respectivas fases. Para o planejamento, havia a necessidade de trabalhar institucionalmente a marca, reforçar os cinco pilares já apresentados, antes de abordar cada produto. Um trabalho conceitual e que deveria permear todas as peças. Diferentemente, o atendimento persistia em trabalhar produtos e não tanto a marca, devido às necessidades urgentes do calendário promocional (lançamento de produtos para o Natal). Entretanto, para a criação a questão parecia simples e o DC ratificou que a campanha abarcaria tanto o caminho institucional quanto o dos produtos, atendendo ambas as solicitações, como de fato ocorreu.

Os profissionais não utilizavam *gadgets* na reunião, escreviam as ideias e observações em papéis e dialogavam intensamente sobre o trabalho. Apenas a assistente de atendimento, bem mais jovem, utilizava um *smartphone*, desatenta à reunião. As representações de cada profissional emergiram durante as discussões, sustentadas por “saberes”: a criação parecia estar mais à vontade, já que o conceito da campanha e o caminho criativo das peças tinham sido aprovados e a inquietação recaía na qualidade criativa e na execução da campanha. O atendimento e o mídia, por sua vez, estavam apreensivos com a aprovação de peças com relevância financeira, apesar de não abordarem isso, como pude verificar posteriormente em uma das entrevistas.

Pergunta: Vocês têm metas a cumprir?

Supervisor de mídia: Não, para a mídia não.

Diretor de mídia: Não! A gente tem um acompanhamento, a gente se envolve no 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).

Para conhecer a campanha me aproximei do DA: as peças traziam figuras da flora brasileira, por anunciar produtos de perfumaria com esse apelo nacional, que deveria ser evidenciado sem perder o caráter internacional da marca. Além da mídia impressa e das peças de ponto de venda, mídia eletrônica e digital, foi desenvolvida uma ação de ativação que evoca os sentidos, inspirada em uma experiência que o próprio DA vivenciou em um dos parques da Disney, nos Estados Unidos, como relatou. Na criação, há associação de elementos folclóricos, ícones regionais e rústicos brasileiros, junto de outros, lúdicos e artesanais, para materializar o conceito da marca. As referências à flora brasileira foram expressas em ilustrações similares às de catálogos científicos de botânica, fruto da pesquisa realizada pelo DA na rede e que, posteriormente, foram recriadas por *designers* especializados, contratados pelo *art buyer* da agência.

Além do layout, também a tipologia foi criada pelo DA, que é *designer* e relatou interesse especial por *type fonts*. Esse profissional desenha as letras na mesa digital e também no papel, prática não muito comum atualmente, mas condição essencial até a década de 1980, diferenciadora dos bons diretores de arte, como Marcelo Serpa e Magy Imoberdorf, formados em artes gráficas ou *design* fora do país. Essa prática perdeu relevância com a chegada dos catálogos de fontes impressas, eletrônicas e, hoje em dia, digitais, nos quais os criativos selecionam às que compõem melhor o *layout*, quando não há limitação nos manuais de marca e de produtos (que predeterminam quais fontes podem ser utilizadas).

Há mediação da tecnicidade nesse processo criativo, que altera a relação entre temporalidade e fluxo de trabalho, desde a pesquisa das imagens à criação da tipologia e dos *layouts*. Não como instrumento, mas própria da estrutura cognitiva e do dia a dia e, nesse sentido, a tecnologia digital movimenta saberes, como escreve Lopes (2018, p 58), alterando [...] tanto o estatuto cognitivo como o institucional das condições do saber, conduzindo a um forte borramento das fronteiras entre razão e imaginação, saber e informação, arte e ciência, saber especializado e conhecimento comum [...]. Basta imaginar esses *layouts* e ações criados no século passado, sem as possibilidades da rede *on-line*, como no caso da pesquisa realizada pelo DA. E, posteriormente, todo o tempo da feitura do *layout* sem as referências já prontas para serem ressignificadas, processo que altera o sujeito profissional em seu fazer.

Na campanha há predomínio da direção de arte, que define as nuances temáticas das peças. Isso se deve ao tipo de produto, perfumaria, cujo sentido acionado é o olfato e favorece um caminho onírico. O cuidado com os textos visuais, da mídia impressa às peças audiovisuais e às ações *on-line*, ficou evidenciado na entrevista com o *head of art* que dirigiu a campanha<sup>60</sup> e considera o *craft* 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/DC, agência tradicional).

A interação desse processo criativo foi mediada por aparatos técnicos (entremeada por encontros face a face, como observei na reunião *kickoff*), do envio do *briefing* à troca de mensagens via *chat*, além da fase de criação dos títulos, dos roteiros audiovisuais e demais peças, até o momento da exposição dos caminhos da dupla de criação para o DC e, depois, para outros diretores.

A dupla trabalhou separada (fisicamente) e não um ao lado ou à frente do outro, como é comum<sup>61</sup>, por isso, presenciei um excesso de conversas via *chat* entre os dois. Pude também visualizar, no computador do DA, os títulos e as oito sinopses dos comerciais criadas pelo redator, com situações que evocavam os sentidos, combinando momentos do dia a dia a sensações prazerosas, de aconchego e de amor e que poderiam ser deflagradas pelo olfato e pela visão (beleza). Devido ao termo de confidencialidade, não posso descrever o conceito, roteiros e títulos, mas há associação por contiguidade e semelhança (CARRASCOZA, 2004) em toda a campanha.

O DC selecionou três caminhos, das oito sinopses criadas, para discutir com o presidente da agência e, juntos, fechar um caminho: o mesmo escolhido pela dupla, que deu andamento às demais peças. Segundo relato da dupla, o envolvimento do presidente

---

<sup>60</sup> A campanha tinha dois diretores: o DC *head of art* e o DC digital.

<sup>61</sup> “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. [...] A partir do meio da década de 1990, chegou à criação as grandes salas de trabalho [...] A disposição das equipes de criação em grandes mesas, ou ilhas, com vários profissionais, um na frente do outro, alterou o modo de trabalhar” (ALVES, 2016, p. 82).

na aprovação (e não o VP de criação), se deve ao fato de a conta ser nova na agência e de fazer questão de acompanhar tudo de perto. Vários profissionais salientaram o envolvimento do presidente, mesmo quando o VP decide os caminhos. Isso sinaliza verticalidade na hierarquia, com liderança compartilhada (vide organograma), mais próxima da agência digital, de hierarquia oblíqua e liderança compartilhada, do que da agência de modelo colaborativo, de hierarquia horizontal, com liderança centralizada. (ALVES, 2016, p. 201).

Relembro que o conceito e parte da campanha já haviam sido apresentados e aprovados quando da conquista da conta. Portanto, acompanhei a criação de algumas peças para ponto de venda e para a mídia digital, pertencentes a um projeto maior que continha uma ação de ativação por meio de uma vivência proporcionada pela marca em alguns *shoppings*, momento em que consumidores entrariam em contato com uma animação artesanal (que remete às origens do cinema) ressignificada para evocar o sentido do olhar. Uma experiência que objetiva propagar a marca nas redes sociais e concretizar um dos pilares da empresa, como manifestou o planejamento na reunião de *briefing*. Ações midiáticas desse tipo não são ponto de partida, mas de chegada “[...] que resultam em sua composição como ‘um objeto para circular’ – e que, por sua vez, realimenta o fluxo da circulação [...]” (BRAGA, 2012a, p. 41).

A apresentação das peças estava em fase de finalização quando o diretor de atendimento se aproximou da mesa do DA para ver a campanha, como se a dupla estivesse sendo avaliada por ele, mais do que o próprio trabalho. Essa apresentação requereu um bom desempenho do DA (nem tanto do redator), apesar da anuência do DC e do presidente sobre o caminho criado. Afora gostar bastante da campanha, o atendimento entusiasmou-se com a possibilidade de trabalhar produtos (além da marca, como desejava) e solicitou uma reapresentação para o diretor geral de mídia, que também gostou do que viu. Entretanto, este sugeriu estratégias para personalizar a campanha em algumas revistas e, dessa maneira, materializar a evocação dos sentidos em outros suportes, em uma ação *crossmedia*, como escrevem Hellín e Trindade (2014), multiplataforma, para expandir o universo da marca. A escolha da utilização dos meios objetiva a convergência com vistas a resultados, do conhecimento da marca e dos produtos ao incremento de vendas.

O modo de cada profissional considerar a mesma campanha (criação, atendimento e mídia) revela o respectivo interesse no processo como um todo: a dupla de criação procurava reafirmar a ideia – texto e *layout* – de maneira original e sedutora, para envolver o consumidor e ter relevância criativa. O atendimento avaliava em qual momento da campanha o produto teria relevância (e maior incentivo às vendas), citando valores, investimento. O mídia sublinhava o uso de outros meios, também da mídia *off-line*, como capas de revistas específicas em uma ação personalizada para aumentar a visibilidade da marca (e a rentabilidade). Cada qual na defesa: do seu trabalho na campanha e de sua posição na agência.

Outra especificidade diz respeito à concepção da apresentação da campanha, encabeçada pelo DA e não pelo redator, o que é mais comum, porque o conceito, expresso em textos verbais, vem sustentado por textos visuais e não o contrário. O redator enviou via *chat* os títulos e textos da apresentação criada pelo DA no programa *keynote*. Esse DA também foi responsável por mostrar o material para o atendimento e o mídia, profissional bastante solícito, que se dispôs a descrever todo o processo de criação para a pesquisa, desde as referências que alimentaram o percurso criativo à vivência relatada em relação aos caminhos, aos rascunhos e aos argumentos, além das ações de experiência da marca.

### **3 Um olhar e alguns pontos de vista**

O processo criativo – na procura por algo singular, um ângulo original e exclusivo para a campanha, da concepção do tema a partir do produto, argumentos de venda, posição no mercado e concorrência – pareceu similar aos relatados no século passado por Orígenes Lessa (CARRASCOZA; YVES, 2011). Por isso, questionei um dos DCs sobre esse processo e constatei aproximações na busca por ideias, desde a leitura do *briefing*, passando por possíveis associações que proporcionem um conceito único 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 [...] 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 tevê, 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 [...] (DC [redator], agência tradicional).

Para esse profissional, o trabalho não mudou, mas, sim, os meios pelos quais é possível chegar ao tema, ao conceito e, enfim, à campanha, uma vez que as referências estão disponíveis para todos hoje em dia. O trabalho também está mais complexo, principalmente quando requer conhecimento técnico, porque as equipes de criação têm de se envolver com a realização ou, pelo menos, saber se a ideia é viável:

[...] 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 (DC [redator], agência tradicional).

Procurei, então, me aproximar ainda mais dos processos para examinar se há convergências na maneira de pensar. Ou se os processos estão localizados em um dispositivo técnico, em face da instabilidade e instantaneidade da rede *on-line* e da ausência de controle (AGAMBEN, 2011). Conclui que a inserção da mídia digital traz consequências além da preocupação com o controle, trata-se de outra instância, a financeira, uma vez que a remuneração da mídia analógica é expressiva, diferente do que ocorre na mídia digital. Para a criação, não importa o meio, mas onde o consumidor está, o que implica em um novo modelo de negócio 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 tevê

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 TAL (produtos alimentícios/ achocolatados) é uma conta pra superjovem, de 13 a 16, 17 anos, a gente está uma porcentagem muito pequena na tevê, mas a grande porcentagem está no digital [...] a gente tem de estar onde o público está [...] (DC [diretor de arte/digital], agência tradicional).

A diferença do modelo de negócio, como relatado, traz consequências no processo criativo e desobriga profissionais de se preocuparem com o aproveitamento da verba. Para o DC digital, não se trata de mídia *on* ou *off-line*, mas de um pensamento *on-line*: ideias, departamentos e pessoas em integração para realizar um trabalho que tem a contribuição de todos. São profissionais que já intuem a lógica do dispositivo no dia a dia de trabalho, no fluxo do qual participam, mais conscientes 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 (DC [diretor de arte/digital], agência tradicional).

Para o DC *head of art*, a chegada da mídia digital não alterou o processo criativo, só que a pesquisa na internet deixou tudo mais rápido e fácil. É o mesmo jeito de pensar: ir atrás de uma ideia que faça sentido, na qual o profissional acredite e dê forma. Aceleração parece ser a palavra de ordem, não necessariamente no processo de criação, como escreve Barreto (2004) ao citar a rapidez com que Lessa criava campanhas para poder se dedicar à literatura. Rápida é a maneira pela qual as referências podem ser acessadas, combinadas e ressignificadas. E, por isso, fica cada vez mais difícil encontrar a “grande sacada”.

A maioria dos profissionais credita o sucesso da agência<sup>62</sup> à integração dos departamentos (e de pessoas na criação, apesar da hierarquia), responsável por uma série de combinações que influencia no processo criativo, a partir de um *insight* do planejamento (que tem relevância para as equipes) ou advindo do atendimento e dos programadores. Redatores e diretores de arte mais jovens apostam na coautoria, no compartilhamento de ideias. Valorizam a proximidade de programadores, inclusive o fato de existir um DC programador, que permite estender o trabalho para diferentes formas e plataformas, como ocorreu na criação de um *app* (premiado com um *Cannes Lions*), idealizado por dois diretores de arte junto de um programador.

O que essa aproximação de competências torna evidente, além das possíveis mudanças no modelo de negócio, é a deficiência na formação dos profissionais de publicidade nos cursos superiores, porque não existem disciplinas que deem conta da multiplicidade de habilidades exigida: “[...] 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).

Uma característica relevante desses profissionais é o comprometimento com o posicionamento e os objetivos das marcas e dos produtos, a médio e longo prazo, o que sinaliza a forte atuação do planejamento em todas as instâncias do processo. Segundo o DC *head of art*, há uma estratégia por trás da campanha digital, com ações encadeadas e tempo de acontecer, diferentemente dos *posts*, considerados simples peças na relação das marcas com consumidores.

Braga (2012) refere-se à mediatização, esse novo processo interacional de referência, observável tanto nas relações entre os profissionais durante a criação, como no resultado do trabalho dessas relações, manifesto em novos processos de interação com o consumidor, como as peças audiovisuais em pré-produção que acompanhei durante a pesquisa. Duas delas obtiveram o segundo e o terceiro lugar em visualizações no *YouTube* no mês em que entraram no ar, com milhares de curtidas e de comentários, além de compartilhamentos.

---

<sup>62</sup> Entre as vinte maiores e mais premiadas agências do país, no momento da pesquisa.

#### 4 Considerações Finais

Pela brevidade deste texto, não descrevi alguns aspectos da agência, como espaços e instalações (o poder, como organização do espaço [FOUCAULT, 1988]), nem a totalidade dos achados das observações e das entrevistas realizadas com os treze profissionais da criação e demais departamentos. Neste recorte, sob o conceito de dispositivo, mediações e mediatização, acompanhei a interação em funcionamento, mais alguns elementos que considero singulares para compreender os processos de trabalho, como a proximidade dos profissionais de TI e programadores às equipes de criação, dada a emergência da mídia digital e das redes *on-line*.

Em relação aos dispositivos, ficou evidente a emergência da um “saber” consequente da formação e da vivência de profissionais, em que o conhecimento dos aparatos técnicos é utilizado para potencializar ideias e criar novos formatos, a partir dos meios: procedimentos que não eram feitos antes, uma das características da mediatização (BRAGA, 2012). Como resultado, há mudança nos modos de fazer, devido ao excesso de informações e à aceleração do tempo. Transformações observadas também na relação dos profissionais com os meios e com os aparatos técnicos, seja na interação com outros ou na interação com eles mesmos, permitindo uma nova combinação de competências que traz mais insegurança. Isso porque, a não vivência do digital pelos seniores tem de ser apreendida no cotidiano, aproximando-os dos jovens, que sabem lidar com as multiplataformas da mídia digital e da rede *on-line*. A menor resistência dos jovens à flexibilização e à polivalência, facilita mudanças culturais: “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, 2010, p.11).

As mediações da tecnicidade alteram processos cognitivos, saberes e fazeres (LOPES, 2018) e são observadas em todo o fluxo, desde as solicitações do cliente à aprovação do trabalho, via e-mail ou *WhatsApp*, lógica presente em todos os departamentos, fluxos e procedimentos. Na criação, *gadgets* medeiam as atividades, nas pesquisas, nos modos de criar em suportes digitais, na relação entre duplas e demais profissionais: interações face a face e mediadas por ritualidades (LOPES, 2018), que afetam tanto as práticas sociais quanto as representações dos criativos.



Algumas características-chave desse modelo de negócio em transição (quadro 2), são os procedimentos de trabalho orgânicos e a ausência de sistema informacional de gestão (apesar do controle e relatórios de *timesheet*<sup>63</sup>), organicidade refletida na predisposição por integrar profissionais e departamentos, razão do sucesso da empresa, segundo alguns profissionais.

Os fluxos são simples e rápidos, a partir do atendimento, planejamento, criação, produção. A não linearidade ocorre quando a criação toma a frente do trabalho, principalmente, quando o cliente tem a expectativa de que a agência indique qual a melhor maneira de abordar o consumidor. A hegemonia da criação prevalece, que se reinventa ao promover um programador a DC, anexar cargos voltados à inovação e aproveitar as possibilidades da tecnologia.

**Quadro 2 - Pontos-chave da agência tradicional**

	<b>Agência tradicional</b>
<b>Hierarquia</b>	vertical com liderança compartilhada
<b>Orientação</b>	<b>criativa: design + programação (tecnologia)</b>
<b>Criação</b>	em duplas e trincas direção de criação: direção de arte + redação + programação gênero masculino predominante
<b>Fluxo</b>	linear/não linear simples e rápido
<b>Organização e departamentos</b>	<b>idealmente integrada:</b> hegemonia da criação, planejamento valorizado, ascensão dos programadores
<b>Procedimentos</b>	orgânicos
<b>Palavras-chave</b>	conceito de marca e comportamento do consumidor: <b>relevância</b>
<b>Relação com o consumidor</b>	<b>fidelização</b>
<b>Publicidade é</b>	<b>criatividade e conceito de marca:</b> "olha o que a minha marca faz por você"

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A admiração que algumas duplas de criação têm por profissionais de programação e de TI é um fato relevante, considerados gênios. Também o profissional de programação valoriza a liberdade criativa propiciada, já que antes não tinha espaço

<sup>63</sup> Comuns para "medir" o tempo de trabalho por hora-homem, como discriminado nas tabelas de serviços das associações de agências (ALVES, 2016, p.71).

para participar do processo de trabalho das duplas: “[...] 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).

Dispositivos de criatividade unem diretores de arte, profissionais de TI, *social media* e redatores, planejamento e cliente, mídia e produtores executivos, para dar conta da perda de espaço nas mídias analógicas, agora combinadas com mídia digital e a experiência do consumidor, tendo por trás um conceito forte, alicerce das demais estratégias da marca, orientadas por dados sobre comportamentos de consumidores.

Na agência pesquisada, ficou evidente um deslocamento de saberes (e consequentes poderes) que se expandem no sentido da técnica, para a qual tudo se volta e, como escreve Martín-Barbero (2015), compõe um terceiro ambiente e ecossistema comunicativo “tão socialmente estratégico quanto o ecossistema verde”.

Chama a atenção a incerteza desse modelo de negócio em rápida transformação, no qual papéis são revistos e procedimentos testados: não importa o quanto o profissional já fez, mas o que terá de fazer. Equipes de criação se transformam em estrategistas performáticas, ao combinar criatividade e eficiência para alcançar resultados e, assim, manter os clientes na agência e, principalmente, conservar postos de trabalho.

## Referências

AGAMBEN, G. ¿Qué es un dispositivo? In **Sociológica**, año 26, número 73, 2011.

ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada: vestígios e perspectivas**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). ECA/USP, 2016.

BARRETO, R. M. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004.

BEAUD, S.; WEBER, F. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BRAGA, J. L. Interação como contexto da Comunicação. In: **MATRIZES**, ano 6, nº 1. São Paulo: ECA/USP, 2012.

BRAGA, J. L. Circuitos versus campos sociais. *In*: JANOTTI Jr. J., MATTOS, M. A., JACKS, N. (org.) **Mediação & Mdiatização**. COMPÓS. Salvador: EDUFBA. 2012a.

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://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2477](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2477). Acesso em: out. 2021.

CARRASCOZA, J. A. **Razão e sensibilidade no texto publicitário**. São Paulo: Futura, 2004.

CARRASCOZA, J. L. A.; YVES, P. **A propaganda e o sonho**: Orígenes Lessa e o universo publicitário. Rio de Janeiro: Singular, 2011.

DELEUZE, G. ¿Que es un dispositivo? *In*: BALIBAR, E.; DREYFUS, H.; DELEUZE, G. et al. **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1999.

FAUSTO NETO, A. Circulação: trajetos conceituais. *In*: **Rizoma**, Santa Cruz do Sul, v. 6, n. 2, 2018. DOI: 10.17058/rzm.v6i2.13004. Acesso em: out. 2021.

FÍGARO, R. Comunicação e trabalho para uma reflexão crítica sobre as TICs. *In*: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação., 33, 2010, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Disponível em: [www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-1413-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-1413-1.pdf). Acesso em: out. 2021.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

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 transmediática. Rio de Janeiro: E-papers, 2014.

LOPES. M. I. V. Mediação e recepção. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latino-americanos de comunicação. *In*: **MATRIZES**, ano 8, nº 1. São Paulo: ECA/USP, 2014.

LOPES. M. I. V. A teoria barberiana da comunicação. *In*: **MATRIZES**, v.12, nº 1. São Paulo: ECA/USP, 2018.

MÁRTIN-BARBERO, J. Uma aventura epistemológica. *In: MATRIZes*, v. 2, nº 2. São Paulo: ECA/USP, 2009.

MARTÍN-BARBERO, J. ¿Desde dónde pensamos la comunicacional hoy? *In: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, nº 128, 2015. Disponível em: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2545/2445>. Acesso em: out. 2021.

VERÓN, E. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. *In: MATRIZes*, v.8, n.1. São Paulo: ECA/USP, 2014.