



**COMUNICON2018**  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

## **Por dentro de uma agência de publicidade tradicional: observações e inferências sobre um modelo em transformação.<sup>1</sup>**

**Maria Cristina Dias Alves<sup>2</sup>**

**Universidade de São Paulo e Centro Universitário Belas Artes**

### **Resumo**

Este texto é um recorte da nossa tese de doutorado na qual pesquisamos os processos criativos de três modelos de agências brasileiras – tradicional, digital e colaborativa – com o objetivo de acompanhar as alterações no dia a dia de trabalho das equipes de criação. Neste recorte, que pela primeira vez trazemos à discussão, abordamos especificamente o modelo tradicional, os achados da pesquisa etnográfica e algumas análises. Como referencial teórico, utilizamos o conceito de dispositivo para observar a descentralização de saberes (e poderes) com vistas à rapidez do trabalho e diversidade de caminhos, devido às incertezas do negócio publicidade. Discutimos também as mediações comunicativas da cultura, cujo termo midiatização tem sido privilegiado como instrumento para avaliar a esse “processo interacional de referência” como escreve Braga. Salientamos que este texto será sucedido por outros dois, também inéditos, com observações da pesquisa nas agências de modelo digital e colaborativo.

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

### **Às portas de um novo tempo**

A proliferação de suportes midiáticos alterou os modos de existência, quer pela ubiquidade dos sistemas informacionais, que medeiam as relações entre sujeitos (e entre coisas), quer pela maneira com a qual os aparatos técnicos, cada vez menores e mais percipientes, alteram os processos de comunicação e de consumo.

Estudar as consequências dessas mutações, no momento em que ocorrem, faz emergir um olhar reflexivo e ao mesmo tempo propositivo, para dar conta da complexidade de novas práticas sociais.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 10, Consumo, Literatura e Estéticas Midiáticas, do 7º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon, realizado nos dias 10 e 11 de outubro de 2018.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM/SP e graduada em publicidade na mesma instituição. Pesquisadora do Grupo Comunicação, Consumo e Arte da ESPM/SP e do GESC, Grupo de Estudos em Semiótica, Comunicação, Cultura e Consumo da ECA/USP. Docente do Centro Universitário Belas Artes e docente convidada da ECA-USP. E-mail: crisdays@gmail.com.



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Consideramos a potência do consumo como produtor de sentidos nas relações do sujeito consigo mesmo e com o outro, ao transferir significados dos bens para dar sentido à existência. Indissociável do consumo está a produção, tanto material quanto simbólica e, especificamente, os processos de produção dos profissionais de criação das agências de publicidade brasileiras (duplas ou trincas compostas por redatores e diretores de arte e/ou, ainda, programadores<sup>3</sup>).

Para dar conta desse movimento, realizamos uma pesquisa etnográfica em nosso projeto de doutorado na qual observamos três modelos de agência – tradicional, digital e colaborativa<sup>4</sup>. A etnografia nos permitiu participar do cotidiano das duplas de criação e seus pares e, por meio das entrevistas, aproximar as observações do que pensam os profissionais sobre os processos de trabalho em transformação acelerada devido à proliferação de aparatos, suportes e meios. E, ainda, as exigências de campanhas que aproveitem o potencial dos dados gerados pelos sistemas de monitoramento das redes sociais para dar conta de um consumidor disperso, cujos aspectos comportamentais têm sido privilegiados no planejamento, ocasionando uma descentralização de *saberes* nas agências.

A observação participante requer que o pesquisador interaja com o grupo, imerso no dia a dia como fizemos, para acompanhar os processos criativos de perto. Entretanto, isso nem sempre foi possível devido às características do trabalho, que ocorre nas telas dos computadores e nas mesas digitalizadoras, ainda que muitas ideias sejam rascunhadas no papel.

Em todas as agências pesquisadas os aparatos técnicos são presentes na criação, seja no momento da pesquisa de referências, seja para compartilhar ideias entre a dupla (e ambos com o diretor de criação), além, dos programas de arte, de escrita e de apresentação de campanhas. Por conta disso, procuramos descrever os processos criativos a partir da nossa observação, relacioná-los aos relatos das entrevistas<sup>5</sup> e, desta feita, o conjunto de achados à teoria. Na descrição densa que se refere Geertz, a importância dos achados está na circunstância, na especificidade complexa, cujo material, resultante da observação, pode trazer uma atualidade sensível de conceitos “que possibilita pensar não apenas

<sup>3</sup>Adotamos o gênero masculino como padrão para as entrevistas e as descrições, não como juízo de valor, mas dada a presença maciça desses profissionais da criação e, principalmente, à confidencialidade exigida em todas as pesquisas.

<sup>4</sup>*Corpus* composto por 3 modelos de agências, selecionadas entre as 20 maiores do Brasil e localizadas na cidade de São Paulo, por ser o maior mercado: uma tradicional, que trabalha prioritariamente com a mídia analógica ou *off-line*; uma digital, com trabalhos para as mídias digitais e redes *on-line* e, enfim, um colaborativa, cujo foco principal é a mídia digital, o que não significa exclusão da mídia analógica, experimentando um novo modelo híbrido de negócio publicitário.

<sup>5</sup>Considerando todo o *corpus*, foram realizadas 25 entrevistas, totalizando 30 entrevistados (algumas entrevistas em dupla ou trinca): profissionais de criação e dos demais departamentos – atendimento, planejamento, mídia, produção, programação, projetos e relações públicas. Todas as entrevistas foram gravadas (áudio).



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles” (GEERTZ, 2008, p. 16, 17).

Novamente reafirmamos que este texto traz um recorte da nossa tese com as observações e análises de apenas uma das agências pesquisadas, a de modelo tradicional, com trabalhos voltados prioritariamente para a mídia *off-line*. A pesquisa foi realizada em junho de 2015, durante oito dias consecutivos, e a agência passava por reformulações com mudanças de profissionais, promoção de um programador a diretor de criação e consolidação de uma linha de criação voltada para mídia *on-line*.

### Para abrir portas, conceitos-chave

Um objeto de estudo é resultado de um recorte a partir do qual realizamos tanto a pesquisa empírica quanto as consequentes inferências, alinhando conceitos e autores elencados na revisão teórica e criando conceitos outros, aquém ou além daqueles com os quais dialogamos. Também não apartamos sujeito do objeto, movimento impossível de ser realizado, uma vez que “não existe ciência social (nem mesmo ciência) que seja livre de toda subjetividade. A simples escolha de um conjunto de conceitos teóricos ao invés de outro já pressupõe uma decisão subjetiva (TODOROV, 2006, p. 83).

Portanto, um dos caminhos norteadores pelo qual empreendemos a nossa análise é o conceito de dispositivo, localizado 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, grifos nossos). Assim o autor amplia o conceito a partir de *episteme*, dispositivo estratégico que define o que é ou não científico ou que tem ou não qualidade científica.

Discutimos, portanto, esse saber que se refere à materialidade, à prática, o que inclui as técnicas para realizar enunciados. Pelo olhar do nosso objeto de pesquisa, percebemos o *saber* das duplas de criação, que historicamente instituíam um lugar de *poder* no processo de trabalho criativo – dispositivo de inventividade, genialidade, intelectualidade e até excentricidade – sendo deslocado para outros lugares, num esgarçamento de fronteiras entre os departamentos, que *altera e/ou amplia* as funções dos profissionais e que têm a ver com os imperativos urgentes: trabalhos que potencializem dispositivos interacionais e seus efeitos na circulação.

Lançamos um olhar crítico às especificidades das agências, aproximando-as do conceito de



dispositivo na atualização de processos, fluxos, hierarquia, espaços e as próprias denominações de cargos e de departamentos. 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 e aos suportes advindos das tecnologias de informação e comunicação, que nos capturam, como escreve Agamben (2011) e que nos levam à subjetivação (ou à *dessubjetivação* na radicalidade de Agamben, da qual nada escapa).

A partir do conceito de dispositivo, discutimos também a midiaticização, esse “novo processo interacional de referência” (BRAGA, 2009) que o termo abarca, ao modificar os demais processos. Para Hjarvard (2012), a midiaticização refere-se a um processo pelo qual a sociedade se submete ou depende da mídia, da lógica que a mídia institui. Uma dualidade, segundo o autor, já que os meios estão integrados a outras operações sociais e, do mesmo modo, os próprios meios de comunicação se tornam instituições. Desse modo “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).

O autor caracteriza duas formas de midiaticização – direta e indireta –, distinção que permite compreender diferentes modos de interação. A midiaticização direta refere-se às atividades alteradas na interação com os meios, como ocorre no uso de *netbankings* para pagamento de contas (HJARVARD, 2012, p. 67). Exemplo ao qual acrescentamos a comunicação à distância via *Facetime* ou *Skype*. Já a midiaticização indireta não implica em mudança de atividade, mas em influências sobre as atividades. O autor dá como exemplo os brindes ou personagens de animação distribuídos em algumas lanchonetes (*fast food*), pelo contexto cultural que criam além do ato de se alimentar. Refere-se, ainda, à intertextualidade entre instituições e meios, à materialidade discursiva das representações culturais que a mídia veicula: “a midiaticização 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).

Braga assinala que esse processo – a midiaticização – se torna 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). Isso nos levou a um questionamento: se as “mediações comunicativas da cultura” já abarcavam essas alterações, não seria a midiaticização mais um *dispositivo* que emerge para dar conta das transformações pelas quais a





**COMUNICON2018**  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

sociedade atravessa, em resposta a uma urgência impulsionada pela lógica do capital-informação, como escreve 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), como também ocorre com o termo literacia (de literacy) e letramento.

Desta forma, circunscrevemos o uso do termo midiatização junto de interação para analisar os vestígios dos processos observados entre os sujeitos, bem como a “tecnicidade” mediando tempos e fluxos, como no último mapa de Martín-Barbero (LOPES, 2014, p.73). Fazemos questão de salientar o lugar dos profissionais, idealizadores das manifestações publicitárias postas em circulação e observáveis a partir das mediações comunicativas da cultura. Afinal, a ação humana, mesmo que controlada ou disciplinada por dispositivos, criativamente atualiza o seu fazer, para seduzir, emocionar, persuadir, vender e manter o seu lugar no mundo do trabalho, ainda que este lugar esteja em transformação.

## O lado de dentro

A agência tradicional, como entendemos, segue o modelo organizacional e de trabalho comuns às agências de publicidade *off-line*, modelo que está em fase final de transição<sup>6</sup> com a inserção de departamentos voltados à mídia digital e às ações de ativação. No caso da agência pesquisada, não havia uma agência digital trabalhando conjuntamente (nas mesmas instalações), mas, sim, profissionais voltados à mídia digital junto de criativos voltados para a mídia *off-line*. Ou seja, a divisão decorre das atribuições dos profissionais, mais do que dos espaços físicos e de procedimentos estanques.

As nossas observações e relatos podem ser sinalizadores de um processo de mudança, seja nos modos de trabalhar, seja na interação dos profissionais. A descrição aqui apresentada teve início em uma reunião de discussão da primeira campanha para um cliente recém-conquistado, na qual estavam presentes profissionais das áreas de atendimento, planejamento, mídia (diretores e assistentes de cada área), um diretor de criação e uma dupla. Ao participar da reunião, foi possível observar o posicionamento dos profissionais em relação ao encaminhamento de peças já apresentadas, motivo da conquista da conta pela agência, e que estavam em processo de ajustes.

Os embates maiores nessa reunião ocorreram entre o atendimento e o planejamento e não com

---

<sup>6</sup>Como detalhamos no organograma da agência tradicional (ALVES, 2016, p. 94), no momento da pesquisa algumas transformações estavam em curso e culminaram, numa primeira fase, em uma agência híbrida, resultado da união com outra agência 100% digital e, finalmente, a saída de sócios e transformação total do negócio.



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

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 tem muitos *briefings* reescritos pelo planejamento, em uma luta por um *saber e um poder*.

As posições antagônicas nessa reunião recaíam sobre os caminhos a seguir em função do entendimento da solicitação do *briefing*, pelo fato de ser um cliente novo e ainda pouco conhecido. Cada um tinha uma percepção diferente sobre a composição da campanha e respectivas fases. Para o planejamento, havia 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). Contudo, para a dupla, a questão parecia mais simples e o diretor de criação salientou ser possível trabalhar a campanha institucional e os produtos, como de fato ocorreu.

Os profissionais não usavam dispositivos técnicos nesta reunião, rascunhavam em papéis as ideias e conversavam intensamente sobre o trabalho. Somente a assistente de atendimento, bem mais jovem, lia mensagens do *WhatsApp* no *smartphone*, alheia à reunião. Observamos as representações de cada profissional alicerçadas por *saberes*, a criação demonstrava estar mais à vontade, uma vez que o conceito da campanha e o encaminhamento das peças tinham sido aprovados, a preocupação era com qualidade criativa e a execução da campanha. Já o atendimento e o mídia estavam preocupados em aprovar peças com relevância financeira, apesar de não verbalizarem isso, 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 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).

Nos aproximamos do diretor de arte para ver as peças da campanha, que tinha referências da



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

flora brasileira: são produtos de perfumaria que têm esse apelo e deveria ser evidenciado sem perder o caráter *internacional* da marca. Além da mídia impressa e peças de ponto de venda, mídia eletrônica e digital, foi criada uma ação de ativação da marca, que evoca os sentidos, inspirada em uma experiência vivenciada pelo diretor de arte em um dos parques temáticos da Disney, nos Estados Unidos. Há uma associação de elementos folclóricos, ícones regionais e rústicos brasileiros, com elementos lúdicos, para materializar o conceito da marca.

Os elementos da flora brasileira foram expressos em ilustrações similares às de catálogos científicos de botânica, resultado da pesquisa de referências na rede *on-line*, posteriormente recriadas por *designers* especializados e contratados pelo *art buyer*. O layout e os tipos foram criados pelo diretor de arte, que é *designer* e relatou interesse especial por tipografia. Esse profissional 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, 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, atualmente, 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 composição dos *layouts*, ou, ainda, *mediações comunicativas* da cultura (MARTÍN-BARBERO, 2009), na qual a técnica, pelas mãos do profissional, altera a relação entre tempo e fluxo de trabalho. Basta imaginar esse *layout* 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, que modificam o sujeito profissional em seu fazer.

Na campanha há predominância da direção de arte, que dá o tom das peças. Creditamos esse fato ao tipo de produto (perfumaria) que lida com os sentidos. O 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 de digital) 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



**COMUNICON2018**  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

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 via *chat* durante o processo de criação de títulos e roteiros, até o momento de os criativos mostrarem as ideias para o diretor de criação e outros profissionais. Visualizamos os títulos e os oito caminhos criados pelo redator (que ficava em outro ambiente da criação e não ao lado do “seu dupla de criação”, por isso as conversas via *chat*) no computador do diretor de arte. A partir do conceito, 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. Devido ao termo de confidencialidade, 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 caminho: o mesmo escolhido pela dupla, que deu andamento às demais peças. Segundo relato da dupla, 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<sup>7</sup>, mesmo quando o VP decide os caminhos.

Relembramos que o conceito e parte da campanha já haviam sido apresentados e aprovados quando 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, continham uma ação de ativação por meio de uma vivência proporcionada pela marca (em alguns shoppings), momento em que o consumidor entraria em contato com uma animação artesanal (que remete às origens do cinema), ressignificada para evocar o sentido do olhar. A experiência vivenciada tem por objetivo a propagação nas redes sociais e, por ser produto de perfumaria, concretizar um dos pilares da marca, como desejava o planejamento.

Na sexta-feira, último dia da nossa pesquisa, a apresentação estava em vias de finalização (o prazo era a segunda-feira) quando o diretor de atendimento veio à mesa do diretor de arte para “ver como ficou”. Nos pareceu que os criativos estavam sendo avaliados pelo diretor de atendimento (mais

---

<sup>7</sup> O presidente da agência é redator de origem e foi diretor de criação de algumas agências antes de criar a sua empresa.





**COMUNICON2018**  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

do que o trabalho em si), o que demandou certa performance do diretor de arte, nem tanto do redator, apesar da aquiescência do diretor de criação e do presidente do caminho apresentado.

O atendimento gostou da campanha e entusiasmou-se com a possibilidade de trabalhar o produto (além da marca, como queria) e pediu uma rerepresentação para o diretor geral de mídia, que também gostou. Este sugeriu estratégias que pudessem personalizar a campanha para algumas revistas e materializar a evocação dos sentidos em outros suportes, numa ação *crossmedia*, como na descrição de Hellín e Trindade (2014), multiplataforma para expandir o universo da marca. O modo de utilização dos meios busca convergência com vistas a resultados e, nesse caso, conhecimento da marca, dos produtos e, claro, impulso às vendas. A equipe de criação possibilitou novos caminhos para o mídia.

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 à apresentação da campanha, criada pelo diretor de arte e não pelo redator, prática mais comum já que o conceito é expresso em textos verbais, sustentado pelos visuais, e não o contrário. O redator enviou via *chat* os títulos e textos, mas a criação da apresentação no programa *keynote* ficou com o diretor de arte. Este também foi responsável pela 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.

### **O olhar da pesquisadora, a voz dos pesquisados**

O processo criativo observado nos pareceu similar aos relatados no século passado por Orígenes Lessa (CARRASCOZA; YVES, 2011): 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 questionar um dos diretores de criação



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

sobre processos, percebemos aproximações na busca de ideias, da leitura do *briefing*, passando pelas possíveis associações que possam proporcionar 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 [...] 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 estão disponíveis para todos. Entretanto, o trabalho 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 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 ainda mais dos processos para verificar se há convergências no modo de pensar, ou se estão localizados num *dispositivo de tecnicidade*, em face da instabilidade e instantaneidade da rede *on-line* e da ausência de controle (AGAMBEN, 2011). A inserção da mídia digital traz consequências que vão além dessa preocupação do 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.



COMUNICON2018  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

[...] 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 TAL (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 e libera os profissionais da preocupação com o melhor aproveitamento da verba. Para um dos diretores de criação, mais acostumado a criar para meios digitais, não se trata de mídia *on* ou *off-line*, mas de um pensamento *on-line*: ideias, departamentos e pessoas integrados para realizar um trabalho que tem a contribuição de todos. São profissionais que já intuem a lógica do dispositivo no cotidiano de trabalho, no fluxo do qual participam, e configura 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 DA *head of art*/, 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, na qual acredite e comece a tomar forma. Aceleração nos parece ser a palavra de ordem, não necessariamente no processo criativo, como escreve Barreto (2004) ao citar a rapidez com que Lessa criava campanhas para poder se dedicar à literatura. Acelerada 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”.





**COMUNICON2018**  
congresso **internacional**  
**comunicação e consumo**

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

A maioria dos profissionais acredita o sucesso da agência à integração dos departamentos (e de pessoas na criação, apesar da hierarquia), que propicia uma série de combinações e influencia no processo criativo, seja a partir de um *insight* do planejamento (que tem relevância para as equipes), seja advindo do atendimento e dos programadores.

Redatores e diretores de arte mais jovens apostam na coautoria e compartilhamento de ideias e valorizam a proximidade dos programadores, inclusive o fato de haver na agência um diretor de criação-programador, permitindo estender o trabalho para diferentes formas e plataformas, como ocorreu na criação de um aplicativo (premiado em *Cannes*), idealizado por dois diretores de arte junto de um programador. O que essa aproximação de competências faz emergir, além das possíveis mudanças no modelo de negócio, é a deficiência na formação dos profissionais de publicidade, uma vez que não existem disciplinas nos cursos atuais que deem conta dessa multiplicidade de competências: “[...] 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).

Braga (2012) refere-se a um novo processo interacional de referência decorrente da midiaticização, que podemos observar tanto nas relações entre os profissionais durante o processo de criação, como no resultado do trabalho dessas relações, manifesto em novos processos de interação com o consumidor, como observamos nos vídeos em pré-produção durante a 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.

Observamos também que os profissionais levam em conta o posicionamento e os objetivos das marcas e produtos, a médio e longo prazo. Isso nos pareceu 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, por exemplo, com ações encadeadas, por terem tempo de acontecer, diferentemente do *post*, mais uma relação das marcas com as pessoas nas redes sociais.

## Considerações

Os dispositivos atualizam a emergência de um tipo de *saber* que advém da formação e vivência dos profissionais e faz com que o conhecimento dos aparatos técnicos seja utilizado para potencializar





ideias e criar formatos, a partir dos meios, o que não era feito antes (BRAGA, 2012). Há mudanças nos processos e excesso de informações, cuja primeira consequência é a aceleração do tempo. A segunda, recai na relação dos profissionais com os meios e aparatos, 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 Figaro, há menos resistência dos jovens à flexibilização e à polivalência, que facilita 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).

Os processos são *mediatizados* 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 *mediatização direta* na criação, àquela na qual os meios/aparatos medeiam as atividades (HJARVARD, 2012), 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 e demais departamentos: interações face a face e mediadas pela máquina. Como *mediatização indireta*, percebemos o trabalho cada vez mais dependente de recursos dos meios (HJARVARD, 2012, p. 68) que altera as práticas sociais e as representações dos criativos.

Os procedimentos de trabalho são orgânicos, não seguem um sistema informacional de gestão (apesar do controle e relatórios de *timesheet*<sup>8</sup>) a partir do atendimento, planejamento, mídia e criação. Uma organicidade que reflete a predisposição de integrar profissionais e departamentos. Os fluxos são simples e rápidos a partir do atendimento, planejamento, criação, produção. Podem não ser lineares, caso a criação tome a frente, cuja hegemonia ainda prevalece e se mantém na aproximação das possibilidades que a tecnologia propicia, como a promoção do programador a diretor de criação. A não linearidade no fluxo ocorre, principalmente, quando o cliente tem a expectativa de que a agência sugira qual a melhor maneira de abordar o consumidor. Realizamos um quadro (figura 1) com as principais características da agência tradicional e que sintetizam esse modelo em transição.

<sup>8</sup> Comuns nas agências para “medir” o tempo de trabalho dos profissionais na realização das tarefas, por hora-homem cujos custos constam nas tabelas de preços de serviços fornecidas pelas associações das agências. (ALVES, 2016, p.71).



	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	mediatização direta e indireta: fidelização
Publicidade é	criatividade e conceito de marca: "olha o que a minha marca faz por você"

Figura 1: Pontos-chave da análise da agência tradicional. Elaborado pela pesquisadora

A admiração que algumas duplas de criação têm pelos profissionais de programação e de TI é um dado relevante em nossa observação, considerados “gênios”. 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).

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 tem 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.

Nessa agência tradicional, ficou evidente a incerteza decorrente do momento de transição, em que papéis estão sendo revistos e procedimentos testados: não importa o quanto o profissional já fez, mas o que ainda terá de fazer. São profissionais de criação, estrategistas, cuja *performance* combina criatividade e eficiência para potencializar resultados.

## Referências



**COMUNICON2018**  
congresso internacional  
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

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.

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

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 (jul./dez.). São Paulo: ECA/USP, 2012.

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

BRAGA, J. L. Midiaticização: a complexidade de um novo processo social. In UHU, **Revista do Instituto Humanitas de Ensino**, nº 289, ano IX, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/nG2wxR>>. Acesso abril 2018.

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.

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.

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

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 fev. 2018.

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

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

HELLÍN, P.; TRINDADE, E. Publicidade e marcas: mediação 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.

HJARVARD, S. Midiaticização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. In **MATRIZES**, ano 5, nº 2 (jan./jun.). São Paulo: ECA/USP, 2012.

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.

MARTÍN-BARBERO, J. Uma aventura epistemológica. In **MATRIZES**, v. 2, nº 2 (jan./jun.). São Paulo: ECA/USP, 2009.

TODOROV, T. **As estruturas narrativas.** São Paulo: Perspectiva, 2006.