

Processos criativos em uma agência de publicidade colaborativa: transformações em movimento.¹

Maria Cristina Dias ALVES²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP
Centro Universitário Belas Artes, São Paulo, SP

RESUMO

Este texto é o terceiro e último recorte das observações realizadas em nossa tese de doutorado, que abordou as transformações dos processos criativos em três modelos de agência de publicidade brasileiras (tradicional, digital e colaborativa). Nele, trazemos os resultados sobre os modos de fazer na agência colaborativa, modelo híbrido que congrega diferentes serviços de comunicação e de tecnologia sob uma mesma *holding* e que vem constituindo moldes singulares de negócio, procedimentos e cargos. Como referencial teórico, além da midiatização com Braga, Verón e Hjavard, discutimos o deslocamento dos dispositivos de saber e de poder, com Foucault, Deleuze e Agamben, a partir dos achados da pesquisa etnográfica. Escolha que nos revelou profícua por abarcar transformações em movimento

PALAVRAS-CHAVE: processo criativo; midiatização; dispositivos; interação; agência de publicidade.

Um modelo fora de modelos

Em nossa tese de doutorado realizamos um olhar diacrônico sobre o fazer publicitário em consonância com o surgimento de cada um dos meios, desde o telégrafo. Isso nos permitiu acompanhar a relação intrínseca entre o desenvolvimento dos meios e as estratégias publicitárias, junto da inovação da tecnologia e os movimentos das artes.

Durante a revisão teórica, nos aproximamos de conceitos que iluminaram o nosso percurso, como a atualização do mapa das mediações de Martín-Barbero (2009). O autor compreende as dimensões do tempo, do espaço, da mobilidade e dos fluxos permeadas pelas instâncias técnica, ritual, cognitiva e identitária; um ecossistema comunicativo consequente da mutação da tecnologia (LOPES. 2014, p. 73), sendo a tecnologia a principal mediadora da sociedade em mercado.

¹ Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda do XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² 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 da Escola de Comunicações e Artes da USP e do Centro Universitário Belas Artes. E-mail: crisdays@gmail.com.

O uso do termo *mediatização* nos parece uma forma de renomear as mediações comunicativas da cultura, já assinaladas por Martín-Barbero, instituindo uma lógica da mídia. Para o Hjarvard, porém, a mediação “descreve o ato concreto da comunicação” em um tipo de mídia e na especificidade de um contexto social, já “a *mediatização* 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).

Nesse sentido, a *mediatização* direta altera atividades na interação com os meios, quando usamos os serviços de banco via internet para pagamento de contas, por exemplo (HJARVARD, 2012, p. 67). Já a *mediatização* indireta, pode ou não implicar em alteração da atividade, de acordo com a influência de símbolos e mecanismos, como no caso de um *fast food*, que brinda clientes com personagens de animação e cria um contexto cultural, que ultrapassa o 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, como abordamos (ALVES, 2016, p. 134), nas quais incluímos os memes.

Para Verón (2014, p. 14), no entanto, a *mediatização* é consequência da modernidade, síntese de uma sequência histórica de fenômenos midiáticos resultantes da nossa capacidade de *semiose*, capacidade essa que dá forma a dispositivos materiais desde o primeiro instrumento criado por mãos humanas. Do mesmo modo, Braga (2009, p. 1) situa a *mediatização* como algo ainda em curso, instituindo um “novo processo interacional de referência”. Sob essas perspectivas, utilizamos o termo *mediatização* como instrumento heurístico para confirmar ou confrontar os pressupostos da nossa tese sobre processos *mediatizados* na vida de produtores e de receptores, que trouxeram alterações nos modos de fazer publicidade e no próprio modelo de negócio.

Dialogamos ainda com Foucault (2000), Deleuze (1999) e Agamben (2009) e o conceito de dispositivo – técnicos, espaciais, discursivos –, que fazem emergir saberes e, consequentemente, novos poderes: “Afinal, “é isto, o dispositivo: estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentadas por eles” (FOUCAULT, 2000, p.140).

Desse modo, se na agência tradicional a emergência de um saber técnico configura novas composições da criação, com a presença de programadores, na agência colaborativa o diretor de criação (que é CEO/presidente) é programador de origem e institui um *frame work*, modelo procedimental, para que os profissionais responsáveis

pelas ideias respondam às solicitações do *briefing* na sistematização de um rascunho criativo (ALVES, 2016, p.187), que determina quatro itens: o contexto, a ideia, o funcionamento da ideia 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.

Essa agência colaborativa deu nome a cargos e fluxos de trabalho à sua maneira e estes não se parecem com as demais agências pesquisadas (tradicional e digital), para evitar o cerco semântico, segundo o CEO/presidente, uma vez que as denominações de 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 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 compromisso de confidencialidade, evidenciamos, entretanto, um dispositivo cujas linhas se repartem, nesse caso para a atualidade (DELEUZE, 1999), num processo de descentralização e controle do trabalho.

A fim de especificar esses cargos na pesquisa e nas análises, renomeamos alguns deles: a) atendimento/produção³, que além de atender o cliente é responsável por fazer acontecer, como os produtores executivos de cinema; b) o planejamento estratégico/mídia, que busca analisar e compreender a cultura da marca e a cultura do consumidor, aproximando-os. Lida com pesquisas de comportamento do consumidor e de influenciadores, incluindo curadoria de dados; c) planejamento criativo/conceituação, responsável por criar os conceitos das campanhas e as próprias campanhas, ter as ideias (seguindo o *frame work* citado anteriormente), sozinho ou a partir de um *brainstorming* com os profissionais de redação e direção de arte.

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.

Por dentro da agência colaborativa

³ Utilizamos o gênero masculino nos descritivos de cargos/pessoas não por um juízo de valor, mas por causa da presença maciça de homens na criação e à confidencialidade, que impossibilitou o uso de nomes.

Neste terceiro recorte, como escrevemos, apresentamos as observações, as entrevistas⁴ e as análises da agência de modelo colaborativo, cuja pesquisa, assim como as demais agências do *corpus*, foi realizada durante oito dias consecutivos, em agosto de 2015. Trazemos aqui o relato do acompanhamento da campanha de lançamento de uma bebida alcóolica (concorrência), 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*.

Durante a 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 (entre 18 e 35 anos) 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 os dados, bem como a solicitação da experiência (e o tipo de evento em que deveria ser realizado) estavam delineados no *briefing*: expor o consumidor a novas possibilidades e proporcionar condições de sensibilizá-lo. Ou seja, a combinação de midiatização 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 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 os “criativos” só havia o tráfego, que não opinou (profissional novo na agência com 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.

⁴ Considerando todo o *corpus*, realizamos 25 entrevistas (gravadas em áudio) com 30 profissionais: criação, atendimento, planejamento, mídia, produção, programação, projetos e relações públicas.

Alguns profissionais foram à reunião com *laptops*, escreviam enquanto conversavam. Observamos várias reuniões desse tipo e em todas os profissionais tinham *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, que consultava *jobs* e prazos de entrega entre uma e outra anotação da reunião. 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.

No dia seguinte, participamos de uma das reuniões em que 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 do país, via Skype/Facetime.

Esse líder criativo (que fica em uma das unidades internacionais da *holding*) veio depois à agência e convocou várias reuniões. Nos aproximamos quando uma delas já havia começado, na tentativa de acompanhar os processos iniciados no dia anterior (e que se estenderam até tarde da noite), nos quais as informações foram realinhadas 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.

A criação foi dividida em experiência de 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, discutiram quais peças deveriam ser criadas, o “enxoval” *on-line* e *off-line*, 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, foram convocados apenas o diretor de redação (cargo específico da agência), 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 antes. 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. Dias depois, soubemos que a agência conquistou a conta e estava rearranjando a campanha em função dos ajustes solicitados pelo cliente.

Apesar de não podermos explicitar as ações, há combinação de estratégias de mediação indireta (HJARVARD, 2014), na qual o contexto cultural vai além da experiência com a bebida. E ainda mediação direta, uma vez que a experiência também é mediada pelos meios digitais, incluindo um aplicativo. Ou, mediação comunicativa da cultura, como se escreve Martín-Barbero (2009), na qual as intermedialidades (e não apenas intertextualidades) potencializam os processos de interação.

O que percebemos nesses procedimentos cooperados é a busca por horizontalidade nas decisões, envolvendo todos os departamentos e até as empresas da *holding*. Mesmo assim há aspectos em que a hierarquia se faz notar, já que os líderes de cada departamento têm mais poder de decisão. Entretanto, 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 do que acontece nas outras agências pesquisadas, de modelo tradicional e 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), revista e conceituada pelo líder criativo (que fica no exterior), junto do CEO/presidente e diretor de criação.

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, incluindo inovações decorrentes da tecnologia. Essa característica parece ser 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 (em relatos de entrevistas). Percepção 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 é desperdiçado, são apenas fornecedores, sem a possibilidade de envolvimento integral no processo, que poderia enriquecer o trabalho.

Para o gerente de operações, a diferença entre as agências *off-line* e as *on-line*, na qual esta também se enquadra, é o caminho criativo porque, nas agências tradicionais, somente os criativos têm as ideias e não dão ouvidos às possíveis interferências. Questionamos se ter um planejador criativo/conceituador como um único responsável pela ideia não seria o mesmo. Mas, para o gerente, esse profissional apenas desenha o *flow*; uma vez que o planejamento estratégico/mídia, o atendimento/produtor também fazem parte da definição das ações, como observamos na reunião. Dependendo do tipo de trabalho, “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 e 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. Observamos também a apresentação de uma campanha para uma academia de ginástica, na qual os *layouts* de alguns anúncios tinham título e imagem criados pelo planejamento criativo/conceituador,

ficando para o diretor de arte e para o redator apenas o acabamento dos 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 processos criativos: um *keyvision*.

Na origem desses dados não está o consumidor, mas, sim, uma série de informações combinadas a partir de serviços de monitoramento:

[...] 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 uma 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 dos clientes, com os quais disse ter uma relação bastante próxima, de troca e aprendizado, sendo que, com um deles especificamente, “aprendeu” a programar mídia.

Uma holding ou um ecossistema?

O modelo de trabalho difere muito das demais agências pesquisadas, sendo até difícil de descrevê-lo. Envolve não apenas os profissionais da agência de publicidade,

mas *inputs* das demais 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, 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.... (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 predeterminadas 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).

Diferentemente das demais agências pesquisadas, não há outros publicitários na direção de criação, além do CEO/presidente. E, do mesmo modo que o organograma tem nomes, cargos e departamentos diversos, também os profissionais 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, profissionais que têm as ideias, 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 ideias. Segundo o diretor de criação, a busca é ter pessoas diferentes, com “sensibilidade mais humana” e capacidade de estruturar o pensamento.

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.

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 relatórios de *timesheet*, como acontece nas demais agências. O ato criativo, contudo, é similar, 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: mediação direta e indireta, que altera os demais processos.

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.

[...] 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).

Também, 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 acontecia nas agências do século passado.

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. Por isso, é o 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. Muitas vezes esse profissional nem sabe ao certo de quem veio a ideia da campanha, a 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. Há casos, ainda, em que o próprio cliente chega com uma ideia pronta, pode ser um simples *post* ou mesmo um projeto, desenvolvido integralmente pela agência.

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 que permitem *feedback* dos envolvidos – Moxtra e o Trello – para textos visuais e verbais e outro para filmes, como observamos.

Nessa agência, 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: importa menos “a história que se conta” do que “o como se conta”.

Os procedimentos são sistêmicos, monitorados por dois programas de gerenciamento e controlados por três tráfegos, 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 “midiatizante” com vistas à produtividade para obter melhores resultados de negócio.

Em todas as instâncias do trabalho há midiatização direta e indireta, inclusive no cliente, quando a empresa de mídia da *holding* é instalada no anunciante. A midiatização indireta é mais sutil (HJARVARD, 2012, p. 68), percebida em alguns elementos da agência (e de 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 midiatização indireta, como observamos nas ações de ativação com influenciadores, descritas na campanha que descrevemos. E, predominantemente, midiatização 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 como é possível observar no quadro (figura 1), que sintetiza as principais características desse modelo de agência.

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

Algumas considerações

Há um crescente processo de mediatização na agência que se manifesta em diversas instâncias: nos modos de fazer, como observamos, 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 outro lado, 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, apenas analistas de BI (*business intelligence*), nem de criação, apesar de internamente haver essa diferenciação: são os planejadores/conceituadores que criam as campanhas em um rascunho criativo, que visa promover mais associações no momento de ter as ideias, cujas peças (*enxoval off e on-line*) serão executadas por redatores e diretores de arte, fornecedores, como se refere o *head of art*.

Diferentemente 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”, 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, e as relações no ambiente de trabalho se estendem para a vida pessoal, o que não vimos acontecer nas demais agências.

Na descrição e análise dos processos, num olhar retrospectivo e reflexivo e 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)?

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 a interconectividade alteram a relação com os clientes e também com as demais agências do mercado, já 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.

Referências

- AGAMBEN, G. ¿Qué es un dispositivo? In **Sociológica**, año 26, número 73, mai./ago. 2009.
- ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticada**: vestígios e perspectivas. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). ECA/USP, 2016.
- BRAGA, J. L. Miatização: 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 jun. 2018.
- CASAQUI, V. Por uma teoria da publicização: transformações no processo publicitário. In **Revista Significação**, nº36, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/pjUp3X>>. Acesso jun.2018.
- 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 jun. 2018.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.
- HJARVARD, S. **A miatização da cultura e da sociedade**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2014.
- HJARVARD, S. Miatização: 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.
- SALLES, C. **Redes de criação**: construção da obra de arte. Vinhedo: Horizonte, 2008.
- VERÓN, E. Teoria da miatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. In **MATRIZES**, v.8, n.1. (jan./jun. 2014). São Paulo: ECA/USP, 2014.