

LUCAS ALVES SCHUCH

**TRANSFORMAÇÕES NA PROPAGANDA: UM OLHAR
RIZOMÁTICO SOBRE A PRÁTICA PUBLICITÁRIA**

Santa Maria, RS
2019

Lucas Alves Schuch

**TRANSFORMAÇÕES NA PROPAGANDA: UM OLHAR RIZOMÁTICO SOBRE A
PRÁTICA PUBLICITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para a obtenção do título de **Mestre em Comunicação**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Juliana Petermann

Santa Maria, RS
2019

Schuch, Lucas

Transformações na propaganda: um olhar rizomático
sobre a prática publicitária / Lucas Schuch.- 2019.
151 p.; 30 cm

Orientadora: Juliana Petermann
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Comunicação, RS, 2019

1. Comunicação 2. Publicidade 3. Práticas
Institucionais 4. Modelos de negócio I. Petermann,
Juliana II. Título.

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**TRANSFORMAÇÕES NA PROPAGANDA: UM OLHAR
RIZOMÁTICO SOBRE A PRÁTICA PUBLICITÁRIA**

elaborada por
LUCAS ALVES SCHUCH

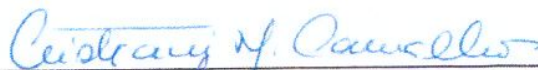
Aprova em 05 de abril de 2019.

Como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Comunicação

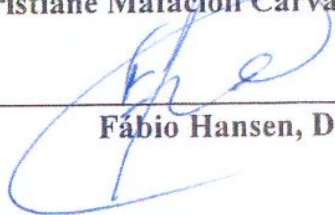
COMISSÃO EXAMINADORA:



Juliana Petermann, Dr^a. (UFSM)
Presidente/Orientador



Cristiane Mafacoli Carvalho, Dr^a. (PUCRS)



Fábio Hansen, Dr. (UFPR)

Santa Maria, 05 de abril de 2019

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho só foi possível graças à pessoas que sempre estiveram próximas à mim. Agradeço a todos, que me impulsionam e inspiram a buscar o máximo que eu posso dar, sem que isso se torne um fardo.

- Ao meu pai, Ary Renan Pinto Schuch (in memorian), a quem dedico toda conquista acadêmica. Que a sua vontade de compartilhar conhecimento através da docência se mantenha viva em mim;

- À minha mãe, Oristela Alves, que compartilha meus sonhos e que sempre que eu não consigo ser o melhor, acredita no melhor que eu ainda posso ser;

- À minha noiva, Suélen da Silva Soares, por tudo que você me ensina;

- Ao meu irmão, Matheus Alves Schuch, que depois de tantos vôos, faz as distâncias parecerem menores;

- À minha orientadora, Juliana Petermann, por fazer a docência e a pesquisa ser algo tão leve e prazeroso;

- Aos meus amigos, dos mais antigos até os mais recentes, que sempre estiveram por perto e me desejam o melhor;

- À todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, por todos os ensinamentos nesta jornada.

- Ao professor Janderle Rabaiolli, pela revisão atenta e conversas questionadoras.

- À professora Cristiane Mafacioli e ao professor Fábio Hansen, pela solicitude e contribuições valiosas.

- À Universidade pública, pelo excelente ensino através das gerações.

- À você, caro leitor, que também não entende o motivo, mas está em busca de um ambiente mais saudável para trabalhar com propaganda, e por isso chegou até aqui.

RESUMO

TRANSFORMAÇÕES NA PROPAGANDA: UM OLHAR RIZOMÁTICO SOBRE A PRÁTICA PUBLICITÁRIA

AUTOR: Lucas Alves Schuch

ORIENTADORA: Juliana Petermann

Essa dissertação tem como tema as reformulações da prática publicitária e como delimitação deste tema: os movimentos que demandam reformulações nas práticas institucionais, no campo da publicidade e no *habitus* dos publicitários. A partir deste tema, pretendemos responder ao seguinte questionamento: Como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas? Para responder a este questionamento, em nossa metodologia partimos de uma perspectiva cartográfica, utilizando como eixo epistemológico os apontamentos de Deleuze e Guattari (1995), para construirmos o rizoma que define nosso objeto empírico, que definimos como o mercado publicitário. Deste objeto, analisaremos, sobretudo, as transformações nos modelos de agências de publicidade, instituição central das práticas publicitárias até então. Servindo de guia para nosso procedimento cartográfico, nos valem dos apontamentos de Virgínia Kastrup (2007) sobre como se dá o gesto atencional do cartógrafo e também dividimos nossa cartografia nas etapas que a autora propõe: rastreio; toque; pouso; reconhecimento atento. Em cada uma dessas etapas, lançamos mão de uma sorte de técnicas de coleta de dados, como pesquisa documental e entrevistas com agentes do campo. Todos os dados gerados são analisados a partir de categorias analíticas que surgem de nossos dois pilares teóricos desta pesquisa. O primeiro deles, elaborado a partir de Pierre Bourdieu, discorre sobre os conceitos de campo e *habitus*, o que nos ajuda a analisar o campo da comunicação e, mais especificamente, o subcampo da publicidade, além de avaliar como o comportamento do profissional está sendo transformado. Em segundo lugar, as transformações que perpassam as práticas publicitárias também estão sustentadas neste estudo pelos apontamentos de Berger e Luckmann (1985) e suas proposições sobre o que são e como se originam práticas institucionalizadas. Como resultados a este estudo, encontramos os principais tensionamentos revelados a partir da oposição entre os agentes já estabelecidos no campo e os novos agentes ingressantes, sejam eles novos profissionais, ou ainda, novas instituições que se apresentam compondo o campo. Além disso, encontramos indícios de possíveis atualizações do *habitus* publicitário neste momento de transformações do campo, tais como novas habilidades como prototipagem, análise de dados e administração, sendo requeridas dos publicitários, além de encontrarmos um profissional ingressante no campo mais questionador do que víamos nas gerações anteriores de profissionais.

Palavras-chave: Comunicação; Publicidade; Práticas institucionais; Modelos de negócio

ABSTRACT

ADVERTISING TRANSFORMATIONS: A RIZOMATIC LOOK AT ADVERTISING PRACTICE

AUTHOR: Lucas Alves Schuch

ADVISOR: Juliana Petermann

This dissertation has as its theme the reformulations of the advertising practice and as a delimitation of this we have: the movements that require reformulations in institutional practices, in the field of advertising and in the habitus of advertisers. From this theme, we intend to answer the following question: How do the main movements that require the advertising market as a field, reformulations in their institutionalized practices? To answer this question, in our methodology we start from a cartographic perspective, using as an epistemological axis Deleuze and Guattari's (1995) notes, to construct the rhizome that defines our empirical object, which we define as the advertising market. Of this object, we will analyze, above all, the transformations in the models of advertising agencies, central institution of the publicity practices until then. As a guide for our cartographic procedure, we use the notes of Virgínia Kastrup (2007) on how the cartographer's attention is given and also divide our cartography in the steps the author proposes: screening; touch; landing; recognition. In each of these stages, we used a variety of data collection techniques, such as documentary research and interviews with field agents. All the data generated are analyzed from analytical categories that arise from our two theoretical pillars of this research. The first one, elaborated from Pierre Bourdieu, discusses the concepts of field and habitus, which helps us to analyze the field of communication and, more specifically, the subfield of advertising, besides evaluating how the behavior of the professional is being transformed. Secondly, the transformations that permeate advertising practices are also supported in this study by Berger and Luckmann's (1985) notes and their propositions on what are and how institutionalized practices originate. As results to this study, we find the main tensions revealed from the opposition between agents already established in the field and the new agents, whether they are new professionals or new institutions that present themselves composing the field. In addition, we find indications of possible updates of the advertising *habitus* at this time of transformations of the field, such as new skills such as prototyping, data analysis and administration being required of the advertisers, besides finding a professional in the field more questioning than we saw in the generations of professionals.

Keywords: Communication; Advertising; Institutional practices; Business models

INTRODUÇÃO	9
1. METODOLOGIA	16
1.1 CARTOGRAFIA E COLETA DE DADOS	16
1.1.1 Rastreio	19
1.1.1.1 Rastreando nosso campo	19
1.1.1.2 Pesquisa documental e Estado da Arte	19
1.1.2 Toque	24
1.1.2.1 Tateando nosso objeto	24
1.1.2.2 Entrevistas semi-abertas	24
1.1.3 Pouso	27
1.1.3.1 Aprofundando nossas inquietações	27
1.1.3.2 Entrevistas semi-abertas	28
1.1.4 Reconhecimento atento	30
1.1.4.1 Analisando atentamente as informações	30
1.1.4.2 Análise de dados	31
1.1.4.3 Construção do rizoma	34
2. UM CAMPO E SUAS NOVAS PRÁTICAS	40
2.1 DEFININDO NOSSO CAMPO	41
2.1.1 Um cenário de novos agentes e novas práticas	58
2.2 O HABITUS PUBLICITÁRIO	61
2.3 PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS	65
2.3.1 Papéis Institucionais	68
2.3.2 Reificação de práticas estabelecidas	71
2.3.3 Os legitimadores do campo	73
3. O MOMENTO ATUAL DA PROPAGANDA	76
3.1 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS NA PUBLICIDADE	79
3.1.1 Novos papéis na publicidade	90
3.1.2 Práticas reificadas nos modelos tradicionais	102
3.1.3 Acionando agentes legitimadores em momentos de transformação	110
3.2 ATUALIZAÇÕES NO HABITUS	117
4. RESULTADOS	125
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
6. BIBLIOGRAFIA	134

INTRODUÇÃO

Reformulações nas práticas do cotidiano, bem como alterações em hábitos consolidados, não são exclusivas dos publicitários e nem do âmbito da comunicação. A digitalização dos processos, atravessamentos éticos, o surgimento de novos modelos de negócio, sempre estiveram presentes em todas as profissões em diferentes épocas, fazendo com que cada esfera, à sua maneira, reveja suas práticas de trabalho constantemente.

Do ponto de vista em que nos encontramos, percebemos que na publicidade estas alterações também acontecem com certa frequência. Com a utilização dos termos “mudanças” ou “tensionamentos”, ou ainda “reformulações”, nos referimos não apenas a mudanças de ordem técnica, como, por exemplo, a que diz respeito ao surgimento de aparatos tecnológicos, mas também a questões do comportamento dos profissionais e sujeitos atuantes nestas áreas em períodos de transformação.

A partir de nossa observação empírica do campo, algumas alterações e fragilidades da indústria da propaganda se revelam com mais intensidade, das quais citamos algumas a título de contextualização: percebemos o desinteresse dos estudantes de publicidade pelos modelos de agências de propaganda tradicionais; encontramos dados alarmantes sobre questões de representatividade de gênero, classe social e raça nestas empresas; deparamo-nos com questionamentos sobre jornadas excessivas de trabalho nas empresas que compõem a indústria; e nos deparamos com a descrença dos profissionais nos órgãos reguladores da profissão, para citar alguns.

Soma-se a isto o nosso entendimento enquanto publicitários sobre o consumidor e seu comportamento e relativo às questões do consumo, de modo geral, que se complexificou (ou precisaria ter se complexificado). Com isso, a entrega de uma agência de publicidade se ampliou exponencialmente nos últimos anos. Explicamos o que vem a ser esta “entrega”: se antigamente as possibilidades criativas se resumiam a um anúncio, um comercial ou um outdoor, hoje o publicitário precisa apresentar ao cliente um plano de comunicação que compreende um conjunto de soluções muito mais complexo.

Esta solução pode incluir todos estes meios que tínhamos até então, acrescidos da internet e suas variações, além de eventos, mídia *Out Of Home* ou até mesmo propor novos produtos para o anunciante, dependendo em que área este publicitário atua. Algo impensável

até alguns anos atrás, visto que era papel do publicitário *resolver* um problema de comunicação e não *criar outro produto*.

Neste cenário de mudanças, as agências de propaganda, que são as instituições estabelecidas há mais tempo no campo, buscam entender efetivamente qual o seu papel, e sobretudo, qual é, hoje em dia, o produto da comunicação publicitária. Fato este que, a nosso ver, parece ser um dos principais dilemas dos profissionais: entender qual o papel do sujeito publicitário e sua participação em uma cadeia de processos muito mais complexa do que tínhamos há pouco tempo (ou, pelo menos, pensávamos ter).

O interesse por este momento da indústria se dá por dois fatores fundamentais: o primeiro deles é o volume de relatos e estudos sobre novos modelos de negócio, fazendo com que os modelos tradicionais¹, no mínimo, questionem seus formatos e rotinas de trabalho. Em um segundo momento, nos interessa estudar estes movimentos devido ao fato de nos preocuparmos com a constituição do campo, com o futuro da profissão e como isto repercute no discurso publicitário como um todo.

Sendo assim, definimos como tema desta pesquisa as **reformulações da prática publicitária**, e como delimitação ainda mais específica os: **movimentos que demandam reformulações nas práticas institucionais, no campo da publicidade e no *habitus* dos publicitários**.

Desta forma, dizemos que nossa pesquisa se insere no âmbito da produção, analisando as esferas que estão neste entorno, como os modelos de negócio vigentes, modelos novos que surgem e os profissionais que atuam nestes espaços.

Tendo este cenário introdutório nítido a nossa frente, já é possível formularmos um questionamento que guiará nossa pesquisa: **Quais são e como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas implicando também em alterações no *habitus* dos profissionais?**

Na formulação deste questionamento já acionamos alguns conceitos que nos serão importantes ao longo desta jornada de mestrado, como, por exemplo, os conceitos de "campo"

¹ Quando nos referimos a formatos tradicionais, queremos dizer agências de propaganda departamentalizadas, divididas em áreas básicas como: Atendimento, mídia, planejamento e criação. Não nos deteremos neste momento em explicar estes conceitos e áreas, contudo, encontramos tais definições exploradas em diversas referências *manualísticas* (PETERMANN, 2011) utilizadas nos cursos de publicidade do país. Ampliaremos esta definição no subcapítulo "2.1 Definindo nosso campo".

e de "*habitus*" a partir de Pierre Bourdieu (1983). Analisarmos este cenário de mudanças a partir dos apontamentos deste autor nos parece promissor, visto os questionamentos que surgem aos modelos de negócio mais tradicionais que comentamos anteriormente, e por estarmos inseridos em um lugar onde novos agentes e instituições surgem entre tais instituições já estabelecidas.

Acreditamos que as transformações que estão acontecendo no campo não podem ser analisadas por uma lente simples e objetiva. Dado a intensidade e volume de transformações que elencamos, como os novos modelos de negócio, novas habilidades sendo requeridas dos profissionais, novos cargos surgindo, entre outras transformações, observar este objeto sob uma perspectiva simplista poderia nos levar a um reducionismo do cenário atual da indústria da publicidade. Assim, sendo este um objeto complexo, os conceitos de campo e *habitus*, também são empregados como forma de direcionar nosso olhar por um caminho produtivo ao longo deste estudo.

Explicamos ainda que estamos nos valendo do termos "práticas" na redação do nosso problema de pesquisa, pois pretendemos acionar o conceito de "institucionalização" e "práticas institucionalizadas" tendo como base os autores Berger e Luckmann (1985), a fim de compreender como se estabelecem rotinas e protocolos de trabalho dentro das instituições da publicidade.

Aprofundaremos nossos pilares teóricos no capítulo 2, contudo, ainda sobre a redação de nosso problema de pesquisa cabe ressaltar que por estarmos trabalhando com base em uma pré-disposição cartográfica, não delimitamos em nossa problemática principal um *corpus* de pesquisa, ou ainda, um espaço de tempo a ser estudado. Conforme veremos em profundidade em nossos pressupostos metodológicos, é parte do processo cartográfico não se limitar a observar determinado espaço, tempo ou objeto, mas sim permitir que o percurso conduza nossa atenção ao longo do processo. É importante dizer também, que esta predisposição cartográfica nos auxilia a não limitarmos demasiadamente nosso olhar a uma ou outra transformação que esteja perpassando este campo. Sem dúvida este poderia ser um recorte possível, contudo, acreditamos que dar conta de um maior número de transformações seja mais importante neste momento, visto o curto espaço de tempo em que estas transformações estão surgindo e tensionando o campo.

Isto posto, para nortear este estudo trazemos como objetivo geral: **Mapear os tensionamentos mais recorrentes em agências de propaganda, que geram reformulações no campo da publicidade, nas práticas institucionais e no *habitus* publicitário.**

Com o verbo "mapear" não queremos reduzir o ato de cartografar a "cartas escritas", como historicamente foi utilizado. Ao contrário, o utilizamos no sentido mais amplo, fundamentado na obra de Deleuze e Guattari, na qual uma cartografia adquire o sentido de acompanhar o movimento de algo em transformação. Nesse sentido, Virgínia Kastrup (2007) (autora que também nos auxiliará nesta jornada) afirma que "sempre que o cartógrafo entra em campo há processos em curso" (KASTRUP, 2007, p.56).

Ainda sobre nosso objetivo geral, explicamos que com a expressão "mais recorrentes" queremos apresentar os tensionamentos que mais vezes (ou que de forma mais intensa) aparecem em nossa pesquisa a partir de nossa coleta de dados. Desta forma, à medida que nosso olhar for incidindo sobre o rizoma² que traçarmos, tensionamentos mais e menos intensos surgirão. Analisar todos os tensionamentos que um campo desta complexidade atravessa extrapolaria em muito os limites deste estudo. Assim, entendemos a expressão "mais recorrente", na redação de nossos objetivos, como um importante delimitador para nosso estudo, já que temos um primeiro filtro de quais tensionamentos nos interessam primordialmente.

Assim sendo, com este objetivo em mente pretendemos colaborar para o entendimento deste momento de mudança, para que assim, o campo possa olhar para as transformações que ainda estão por vir, com mais nitidez.

Além do objetivo geral, apresentamos os objetivos específicos que entendemos como facilitadores do propósito geral já citado. Pretendemos: (1) **apontar os principais tensionamentos que levam à mudança no campo e no *habitus* dos agentes deste;** (2) **entender as razões de práticas publicitárias serem tensionadas, considerando processos de legitimação, reificação e novos papéis institucionais;** (3) **traçar um panorama do mercado publicitário atual e suas possíveis transformações futuras.**

Para o cumprimento destes objetivos, acionamos suportes teóricos que dialogam com nossas pré-disposições, as quais explicaremos de maneira rápida. Como já dito, partimos de uma inclinação cartográfica, e portanto, nos valemos dos autores Deleuze e Guattari acerca do

² Aprofundaremos este conceito em nosso capítulo metodológico, mas a título de contextualização, dizemos que nos valeremos do conceito de rizoma, de Deleuze e Guattari (1995), como eixo epistemológico de nossos estudos, como forma de traçar o cenário das transformações atuais da publicidade.

conceito de rizoma, pois entendemos o nosso objeto como algo complexo e que pode ser construído a partir de diversas perspectivas.

Como já supra-citamos, um dos interesses que motivam nossa pesquisa de forma geral, é o volume de inquietações pelas quais o mercado publicitário está passando, haja visto a quantidade de artigos publicados em veículos de comunicação especializados em publicidade encontrados em uma pesquisa inicial exploratória, sobretudo a respeito de novas tendências nos modelos de negócio na área. Poderíamos citar como breves exemplos deste cenário: chegada das consultorias tomando o espaço das agências³; descontentamento de publicitários em modelos tradicionais⁴; tentativas de reinvenção a partir de novas habilidades⁵; uma redução de investimentos no setor⁶; a diversificação dos serviços⁷; a publicização da crise da indústria⁸. É possível dizer, a partir de uma observação rápida das datas destes questionamentos e reportagens aqui apresentadas, que tais transformações e o surgimento de novos formatos se intensificam nos últimos três anos. E, portanto, incluímos, no âmbito de nossas justificativas, a contemporaneidade deste estudo, visto a grandeza da publicização de uma nomeada crise na indústria da propaganda.

Além destes fatores que dizem respeito também à esta pesquisa exploratória, é inegável que a atuação profissional em agências de propaganda nos anos anteriores, especialmente no setor de criação e planejamento, contribui para esta inclinação ao tema das práticas publicitárias, bem como o contato que mantemos com os profissionais da área, o que acreditamos possa ser um facilitador na busca de respostas ao longo desta jornada.

Percebemos que em momentos de transformação como este, a partir do âmbito acadêmico surgem proposições teóricas que auxiliam no processo de adaptação à mudança. Nesse sentido, justificamos a escolha da nossa temática por uma aproximação da academia com o mercado desde o início de nossa pesquisa, onde pretendemos ouvir os agentes do

³ Disponível em: <https://adage.com/article/news/consultancies-rising/308845/> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

⁴ Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/12/18/nao-vejo-ninguem-feliz-em-agencias.html> Acessado em: 17 de Outubro de 2018.

⁵ Disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/19/ogilvy-brasil-ganha-area-de-conteudo-digital.html> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

⁶ Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/gastos-com-publicidade-vaio-desacelerar-em-2017-diz-estudo.ghtml> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

⁷ Disponível em: <http://sxsxw.meioemensagem.com.br/cobertura/2017/2017/03/17/nao-podemos-mais-ser-ape-nas-agencias-de-publicidade/> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

⁸ Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,crise-afeta-setor-de-midia-em-agencias,70002432819> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

campo sobre esse processo e, de alguma forma, poder transbordar os achados deste estudo para além do ambiente acadêmico.

Citamos também a nossa inclinação à área da prática publicitária, pelo anseio de contribuir com a construção de reformulações para o campo, e também uma preocupação em mapear estes movimentos que a nós parecem catalisadores de mudanças maiores e mais complexas.

E, por fim, uma última justificativa possível, mas não menos importante, localiza-se no fato de que, por mais que tenhamos encontrado estudos importantes especificamente sobre publicidade, em comparação a áreas próximas como o jornalismo, ainda temos poucas referências bibliográficas que versem sobre novas formas de atuação na prática publicitária. Baseamos esta afirmação na tese de Petermann (2011) que, após analisar os livros mais utilizados em instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul, afirma que ainda existe uma tendência "ao conhecimento enciclopédico e/ou apostilado, que pretende compilar todas as questões relacionadas a um determinado assunto: publicidade de modo geral, design, redação" (PETERMANN, 2011, p.140), como percebido em títulos como "Publicidade de A a Z"; "Propaganda: Teoria, Técnica e Prática"; "Propaganda é isso aí".

Como dissemos, uma de nossas justificativas diz respeito a nossa trajetória anterior de trabalho nesta área. Iremos relatar tal experiência a seguir, mas por acreditarmos ser importante uma conexão com o leitor sobre este aspecto, pedimos licença de escrever alguns parágrafos em primeira pessoa, relatando tais experiências.

Eu, Lucas, me formei em 2012 em Comunicação Social, Habilitação: Publicidade e Propaganda, pelo então Centro Universitário Franciscano, (hoje Universidade Franciscana) em Santa Maria/RS. Desde antes disso já estagiava em agências na área de criação como Diretor de Arte. Foi um curso de graduação muito voltado para a carreira profissional, e eu sempre tive um anseio por vivenciar o mundo das agências de publicidade na prática.

Tão logo me formei (um dia depois mais precisamente), fui para Porto Alegre procurar alguma vaga na área de Direção de Arte ainda sem nenhuma agência em mente. Por privilégio (ou sorte), em uma semana consegui uma vaga em uma das 5 maiores agências da capital. Foi uma experiência importante e enriquecedora, mas, nesse espaço, passei a questionar algumas práticas que, a meu ver, naquela época já não conversavam mais com o espírito do tempo, e com o que eu acompanhava do movimento publicitário em outros países. Meu maior questionamento neste espaço, dizia respeito a uma estrutura com pessoas demais, que

dificultava alguns processos e tomada de decisões. Naquele momento eu ainda não questionava certos problemas das agências como representatividade, hierarquias, etc., hoje eu percebo que estes também eram problemas que me incomodavam. Saí deste espaço em busca de outros modelos de trabalho.

Fui para outro ambiente, que não se definia como agência, mas tinha uma entrega muito semelhante, porém com uma equipe muito mais enxuta e ágil. Foi um mundo encantado. Eu havia descoberto um cenário possível de trabalhar com o que eu gostava, e sem tantas burocracias. Só que, com o tempo, essa empresa também precisava gerar lucros (como toda empresa) e eu também comecei a questionar a alta rotatividade de pessoas, os cargos, as funções, as jornadas de trabalho e tudo mais.

Eu já não estava mais feliz com o que era o trabalho do publicitário. Me aproximei muito mais da área estratégica (o que foi mais um sopro de sobrevivência), mas, ainda assim, os espaços de trabalho, as relações e a atmosfera me traziam muitas dúvidas. Eu não sei também explicar o que é essa atmosfera questionável de agências, mas se você leitor está lendo essa dissertação, e já passou por agências de publicidade, algo aqui também te incomoda.

Um dia fui dar uma aula, a convite de uma grande amiga (e professora) e a experiência me transformou de uma maneira que eu precisaria outra dissertação para relatar. Em menos de três meses eu decidi pelo mestrado e só então fui entender que iria trabalhar com pesquisa sobre a minha área, teria a perspectiva futura de estar frente a jovens publicitários e, talvez, mudar algo nos formatos de agências que me inquietavam. Essa inquietação me trouxe até aqui e hoje eu vejo que eu prefiro *falar* sobre propaganda, a *fazer* propaganda.

Assim, de forma resumida, compõem o quadro de justificativas deste estudo: a atuação profissional no mercado de trabalho; a movimentação atual do campo em busca de novos formatos; e a nossa contribuição acadêmica para este momento.

Dividimos essa dissertação em três capítulos principais. O primeiro deles é nosso pilar teórico-metodológico, no qual exploramos a cartografia como método de pesquisa, bem como o conceito de rizoma, que nos será a base para a construção visual de uma resposta à este estudo. Sendo assim, para este capítulo, obviamente, os autores Deleuze e Guatarri (1995) serão a pedra fundamental. Assim, entendemos este capítulo como um pilar teórico-metodológico pois além de discorrermos sobre nossa metodologia, explicaremos o pensamento complexo a partir destes autores e como este nos servirá de base.

Na sequência temos o segundo capítulo dos nossos referenciais teóricos, dividido em três subtópicos. No primeiro deles dissertamos sobre o conceito de campo de Pierre Bourdieu, no qual abordamos como está configurado o campo a partir destas transformações que comentamos até aqui. A partir de Bourdieu também trabalhamos o conceito de *habitus*, no tópico seguinte. Neste momento debatemos as transformações no comportamento dos profissionais da área da publicidade.

Por fim, nosso último pilar teórico é a partir da Institucionalização, trabalhada por Berger e Luckmann. Neste tópico tentamos entender como se configuram novas instituições e práticas, bem como os principais modos de institucionalização destas. Assim, fechamos o tripé teórico-metodológico que sustenta nossa pesquisa, formado por Deleuze e Guattari, Bourdieu e Berger e Luckmann.

Em nosso capítulo seguinte, partimos para as análises, flexionando os apontamentos destes autores com os dados coletados em nossa cartografia e representando, enfim, o rizoma que responde ao questionamento central desta pesquisa. Por fim, apresentaremos os resultados deste estudo, tentando pontuar de maneira objetiva como se dão estes tensionamentos atuais no campo da publicidade.

1. METODOLOGIA

1.1 CARTOGRAFIA E COLETA DE DADOS

Escolhemos a cartografia como principal perspectiva metodológica a partir das relações feitas entre os objetivos de pesquisa e os apontamentos dos autores que traremos aqui acerca desta perspectiva.

"A cartografia é um método formulado por Gilles Deleuze e Félix Guattari (1995) que visa acompanhar um processo, e não representar um objeto. Em linhas gerais, trata-se sempre de investigar um processo de produção" (KASTRUP, 2007, p.32). Nos valem deste apontamento visto que pretendemos, sobretudo, nos relacionar com este objeto - que aqui diz respeito às práticas publicitárias - a ponto de entendermos o processo de transformação pelo qual este vem passando.

Sabemos que historicamente o ato de cartografar está ligado ao ato de traçar mapas, relacionado diretamente com a área da geografia. Contudo, a proposta Deleuziana para uma cartografia diz respeito a

desemaranhar as linhas de um dispositivo. É, em cada caso, traçar um mapa, cartografar, percorrer terras desconhecidas, é o que Foucault chama de “trabalho em terreno”. É preciso instalarmo-nos sobre as próprias linhas, que não se contentam apenas em compor um dispositivo, mas atravessam-no, arrastam-no, de norte a sul, de leste a oeste ou em diagonal. (DELEUZE, 2005, p.1)

Com o intuito de definir a cartografia, entendemos como pertinentes algumas observações trazidas por Rosário (2016) sobre os usos da cartografia em comunicação, que afirma que "muitos dos investigadores não consideram a cartografia como um método, mas sim como um procedimento metodológico aplicável aos seus objetos empíricos" (ROSÁRIO, 2016, 177-178).

Para ressignificar esta definição, a autora parte para uma incursão teórica a fim de analisar epistemologicamente o que vem a ser método, para então chegar aos usos e apropriações da cartografia. Adotaremos então as conclusões da autora, entendendo a cartografia como um procedimento metodológico e que também, por definição, "se configura de maneira mais apropriada na inversão desta gênese (hodos + metha) permitindo que o caminho seja traçado na experiência da investigação" (PASSOS, KASTRUP e ESCÓSSIA, 2007, p.10).

Conforme aponta Deleuze (1995), o objetivo da cartografia é traçar o que ele chama de diagrama, composto por esse emaranhado de linhas que compõem um dispositivo, e que precisa ser desenrolado tal qual se faz com um novelo de lã. Como tal, cada novelo (ou dispositivo, ou mapa) possui suas próprias características e achados que precisam ser desembarçados conforme suas características únicas. E é isto que também adotamos neste estudo: apresentamos ao final desta jornada nosso próprio rizoma composto por este emaranhado de linhas e que representam o cenário de transformações na indústria da comunicação atualmente. Relatamos este processo em detalhes na fase do "Reconhecimento Atento", adiante.

Estes apontamentos trazidos até aqui nos levam a um elemento central do procedimento cartográfico, o de que este "não se dispõe necessariamente a repetir modelos de formatação de dados. Cada pesquisa exige um ‘tom’ próprio para a sua sistematização" (ROSÁRIO, 2016, p. 187), ou seja, a cartografia é um movimento constante de construção e

de revisão dos seus próprios procedimentos e iremos procurar encontrar o nosso próprio “tom” ao longo desta jornada.

A escolha da cartografia se deu em virtude de termos definido como nossos objetivos o *acompanhamento das mudanças* do campo publicitário atualmente e, como cita Kastrup em sua obra: "a atitude investigativa do cartógrafo seria mais adequadamente formulada como um 'vamos ver o que está acontecendo', pois o que está em jogo é acompanhar um processo, e não representar um objeto" (KASTRUP, 2007, p. 45).

Ao longo deste capítulo, reafirmamos conceitos sobre a prática cartográfica. Neste sentido, um estudo que nos auxilia é a pesquisa de Aguiar (2012), no qual a autora afirma que

a cartografia como um procedimento teórico-metodológico pode ser muito produtiva para construir o objeto empírico que trabalhe no plano dos acontecimentos, desde que, para isso, se estabeleça, não apenas a relação com o rizoma como episteme, mas que transcenda essa ligação incluindo uma coerência maior da dimensão metodológica (AGUIAR; ROSÁRIO, 2012, p. 14).

Assim, nos utilizamos do conceito de rizoma proposto por Deleuze e Guattari, como pedra fundamental, e, como sugere Aguiar, raiz epistemológica de nosso estudo. Assim, ao término deste capítulo apresentamos o conceito de rizoma para estes autores e como o utilizamos de maneira prática na execução de nossa pesquisa.

Associamos à noção de rizoma, e seus princípios, as “etapas do gesto atencional do cartógrafo” propostas por Virgínia Kastrup (2007). Estas etapas, serviram de norteador para definirmos quais técnicas de coleta de dados utilizaremos em cada momento de nossa pesquisa.

Afirmamos que é difícil encontrar na obra Deleuziana indicativos evidentes e diretos de cada conceito proposto, como o da cartografia ou o de rizoma. Estes aparecem embricados em tantos outros pensamentos férteis do autor ao longo de sua obra. Por isso, nos valem também de outros autores que já utilizam a cartografia há mais tempo como base para suas pesquisas. Percebemos mais objetivamente os conceitos propostos por Deleuze ao longo dos princípios que definem o rizoma, que veremos mais adiante, e também nos ajudarão à definir os contornos de como se configura nossa cartografia.

Antes, passamos a discorrer sobre o trabalho de campo do pesquisador que se vale da cartografia, sob as proposições de Virgínia Kastrup, que define o funcionamento da atenção durante a execução de uma cartografia e a divide em quatro etapas: rastreio, toque, pouso e reconhecimento atento.

1.1.1 Rastreio

A primeira etapa de nossa cartografia é o rastreio. Em um primeiro momento debateremos como Kastrup (2007) e Rosário (2016) definem esta etapa, para então apresentarmos as técnicas de coleta escolhidas para compor a nossa própria fase de rastrear o campo apresentada adiante.

1.1.1.1 Rastreando nosso campo

Entre as etapas do direcionamento da atenção definida por Kastrup (2007), a primeira delas, denominada Rastreio, se configura como "uma varredura do campo. Pode-se dizer que a atenção que rastreia visa uma espécie de meta ou alvo móvel" (Kastrup, 2007, p. 40) o que nos parece ir ao encontro do que já elencamos como fator importante para o entendimento do processo cartográfico como acompanhar um movimento de maneira livre, acompanhar algo em movimento.

Ainda neste sentido, podemos afirmar que a fase do rastreio se configura como a fase mais ampla, na qual o cartógrafo ainda está a procura de onde debruçar sua atenção:

em realidade, entra-se em campo sem conhecer o alvo a ser perseguido; ele surgirá de modo mais ou menos imprevisível [...] O rastreio não se identifica a uma busca de informação. A atenção do cartógrafo é, em princípio, aberta e sem foco, e a concentração se explica por uma sintonia fina com o problema (KASTRUP, 2007, p. 40).

Sobre essa fase inicial da pesquisa, Rosário nos elucidava sobre o fato de que "além de um planejamento sempre em transformação, o modo de iniciar a pesquisa é sempre pelo meio" (ROSÁRIO, 2016, p. 185), o que dá indícios de como pode parecer tortuoso o caminho do cartógrafo neste momento de escolha de foco ao que pesquisar. Pois, "se considerarmos os objetos próprios da comunicação, eles estão sempre em movimento, em processo, ligam-se à sua própria história e à história de seus antepassados" (ROSÁRIO, 2016, p.185).

1.1.1.2 Pesquisa documental e Estado da Arte

Para dar conta desta primeira etapa, realizamos uma pesquisa documental (por vezes chamada de pesquisa bibliográfica) de caráter exploratório. Esta técnica pode ser conceituada

como "um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário" (DUARTE e BARROS, 2009, p. 54).

Este primeiro movimento se deu a partir de fontes especializadas, que conforme afirmam Duarte e Barros (2009) podem ser de portais, resumos de teses e dissertações, catálogos de bibliotecas, enfim, fontes auxiliares que nos permitam a "cobertura de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2006, p. 65), acompanhando assim certos movimentos do campo publicitário que nos permitiram ter um panorama ainda mais amplo do nosso objeto empírico.

Nesta pesquisa documental encontramos em materiais de apoio, publicações em veículos e portais de notícias, movimentações em curso dentro do campo publicitário que representam a prática e o discurso publicitário sendo pressionados a passar por revisões e transformações. Alguns de nossos achados veiculados no decorrer do ano de 2017 estão nos ANEXOS A, B, C, D, E, F, G e H. Esta pesquisa foi realizada em dois principais portais de notícias que cobrem o mercado de publicidade, um de abrangência nacional e outro internacional (www.meioemensagem.com.br e www.adage.com). Como é possível perceber nos anexos, nem todas as reportagens advém destes portais, porém em determinados momentos estes sites relacionam em suas coberturas outros veículos parceiros e assim encontramos alguns dos resultados que compõem esta pesquisa documental.

Uma vez nestes portais, procuramos por palavras chaves que diziam respeito às transformações que vínhamos acompanhando e as filtramos através das palavras-chaves que mais se adequam a nosso estudo. São elas: comunicação; modelos de negócio; publicidade e propaganda. Além disso, demos preferência a matérias que, a seu tempo, estivessem em destaque na página inicial destes portais e, assim, chegamos ao montante de oito reportagens que apresentam de maneira sucinta um cenário introdutório destas transformações.

Compondo também esta etapa exploratória, realizamos uma postagem utilizando nosso blog e redes sociais, questionando publicitários de nossas redes de relacionamento acerca da mesma problemática e investigando, na opinião deles, o que leva a prática e o discurso publicitário a passar por revisões e transformações (ANEXO I). As respostas, também compuseram nosso quadro de dados coletados a serem analisadas. As respostas de

nossos contatos serão acionadas como dados auxiliares às entrevistas realizadas nas próximas etapas desta cartografia.

Além disso, ainda nesta etapa, realizamos nossa pesquisa de estado da arte com o propósito de identificar pesquisas relacionadas e próximas ao nosso assunto, o que além de nos permitir não respondermos, por coincidência, a perguntas muito próximas, ajuda-nos a entender quais temas afins serviram de ponto de partida para os tensionamentos que analisamos. Assim, incluímos nossa pesquisa de estado da arte na etapa de rastreamento, como parte de nosso movimento exploratório do campo.

A título de contextualização, nesta pesquisa de estado da arte definimos três palavras-chaves pertinentes ao que temos já construído de nossa pesquisa: (1) Práticas publicitárias; (2) Mudanças na publicidade; (3) Agências de publicidade e propaganda. Então, partimos para um movimento exploratório inserindo-as em campos de busca dos seguintes diretórios: Banco de Teses e Dissertações Capes (<http://bancodeteses.capes.gov.br/>); Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br>); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<http://bdtd.ibict.br/vufind/>).

Durante as primeiras buscas nestes repositórios, sentimos a necessidade de aplicarmos alguns filtros devido à quantidade excessiva de resultados advindos de outras áreas ou que apenas se utilizavam desta mesma combinação de palavras em pontos muito específicos do trabalho que não nos interessavam. Portanto, neste momento filtramos por teses e dissertações classificadas dentro da grande área de conhecimento "Ciências Sociais Aplicadas" e da área de conhecimento "Comunicação", que foram defendidas entre o ano de 2013 a 2018. Acreditamos ser importante para o momento citar estes estudos que já debateram problemática semelhante e que nos ajudaram a compreender o estado atual do campo.

A mais recente delas é a dissertação de mestrado de Renan Rizzardo, defendida na Universidade Federal do Paraná, intitulada: "Publicidade em crise: o discurso sobre a crise no discurso publicitário do Banco Santander e o discurso sobre a atividade publicitária". O autor, além de debater um caso específico, avalia crises como propulsores de mudanças no fazer publicitário. Partimos também desse pressuposto e dizemos que esta dissertação nos ajuda como ponto de partida, pois também acreditamos estarmos vivendo uma crise relacionada ao fazer publicitário. Uma tese de doutorado que já vem pensando as transformações nas estruturas em publicidade é de autoria de Bruna Aucar, orientada por Everardo Rocha na PUC Rio sob o título "A publicidade no Brasil: agências, poderes e modos de trabalho (1914 -

2014)". Esta tese, publicada em 2016, muito nos auxiliou na percepção das transformações ocorridas nos últimos 100 anos do nosso campo, e nos confirma que a transformação sempre foi uma tônica para esta indústria. Além desta, a dissertação "MERCADO PUBLICITÁRIO: transformações na contemporaneidade" de autoria de Fátima Bernardes Rendeiro defendida em 2018, apresenta temática semelhante a nossa, mas sobretudo a utilização de entrevistas com profissionais do mercado da publicidade, e, portanto, adicionamos como uma das dissertações que nos auxiliam a entender nosso campo.

A tese de Laura Wottrich, intitulada "NÃO PODEMOS DEIXAR PASSAR": práticas de contestação da publicidade no início do século XXI" é, sem favor, a que mais nos inquietou até aqui, não só como temática próxima, mas também como trabalho minucioso de pesquisa em entender as práticas contestatórias por parte do público à respeito da publicidade. A tese foi defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2017.

Outras teses e dissertações compuseram nossa pesquisa da pesquisa e, para não nos alongarmos, elaboramos um quadro resumindo alguns tópicos principais destas obras recentes:

Título/Autores/Ano	Tema Central	Problemática Central
Título: A reconfiguração das práticas publicitárias no contexto das mídias digitais. Dissertação. Autora: Danielle Vieira da Silva. Orientador: Marcos Nicolau. Ano: 2013 Universidade Federal da Paraíba	Novas maneiras do fazer publicitário no ambiente digital..	Como se configuram novas práticas do fazer publicitário a partir das novas possibilidades digitais?
Título: COMO É TRISTE ESSA PÁGINA. As dinâmicas de interação e interferências subjetivas dos profissionais de publicidade que trabalham com novas mídias. Tese. Autora: Leticia Gomes da Rosa. Orientador: Francisco Rudiger. PUC-RS. Ano: 2016	Novos formatos e novas funções em agências de propaganda.	De que maneira as práticas publicitárias, gerenciamento e execução de publicidade em agências de publicidade, foram impactadas pelo advento das novas mídias, mais precisamente pelo Facebook?
Título: PUBLICIDADE ON-LINE CONTEMPORÂNEA: TECNOLOGIA E CRIATIVIDADE Autor: Fábio Ramos Orientador: Wilton Garcia Dissertação. Universidade de	A oposição de campanhas norteadas pela criatividade, <i>versus</i> campanhas guiadas por aspectos técnicos digitais.	Como são os resultados comunicacionais produzidos por campanhas publicitárias com estratégias orientadas para a criatividade e como se distinguem de campanhas orientadas para a tecnologia e mídia?

Sorocaba. Ano: 2015		
Título: Trabalho e cultura em agências de publicidade do Brasil: novas perspectivas. Autora: Daniela Ferreira de Oliveira. Orientador: Mitsuru Yanaze Universidade de São Paulo. Ano 2014. Dissertação.	A partir de atravessamentos éticos na publicidade sobre jornadas de trabalho, a discussão acerca da sustentabilidade organizacional se faz pertinente.	Como se configura o atual perfil organizacional e profissional da publicidade brasileira, frente ao conceito de sustentabilidade organizacional?

Quadro 1: Tópicos de outras pesquisas que compuseram o estado da arte. Fonte: o próprio autor.

Tais pesquisas nos ajudam a entender como o campo acadêmico está organizado em torno de temáticas semelhantes e que outros pesquisadores também vêm questionando o fazer publicitário há mais tempo, o que nos motiva a continuarmos trilhando tal caminho. Percebemos que estes estudos se preocupam acertadamente a pesquisar apenas um aspecto de cada transformações, sejam elas a transformação digital, o comportamento do consumidor ou outros. Já nosso estudo, acreditamos se inserir no campo preenchendo uma lacuna de um olhar mais amplo sobre esse conjunto de transformações, e não especificamente uma ou outra. Vemos este como um movimento frutífero, pois dada a aceleração das transformações neste campo, consideramos importante um olhar macro sobre o cenário que se apresenta, visto que tão logo esse mapeamento se encerre e ainda antes disso, novas transformações estarão em curso.

Assim, após elucidarmos o que constitui a primeira etapa de nossa cartografia e como estes dados nos ajudam em nossas análises, apresentaremos de forma resumida as técnicas de coleta de dados que compuseram esta etapa, a fim de ajudar o leitor da maneira mais visual possível para este momento.

Etapa da Cartografia	Técnica de Coleta de Dados
Primeira Etapa: O Rastreamento	Pesquisa de estado da arte Pesquisa Documental (ANEXOS A, B, C, D, E, F, G e H)
	Questionamento em nossas redes sociais (ANEXO I)

Quadro 2: Técnicas de coleta utilizadas na primeira etapa da cartografia. Fonte: O autor.

1.1.2 Toque

A segunda etapa de nossa cartografia é denominada "Toque". Da mesma forma, primeiramente apresentamos as características desta fase, para então elencar a testagem empírica de um primeiro roteiro de perguntas que realizamos nesta etapa como técnica de coleta de dados nesta fase de nossa cartografia.

1.1.2.1 Tateando nosso objeto

É possível dizer que na segunda etapa proposta por Kastrup o cartógrafo identifica ao longe o que o interessa dentro do cenário complexo que identificou anteriormente. Segundo a autora, é como "uma rápida sensação, um pequeno vislumbre, que aciona em primeira mão o processo de seleção" (KASTRUP, 2007, p. 42).

Esta seleção de foco se dá entre todas as nuances do objeto que foram pesquisadas na primeira etapa de rastreio e a analogia ao "toque" se dá porque ao "tatear" as pistas encontradas "algo se destaca e ganha relevo no conjunto, em princípio homogêneo, de elementos observados" (KASTRUP, 2007, p.42). Desta forma, percebemos como pode ser sutil este momento do processo cartográfico.

1.1.2.2 Entrevistas semi-abertas

Nesta etapa e também na seguinte (denominada "o pouso" e que relataremos a seguir), lançamos mão da técnica de coleta de dados chamada de "entrevistas semi-estruturadas" ou por vezes chamada de "semi-aberta". Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de entender quais movimentos estão tensionando o mercado publicitário e as organizações de práticas criativas, como agências de propaganda, a reverem seus modelos de atuação.

Nos tipos possíveis de entrevista, optamos por executar a entrevista semi-aberta porque este modelo se dá a partir de uma "matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa" (DUARTE e BARROS, 2009, p. 66).

Esta lista de perguntas que guia esse tipo de entrevistas vai ao encontro dos princípios da cartografia, pois este "pode ser adaptado e alterado no decorrer das entrevistas [...] Por

isso, é natural o pesquisador começar um roteiro e terminar com outro, um pouco diferente" (DUARTE e BARROS, 2009, p. 66).

Assim, reafirmamos que utilizamos nas duas etapas (no "toque" e no "pouso") a técnica de entrevistas semi-estruturadas. Contudo, estas duas etapas se diferenciam entre si, primeiramente porque nesta etapa do "toque" testamos empiricamente um primeiro roteiro de perguntas (ANEXO J e L), com dois entrevistados. Este movimento foi importante para confirmação dos pontos de interesse a serem investigados em maior profundidade na etapa seguinte. Este primeiro roteiro de perguntas foi elaborado baseado em dados da nossa pesquisa exploratória realizada na primeira etapa (já relatada) desta cartografia.

Passamos agora a discorrer sobre o perfil dos entrevistados e critérios usados para selecioná-los. Duarte e Barros (2009), sobre a "seleção dos informantes" para uma entrevista, falam que a amostra "não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa" (DUARTE e BARROS, 2009, p. 68).

Esta seleção se deu por dois fatores fundamentais, apontados pelos mesmos autores. Primeiramente a "seleção intencional" na qual o pesquisador "faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva", valendo-se de conhecimento empírico de características dos principais sujeitos do mercado publicitário. E em um segundo momento, filtra as possibilidades "por conveniência", que ocorre "quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade" (Ibid, 2009, p.69).

Assim, nesta segunda etapa do toque, usamos nosso "juízo particular" como os autores sugerem, e selecionamos nomes importantes para o mercado publicitário, por sua experiência e "conhecimento do tema", para testarmos nosso roteiro de perguntas. O primeiro entrevistado foi um publicitário, que atuou em diversas agências de porte nacional, hoje ocupa o cargo de *Chief Creative Office* e sócio de uma agência recém chegada no país e que aparece entre as agências mais procuradas por jovens publicitários para trabalhar.

Dizemos que, mesmo que estejamos nos inserindo em um cenário de novos modelos de negócio surgindo, como consultorias, plataformas de conteúdo, *creators*; preferimos iniciar por uma agência que *deriva* dos moldes tradicionais⁹, por ser o modelo ainda mais reconhecido no mercado. Contudo, este profissional e sua agência aparecem em diversas

⁹Lembramos que debateremos este conceito no capítulo 2.1.

reportagens que encontramos em nossa pesquisa documental, buscando um modelo mais sustentável e saudável de gerir os processos em sua empresa, ainda que, se denomine como uma “agência de publicidade”. Portanto, partiremos da sua fala para dissertar tanto sobre os tensionamentos ao modelo de agências ditas “tradicionais”, quanto para observar como sua empresa já está buscando transformações. Esta entrevista foi realizada durante um evento na qual o entrevistado iria palestrar justamente a respeito deste modelo sustentável que tenta implementar. Realizamos um primeiro contato com o entrevistado por meio de uma rede social, no qual se mostrou muito solícito e disposto a ajudar.

Esta entrevista, assim como todas as outras realizadas neste estudo, foram gravadas em formato digital e tiveram duração de aproximadamente uma hora. Posteriormente, foram transcritas na íntegra para facilitar a visualização e análise. Como recurso visual para nos ajudar na análise de tais transcrições, nos utilizamos de um mapa mental¹⁰ conectando nossas categorias de análise a trechos que fomos selecionando em cada entrevista¹¹. Isto nos permitiu criar conexões mais adequadas elaborando tessituras entre nosso dados e nosso arcabouço teórico.

Nosso segundo entrevistado nesta etapa, foi o Diretor Executivo do maior veículo de comunicação do país especializado em cobrir o mercado de comunicação nacional. Escolhemos este profissional pela experiência em cobrir os momentos de mudança deste campo possuindo uma visão histórica da publicidade e de suas transformações e também pelo fator “disponibilidade” (que os autores também sugerem), pois este profissional se mostrou solícito em contribuir com a pesquisa. Esta entrevista originou-se de um movimento muito fluído (ou rizomático), pois este profissional iria palestrar logo após o primeiro entrevistado no mesmo evento, e questionamos se este também gostaria de participar, o qual também se mostrou favorável e disposto. Sua palestra versava sobre as transformações nos modelos de negócio em publicidade.

Destas duas entrevistas, coletamos dados muito importantes sobre como operam estes novos modelos que estão deslocando as agências tradicionais, trazendo informações ricas em profundidade. O primeiro roteiro de perguntas se mostrou eficiente e capaz de apontar quais

¹⁰ Mapa mental, ou “mapa da mente” é o nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo inglês Tony Buzan. Fonte: <http://www.mapamental.org/dicas/o-que-e-mapa-mental/>

¹¹ Tornamos disponíveis os mapas mentais de cada entrevista em formato digital apenas para visualização do nosso leitor. Estes podem ser encontrados em: <http://bit.ly/mapasdissertacaolucas>. Recomendamos a visualização deste após a leitura das análises.

pontos deveríamos aprofundar nas entrevistas futuras. Para a etapa seguinte, fizemos poucos ajustes nas perguntas, tornando-as mais sucintas, no intuito de deixar nossas fontes mais livres para dar-nos quaisquer outras informações, que não respondessem especificamente a um ou outro tensionamento atual do campo.

Portanto, mais uma vez, a fim de guiar o leitor pelos caminhos percorridos por nós, elaboramos um quadro desta etapa:

Etapa da Cartografia	Técnica de Coleta de Dados
Segunda Etapa: O toque	Entrevista semi-aberta realizada com duas fontes - Testagem empírica do roteiro de perguntas.

Quadro 3: Técnicas de coleta utilizadas na segunda etapa da cartografia. Fonte: O autor.

1.1.3 Pouso

A etapa do pouso é onde efetivamente descobrimos quais pontos mais nos interessavam e deveríamos concentrar nossos esforços. Apresentamos agora algumas características desta fase de nossa cartografia, para depois elucidar como se deram e quais foram as fontes entrevistadas no restante das entrevistas que realizamos.

1.1.3.1 Aprofundando nossas inquietações

É na terceira etapa atencional de um cartógrafo, denominada de "pouso", segundo Vermersch (2002) citado por Kastrup, que mudamos a "janela atencional". Este conceito de janela "serve para marcar que existe sempre um certo quadro de apreensão. Há um gesto que delimita um centro mais pregnante em torno do qual se organiza momentaneamente um campo, um horizonte" (KASTRUP, 2007, p. 43).

Dentro destes conceitos da teoria da atenção, segundo Vermersch (2002), é possível que essa janela tenha cinco diferenciações quanto ao tipo de atenção que ela oferece. Virgínia Kastrup (2007) explora estas diferenciações e as explica como sendo a janela tipo

[...] joia, a página do livro, a sala, o pátio, e a paisagem [...] Cada janela cria um mundo e cada uma exclui momentaneamente as outras, embora outros mundos continuem copresentes. Cada visada através de uma janela dá lugar, em sua escala, aos diversos gestos atencionais, possibilitando também mudanças de nível (KASTRUP, 2007, p. 44).

Entendemos que cada uma destas janelas atencionais possui características específicas. Porém, evidenciamos que para esta etapa da nossa pesquisa, nos aproximamos mais do tipo "janela-paisagem" que segundo a autora "é uma janela panorâmica, capaz de detectar elementos próximos e distantes e conectá-los através de movimentos rápidos" (KASTRUP, 2007, p.44).

1.1.3.2 Entrevistas semi-abertas

Como já citamos, nesta etapa também lançamos mão de entrevistas semi-estruturadas, apenas com pequenos ajustes de foco advindos da testagem empírica dos roteiros de entrevista que realizamos na etapa anterior. Além disso, o roteiro transformou-se um pouco ao longo das entrevistas, de modo que realizamos alguns ajustes textuais e o tornamos ainda mais sucinto para a realização da segunda investida em campo.

Como já dissemos no relato da etapa anterior, não selecionamos nossos entrevistados buscando uma amostra numérica, mas sim fontes experientes e que possam nos ajudar a compreender o momento de transformação do mercado publicitário, bem como práticas que estão sendo transformadas.

Assim, para selecionar os entrevistados nesta etapa do "pouso", partimos dos dados trazidos pelos entrevistados na etapa anterior e investigamos as principais transformações indicadas por eles. Explicamos: a medida que nossas fontes foram nos dando informações, fomos identificando quais eram os novos modelos de negócios e quais novas práticas profissionais que precisaríamos investigar mais a fundo.

A primeira entrevistada desta etapa é sócia de uma consultoria criativa especializada em mulheres. Esta consultoria atua desde 2015 atendendo clientes nacionais, tendo recebido premiações globais por sua atuação. Nossos entrevistados anteriores mencionaram em suas falas (como veremos em nossas análises) o fato de consultorias serem um dos modelos que estão descentralizando as agências do processo comunicacional, por estarem muito próximos dos clientes com profissionais com habilidades semelhantes. Optamos por esta consultoria em específico, pois além de estar descentralizando as instituições do campo, debate e cobra do mercado mudanças estruturais em relação à representatividade de mulheres nestes espaços. Esta profissional já trabalhou nas maiores agências do país, evadiu dos modelos tradicionais e hoje é redatora em uma empresa que não se enquadra necessariamente nesta denominação de

agência. A entrevista aconteceu presencialmente em um café no centro de São Paulo, já que sua consultoria opera sem sede e de maneira remota.

O segundo entrevistado desta etapa de pouso foi um funcionário da rede social Facebook. Nossas fontes da etapa anterior nos informaram que as plataformas de mídia (Facebook e Google) estariam também descentralizando as agências porque, de certa forma, estão entregando um produto final semelhante às agências. Por isso fomos investigar tal estrutura e suas práticas no que diz respeito a sua intersecção com a publicidade. Primeiramente entramos em contato com o funcionário da empresa via redes sociais. O funcionário se mostrou disposto, porém, para falar destes aspectos e do modelo de trabalho do Facebook, nos informou que precisaria de uma autorização formal da empresa. Ajudamos nesse sentido com uma solicitação oficial do nosso Programa de Pós Graduação. A empresa liberou a fala deste profissional e, então, a entrevista aconteceu na sede da empresa em São Paulo em fevereiro de 2018. Este profissional possui passagem por produtoras de conteúdo de São Paulo e por agências de porte nacional atendendo à clientes de abrangência internacional. Trabalha no Facebook há cinco anos, e seu histórico anterior como profissional da área também contribuiu com dados importantes.

O terceiro e último entrevistado desta etapa é um publicitário que já atuou como líder e *C-Level*¹² de grupos nacionais e multinacionais de comunicação. Já foi sócio de uma agência, e também evadiu desses modelos. Fundou uma consultoria de negócios que atua tanto para agências de comunicação, quanto para empresas e anunciantes. Escolhemos este profissional por sua longa experiência na indústria de comunicação e por sua posição firme e atuante em relação à cobrança de mudanças no mercado de publicidade para um ambiente mais saudável e transparente. A consultoria do entrevistado também opera sem sede e possui apenas mais uma sócia, sem funcionários. Assim, a entrevista foi realizada presencialmente em uma cafeteria em São Paulo e, como todas as outras entrevistas, gravada em formato digital.

¹² *C-Level* é um termo utilizado para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma companhia. A letra “C” aqui (e nos cargos) significa “*chief*”, que, em português, significa “chefe”. Por se encontrar, geralmente, no topo do escalão na maior parte das empresas, esses executivos são considerados os mais influentes. <Disponível em <https://www.napratica.org.br/cargos-do-c-level-ceo/>. Acessado em 04 de fevereiro de 2019.

Então, em resumo, nesta etapa do pouso, foram realizadas outras três entrevistas, com profissionais que atuam nestes novos formatos de trabalho (citados por nossas duas primeiras fontes).

Etapa da Cartografia	Técnica de Coleta de Dados
Terceira Etapa: O pouso	Entrevista semi-aberta realizada com outras três fontes .

Quadro 4: Técnicas de coleta utilizadas na terceira etapa da cartografia. Fonte: O autor.

1.1.4 Reconhecimento atento

O Reconhecimento atento é a última etapa de nossa cartografia, na qual analisaremos os dados coletados nas técnicas relatadas anteriormente (pesquisa documental; testagem empírica dos questionários; entrevista com os profissionais). Esta etapa também compreende a efetiva construção de nosso mapa rizomático e explicamos a seguir como este momento da pesquisa se deu. Por isso, este tópico se divide em três momentos: primeiro apresentamos o que vem a ser a fase do "Reconhecimento atento" para Virgínia Kastrup (2007); após, elucidamos sobre a técnica de análise de dados e como esta serve a este estudo; e, por fim, debatemos o que vem a ser o rizoma, seus princípios e características, para que estas informações sustentem o traçar de nosso mapa em nossas análises.

1.1.4.1 Analisando atentamente as informações

Nesta última etapa de variedade atencional do cartógrafo, podemos dizer que é "quando somos atraídos por algo que obriga o pouso da atenção e exige a reconfiguração do território da observação" (KASTRUP, 2007, p. 44-45), ou seja, é quando já temos contato suficiente com o conteúdo a ser analisado e precisamos redirecionar nosso olhar, agora com mais atenção sobre o que foi recolhido.

Dentro das teorias da atenção, Kastrup se vale dos apontamentos de Bergson sobre o que, para esta corrente teórica, configura o reconhecimento atento:

enquanto no reconhecimento automático nossos movimentos prolongam nossa percepção para obter efeitos úteis e nos afastam assim do objeto percebido, aqui, ao contrário, eles nos reconduzem ao objeto para sublinhar seus contornos. Daí o papel preponderante, e não mais acessório, que as lembranças-imagens adquirem (BERGSON 1897/1990, p. 78 *apud* KASTRUP, 2007, p. 46)

Assim, este é o momento em que conhecemos nosso objeto com maior profundidade e de fato analisaremos os dados que produzimos. Como dissemos, este estudo apresenta ao término um mapa rizomático das transformações do campo e é na etapa do reconhecimento atento, juntamente com as análises, que o traçaremos. Isto posto, primeiramente passamos a discorrer sobre a técnica de análise de dados que aplicamos no conjunto de informações que coletamos.

1.1.4.2 Análise de dados

O emprego e escolha dessa técnica de análise se deu por possuímos uma variedade de dados oriundos de diversas fontes diferentes, como entrevistas, reportagens, pesquisa bibliográfica, entre outros. Acreditamos que a maneira com que os autores trazidos aqui sugerem como categorização destes dados nos será útil nessa jornada de analisar tais dados.

Segundo Gil (2006), esta técnica de análise "tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação" (GIL, 2006, p.169). Com isso pretendemos estruturar os dados variados que coletamos, tanto de entrevistas, quanto de nossa etapa exploratória em categorias de análise.

Este momento de categorização tem o objetivo de "tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade" (DUARTE e BARROS, 2009, p. 298). Para explicar a definição de nossas categorias vamos antecipar algumas questões pontuais que serão depois aprofundadas em nossos capítulos teóricos.

Relembramos nosso questionamento central: **Quais são e como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas implicando também em alterações no *habitus* dos profissionais?**

Como já explicamos, o termo "práticas" está empregado devido a nossa filiação teórica às proposições de Berger e Luckmann sobre como se institucionalizam as práticas.

Acreditamos, então, que a "Institucionalização" é uma primeira categoria macro de análise importante para nossa pesquisa, visto que, estamos nos inserindo em um momento de transformações destas práticas. Assim, visamos entender como essas rotinas se estabeleceram e como (e se) podem ser alteradas.

As institucionalizações surgem a partir do hábito e “toda atividade humana está sujeita ao hábito” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 75), contudo, para que tal institucionalização aconteça, depende de certos fatores e opera sob alguns modos de institucionalização. Alguns destes modos também irão compor nosso quadro de análise.

Um dos modos de institucionalização é chamado por estes autores de “reificação” e consiste no entendimento das coisas que foram criadas por homens, como algo diferente disso, ou fenômeno da natureza (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.118), ou seja, aproximando de nosso objeto, seria como se determinada prática de propaganda não fosse entendida pelos publicitários como tendo sido criada pela humanidade e sim como sendo um fato da natureza, algo que já está dado, portanto, imutável.

Em outras palavras, a partir das perspectivas de práticas publicitárias e o que apresentamos nas etapas anteriores, a “reificação” aparece como uma categoria de análise que está no interior da “categoria macro” que chamamos de “Institucionalização”.

Ainda dentro desta primeira categoria macro, outro ponto importante trazido pelos autores para que os processos de institucionalização aconteçam é chamado de “Legitimação”, que vem a ser, segundo Berger e Luckmann (1985), o modo como se torna acessível aquilo que já foi institucionalizado. O que a nós parece importante no conceito de legitimação diz respeito às institucionalizações transmitidas de uma a outra geração. Assim, em um momento de transformação, possuímos agentes legitimadores (publicitários experientes, por exemplo), transferindo práticas a novos agentes do campo (publicitários ingressantes na profissão). Práticas estas que aparentemente passam por um processo de questionamento, como podemos verificar em nossa pesquisa exploratória.

Assim, a subcategoria de análise “legitimação” nos parece frutífera neste momento, justificada pela entrada de estudantes e outros profissionais no campo da comunicação, que questionam a maneira como se estabelece o *modus operandi* das empresas já estabelecidas.

E neste momento em que nos aproximamos do profissional de comunicação em si, identificamos outra subcategoria de análise, relacionada ao conceito de “institucionalização”, que são os “papéis”. Segundo os autores, “as origens de qualquer ordem institucional consistem na tipificação dos desempenhos de um indivíduo e dos outros” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.97), ou seja, definir papéis *a desempenhar* é um fator importante para a institucionalização, o que afirma esta como uma categoria de análise importante.

Novas habilidades a desempenhar, novas funções, novos cargos e tipificações surgem imediatamente após o estabelecimento de novas instituições que compõem esse campo? Ou poderíamos dizer que novas instituições se dão a partir do surgimento destes novos papéis, em uma relação dialética? O surgimento destes questionamentos ao longo dessas etapas, confirmam, a nosso ver, a subcategoria “papéis” como uma relação importante a analisar.

Neste momento em que falamos sobre novas funções e novas habilidades, que surgem a partir da criação de novos papéis institucionalizados na indústria da propaganda, outro conceito fruto de nossa filiação teórica a Pierre Bourdieu (1983) aparece próximo à categoria “papéis” trazidos por Berger e Luckmann (1985): o conceito de *habitus*.

Nas palavras desse autor, o *habitus*, “é um conhecimento adquirido e também um *haver*[...] o *habitus* indica a disposição incorporada, quase postural” (BOURDIEU, 1989, p. 61). Assim, o conceito de *habitus* será útil enquanto categoria de análise, para estudar o comportamento e postura desses papéis/atores institucionalizados, bem como a maneira como este *habitus* é também questionado e reinventado neste momento de transformação do campo.

Portanto, nesta quarta etapa denominada “Reconhecimento atento”, analisamos os dados coletados nas três etapas anteriores, a partir destas duas categorias macro e suas subdivisões, visualmente sintetizado no quadro a seguir.

Etapa da Cartografia	Técnica de Análise de Dados
Quarta Etapa: O Reconhecimento atento	<p>Análise de Dados. A ser realizada com os dados gerados nas três etapas anteriores, a partir de duas categorias de análise macro, e três subcategorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● INSTITUCIONALIZAÇÃO (Berger e Luckmann) <ul style="list-style-type: none"> ○ Papéis ○ Reificação ○ Legitimação ● HABITUS (Bourdieu)

Quadro 5: Técnicas de análise utilizada na quarta etapa da cartografia e as categorias. Fonte: O autor.

Como já tivemos a oportunidade de dizer, ainda nesta quarta etapa e a partir desta análise de dados, traçamos o rizoma que serve como resposta e eixo epistemológico à este

estudo. Como parte de nosso arcabouço teórico-metodológico, debatemos a seguir a definição do que vem a ser o rizoma a partir dos autores deste conceito, bem como as características e princípios que tornam esse objeto rizomático tangível.

1.1.4.3 Construção do rizoma

Como dissemos, utilizaremos o rizoma como eixo epistemológico. Por isso, optamos por manter ainda no capítulo metodológico os apontamentos de Deleuze e Guattari para definir o conceito de rizoma.

Para definição de “rizoma”, iniciamos da mesma maneira que Deleuze e Guattari, fazendo uma analogia com um livro e uma leitura do mundo. "Num livro, como em qualquer coisa, há linhas de articulação ou segmentaridade, estratos, territorialidades, mas também linhas de fuga, movimentos de desterritorialização e desestratificação" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.10). São estas linhas de articulação que nos interessam e que formam um mapa múltiplo, sem centro ou objeto central.

Nesse sentido, podemos começar também pelo contraponto apresentado pelos autores entre árvore-raiz, e raiz fasciculada. Na primeira, a "lógica binária é a realidade espiritual da árvore-raiz" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.12), trata-se da maneira como historicamente sempre enxergamos o mundo, de forma "dicotômica". A segunda, trata-se da figura da qual "a nossa modernidade se vale de bom grado"(p.12) e, ainda, da figura na qual a

raiz principal abortou, ou se destruiu em sua extremidade: vem se enxertar nela uma multiplicidade imediata e qualquer de raízes secundárias que deflagram um grande desenvolvimento. Desta vez, a realidade natural aparece no aborto da raiz principal, mas sua unidade subsiste ainda como passada ou por vir, como possível. (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.12-13)

Sobre isso, Suely Rolnik afirma que no rizoma "todas as entradas são boas desde que as saídas sejam múltiplas" (ROLNIK, 1989, p.66), ou seja, com essa inexistência de um caule principal, uma entrada e um caminho lógico a seguir, o rizoma não deve ter nunca única entrada e tão pouco uma única saída possível, um final.

É nesta lógica que nos inserimos, tentando entender a complexidade de uma realidade fasciculada, abrindo mão da centralidade de um assunto em detrimento da multiplicidade e fazendo as conexões necessárias entre linhas e segmentaridades, a fim de acompanharmos este movimento de transformação no campo da publicidade.

Agora, sobre efetivamente o que vem a ser a representação de um rizoma, os autores afirmam que "têm formas muito diversas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.14).

Entretanto, mesmo estes autores afirmam que sem explicar algumas propriedades básicas do rizoma não seria efetivo continuarem. Então seguiremos caminho semelhante, explorando cada um dos princípios apresentados pelos autores e que nos foram definitivos para a construção do nosso próprio rizoma:

- Princípio da conexão e heterogeneidade

Este princípio se relaciona com o que falamos antes. Sendo o rizoma algo sem início ou fim, apenas meio, este princípio nos diz que "qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.14). Já neste primeiro princípio conseguimos encontrar a diferença entre a "árvore-raiz" e a "raiz-fasciculada". Se observarmos a estrutura de uma árvore, a base do tronco nunca se conecta com as folhas da copa. Ou ainda, o cerne do caule não toca os frutos. O que não se dá no sistema da raiz-fasciculada.

Aguiar¹³, em sua dissertação, escreveu de maneira próxima que "o rizoma é livre, ou seja, conecta-se por contato e desenvolve-se por qualquer direção infinitamente. Não busca uma raiz única, mas, ao contrário, diferentes naturezas, efetuando o descentramento" (AGUIAR, 2011, p.22).

A partir disso, acreditamos que nosso rizoma se dará pela construção de um mapa no qual um tensionamento da propaganda não tenha mais ou menos importância que outro. Contudo, é na conexão entre todos esses pontos, que podemos perceber a complexidade do momento de transformações que atravessamos. Sendo um rizoma sem início ou final, em nossas análises percebemos que um tensionamento leva a outro e a outra e, de fato, como sugerem os autores, todos estão conectados entre si.

- Princípio da multiplicidade

¹³ Título da dissertação: "Processualidades da cartografia nos usos teórico-metodológicos da pesquisa em comunicação social". Defendida no Programa de Pós-Graduação em ciências da Comunicação, da Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS.

Este princípio está ligado a estrutura do rizoma ou a falta desta. Deleuze e Guattari afirmam que o rizoma não se dá a partir de um sistema de unidades, mas sim de dimensões. "Nós não temos unidades de medida, mas somente multiplicidades ou variedades de medida" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.16)

Aguiar também nos auxilia nesse ponto nos informando que isso se dá porque em um rizoma "não há pontos ou posições como se encontra em uma estrutura, mas apenas linhas que se conectam heterogeneamente" (AGUIAR, 2011, p.22), ou seja, um rizoma não pode ser quantificado, visto que esse se dá por uma multiplicidade. Ou ainda, "as multiplicidades se definem [...] pela linha abstrata, linha de fuga ou de desterritorialização, segundo a qual elas mudam de natureza ao se conectarem às outras" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.16)

Em nosso rizoma isto não se deu de forma diferente. Nosso mapa não possui uma estrutura quantificável e sim é conectado através de linhas que se conectam heterogeneamente. Explicamos: quando identificarmos um tensionamento da ordem das questões de remuneração dos modelos de negócio, por exemplo. Em um primeiro momento esta área de intensidade pode não parecer conectada com os tensionamentos a respeito dos profissionais de nosso campo. Contudo, essa heterogeneidade conecta todas estas áreas através de outras linhas ao redor.

- Princípio da ruptura a-significante

"Contra os cortes demasiado significantes que separam as estruturas ou que atravessam uma estrutura. Um rizoma pode ser rompido, quebrado em um lugar qualquer, e também retoma segundo uma ou outra de suas linhas e segundo outras linhas" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.17). Assim, o rizoma permite sim rupturas, mas não recortes. Isolar completamente uma ou outra linha do rizoma é o que não acontece.

Este princípio está ligado aos processos de territorialização e desterritorialização das linhas segmentares (ou linhas que formam conectam as áreas de intensidade, em si). Novamente, "todo rizoma compreende linhas de segmentaridade segundo as quais ele é estratificado, territorializado, organizado, significado, atribuído, etc" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.17). Nos valendo novamente dos apontamentos de Aguiar para nos auxiliar, o rizoma é um sistema a-centrado, "assim, pode haver sempre um devir linha que unida a outra faz a reposição contínua e incessante" (AGUIAR, 2011, p.22).

Este princípio nos ajuda a entender até onde irá nosso olhar para este rizoma. Como viemos observando, um rizoma não tem início ou fim, porém, precisamos definir alguns limites para que nosso traçar não se expanda para além dos limites deste estudo. A partir do princípio da ruptura a-significante, percebemos o quão única se dá cada rizoma e processo cartográfico, pois se tivéssemos mais ou menos tempo para nossa pesquisa, este mapa seria mais ou menos amplo, com outras conexões e etc.

- **Princípio de cartografia e decalcomania**

Neste princípio, Deleuze e Guattari apresentam efetivamente diretrizes da cartografia e das oposições entre mapa e decalque. A cartografia, conforme já elencamos, é mais do que apenas mapear/traçar algo. Segundo Aguiar, “a cartografia deixa de ser apenas uma arte ou ciência de compor cartas geográficas, e passa a ser vista também pelo prisma do que se convencionou chamar de filosofia da diferença” (AGUIAR, 2011, p.22-23).

"Diferente é o rizoma, mapa e não decalque. Fazer o mapa, não o decalque. [...] Se o mapa se opõe ao decalque é por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real" (DELEUZE e GUATTARI, 1985, p.20-21). Ou seja, se mapa é uma representação do real; o decalque é um fragmento. Ou ainda: o decalque é a representação do pequeno momento em que efetivamente representamos o mapa.

Então, como afirmamos anteriormente, não é da nossa pretensão com esta cartografia, definir um mapa estanque dos tensionamentos da propaganda hoje e sim um olhar cartográfico para representarmos as pressões *atuais* na indústria da publicidade, sabendo que tão logo terminarmos (e até antes disso), o mapa continuará em movimento e novas transformações surgirão.

Estes princípios que viemos comentando até então podem ser entendidos como características de um rizoma. Contudo, os autores apresentam também conceitos que tornam um rizoma tangível, os quais apresentaremos aqui.

- **Agenciamentos, linhas, platôs e linhas de fuga**

Definir alguns conceitos basilares ao rizoma é importante para entendermos como este se configura visualmente. Assim, passaremos a apresentar, de forma resumida, quais são os elementos chaves que compõem um rizoma.

Sobre efetivamente o que vem a ser a representação de um rizoma, os autores nos afirmam que "têm formas muito diversas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.14).

Dentre as propriedades de um rizoma, começamos pelo conceito de "agenciamento":

Um agenciamento é precisamente este crescimento das dimensões numa multiplicidade que muda necessariamente de natureza à medida que ela aumenta suas conexões. Não existem pontos ou posições num rizoma como se encontra numa estrutura, numa árvore, numa raiz. Existem somente linhas. (Ibid. p.16)

Assim, podemos definir o agenciamento como o ato de dispor efetivamente as linhas que compõem o rizoma. Articular as linhas e linhas de fuga que compõe o rizoma são os próprios agenciamentos em si. Trata-se de "alongar, prolongar, revezar a linha de fuga, fazê-la variar, até produzir a linha mais abstrata e a mais tortuosa, com n dimensões, com direções rompidas" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.19).

A citada "linha de fuga" também é um dos conceitos que nos interessam, definido pelos autores como algo que é "ao mesmo tempo: a realidade de um número de dimensões finitas que a multiplicidade preenche efetivamente; a impossibilidade de toda dimensão suplementar, sem que a multiplicidade se transforme segundo esta linha" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.16).

Entre as possibilidades de interpretar o conceito de uma linha de fuga, nos interessa a interpretação de que é algo que parece por vezes escapar ao rizoma como se fosse chegar a um final, porém com a possibilidade de se transformar e conectar-se a outra linha e reorganizar o que está dado.

Por último, e talvez mais importante, o conceito de platô é imprescindível para entendermos o que conectamos com tais linhas de fuga e agenciamentos. "Chamamos 'platô' toda multiplicidade conectável com outras hastes subterrâneas superficiais de maneira a formar e estender um rizoma" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.19). Assim, os platôs são as áreas de intensidade que compõem um rizoma. Efetivamente, é cada área conectável através das linhas de segmentaridade (linhas que conectam cada platô) e linha de fuga que mencionamos anteriormente.

E como já dissemos ser o rizoma um sistema sem centro, “um platô está sempre no meio, nem início, nem fim” (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p.20). Assim, os platôs, por mais à margem da figura que estivermos representando, sempre estarão conectados com diversos outros semelhantes, pois estes, isolados, poderiam representar um início ou fim do rizoma. Fato este que, agora sabemos, não existe nesta perspectiva rizomática.

Com estes conceitos nítidos a nossa frente, retomamos que, ao término desta jornada, apresentamos o rizoma *como resultado* ao nosso capítulo de análises (Capítulo 3). Assim, à medida que analisamos o conjunto de dados produzidos nas três primeiras etapas desta cartografia, pontuamos textualmente cada platô (ou área de intensidade) que se apresentou após cada categoria analítica. O conjunto destes platôs é o rizoma e resultado visual que responde à nosso questionamento central, o qual retomamos aqui mais uma vez: **Quais são e como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas implicando também em alterações no *habitus* dos profissionais?**

Assim, após termos elucidado sobre cada princípio do rizoma, bem como cada etapa e quais técnicas de coleta de dados utilizamos no interior de cada uma delas, gostaríamos de apresentar uma quadro final que resume nosso percurso metodológico, mais uma vez a fim de guiar visualmente o leitor por estas quatro etapas que compõem nossa cartografia.

Etapa da Cartografia	Técnicas e processos metodológicos
Primeira Etapa: O rastreio	Pesquisa Documental
	Estado da arte
	Questionamento em nossas redes sociais
Segunda Etapa: O toque	Entrevista semi-aberta realizada com duas fontes - Testagem empírica do roteiro de perguntas.
Terceira Etapa: O pouso	Entrevista semi-aberta realizada com três fontes
Quarta Etapa: O Reconhecimento atento	1. Análise de dados a partir de duas categorias de análise macro. <ul style="list-style-type: none"> ● INSTITUCIONALIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ○ Papéis ○ Reificação ○ Legitimação ● HABITUS

	2. Construção do Rizoma Efetivamente o traçar do rizoma a partir de Deleuze e Guattari.
--	--

Quadro 6: Todas as técnicas de coleta utilizadas no percurso metodológico. Fonte: O autor.

Após completado o relato de nossa jornada metodológica, é possível finalizar traçando paralelos entre nossos objetivos de pesquisa e os principais aspectos teórico-metodológicos que apresentamos aqui, a fim de manter presente para o leitor quais as metas deste estudo.

OBJETIVOS	ASPECTOS METODOLÓGICOS
Mapear os tensionamentos mais recorrentes em agências de propaganda, que geram reformulações no campo da publicidade, nas práticas institucionais e no <i>habitus</i> publicitário. (Geral)	Construção de objeto rizomático a partir de Deleuze e Guattari;
apontar os principais tensionamentos que levam a mudança no campo, e no <i>habitus</i> dos agentes deste;	Elaboração de pesquisa exploratória;
entender as razões de práticas publicitárias serem tensionadas, considerando processos de legitimação, reificação e novos papéis institucionais;	Realização de entrevistas com profissionais de instituições que compõem o campo; A partir da análise de Berger e Luckmann e Pierre Bourdieu
traçar um panorama do mercado publicitário atual e suas possíveis transformações futuras;	

Quadro 7: Relação entre objetivos e aspectos metodológicos. Fonte: O autor.

2. UM CAMPO E SUAS NOVAS PRÁTICAS

Após termos dissertado sobre nossas decisões metodológicas, neste capítulo em específico, iremos debater os conceitos que formam nossos dois pilares teóricos. Iniciaremos pelos conceitos propostos por Pierre Bourdieu, sobretudo definindo o que é campo, para evidenciar quais as fronteiras das instituições as quais estamos nos referindo. *A posteriori*, abordaremos o conceito de *habitus* advindo deste mesmo autor. Após, passaremos ao conceito de institucionalização e práticas institucionalizadas, a partir de Berger e Luckmann.

Assim, dizemos novamente que, com estas duas abordagens teóricas, olhamos para o campo demarcando algumas de suas fronteiras, para que então possamos verificar como se

estabelecem novas práticas no interior destas instituições. Desta forma, juntamente com o pensamento rizomático que conduz esta pesquisa, definimos o que consideramos como nosso tripé teórico-metodológico.

Iniciamos por Bourdieu, cruzando seus apontamentos com outros autores que comentam e dissertam sobre sua obra como Petermann (2011), Bonnewitz (2003), Jourdain e Naulin (2017) e outros. Tais autores nos ajudam a entender como se configura este “espaço social” proposto por Bourdieu. Além disso, no subcapítulo seguinte, aproveitamos para debater o campo da publicidade especificamente.

2.1 DEFININDO NOSSO CAMPO

Neste primeiro tópico do nosso referencial teórico, debatemos os conceitos fundamentais a partir de Pierre Bourdieu para conceituar “campo” e também para definirmos o que vem a ser o “campo publicitário” no qual estamos nos inserindo, a partir de autores que contribuem com uma definição deste há mais tempo. Além disso, será necessário aqui também o conceito de *habitus*, a fim de relacionar estas duas noções, para que possamos perceber suas características e movimentações no campo da publicidade, buscando pelas atualizações.

Neste subcapítulo, também iremos definir quais instituições compõem o campo para que isto delimite até onde vai nosso olhar. Por estarmos muito próximos à questões empíricas da prática publicitária, tentaremos relacionar teorias basilares que nos são caras com pesquisas acadêmicas mais recentes, que já debatem as transformações na publicidade, relacionadas com estudos e dados de mercado, advindos de institutos de pesquisa privados e que versam sobre novas atividades em nosso campo. Como aponta Laura Wottrich, em sua tese de doutorado, "para compreender como a publicidade se configura atualmente, é necessário estar atento a essa dinâmica de transformações, articulando os cânones conceituais a novas perspectivas teóricas que auxiliem a elucidar os cenários empíricos" (WOTTRICH, 2017, p. 31). Passemos então, primeiramente ao conceito de "campo" por entendermos que este precede qualquer característica dos indivíduos.

Pensar o conceito de campo é pensar as relações entre as instituições e os agentes que o compõem. Com objetivo de definir o que é um campo - especialmente o campo da publicidade ao qual nos aproximamos - Bourdieu (2004) afirma que desenvolveu esta noção

para escapar à alternativa de que um conjunto de instituições seria totalmente autônoma em relação a outras. Em sua obra, utiliza o campo da ciência como exemplo de um campo que tentou se mostrar ao mundo “engendrando-se a si própria, fora de qualquer intervenção do mundo social” (BOURDIEU, 2004, p.20).

Para Bourdieu, os campos são *relativamente* autônomos, uns mais, outros menos, ou ainda, “dizemos que quanto mais autônomo for um campo, maior será o seu poder de refração e mais as imposições externas serão transfiguradas, a ponto, frequentemente, de se tornarem irreconhecíveis” (BOURDIEU, 2004, p.20). Portanto, primeiro apresentaremos o conceito de "espaço social", que vem a ser um espaço anterior, onde os campos se relacionam entre si já que são, como dissemos, mais ou menos dependentes uns dos outros.

Ou seja, o ‘espaço social’ é anterior e mais amplo do que o conceito de 'campo social' (que veremos a seguir), como podemos verificar também nas palavras de Petermann (2011) que define o espaço social

constituído por diferentes campos, que possuem suas especificidades e que se apresentam relativamente autônomos. Isso porque apresentam suas próprias dinâmicas e gerenciamentos, mas também porque são constituídos de relações e processos que se estabelecem entre estes diferentes campos. (PETERMANN, 2011, p. 83).

Nesta pesquisa nos referimos ao campo da publicidade, que, por sua vez, está inserido no campo midiático, e que, apresenta “práticas, discursos e agentes que são próprios, porém é amplamente permeado e suscetível às dinâmicas de outros campos, como, por exemplo, os campos econômico e político, entre tantos outros” (PETERMANN, 2011, p.85). Assim, o campo da publicidade se relaciona com diversos outros, neste lugar que Bourdieu chama de "espaço social"

Vem daí a afirmação vista a partir de Bonnewitz (2003) que Bourdieu não se circunscreve à lógica marxista, onde o fator econômico é o único determinante para declarar a posição de um agente no campo. Este autor afirma que Bourdieu reformula o entendimento de campo trazido nas teorias marxistas, porque mostra uma “ruptura com o economismo que leva a reduzir o campo social, apenas ao campo econômico, às relações de produção econômica, assim constituídos em coordenadas da posição social” (BOURDIEU *apud* BONNEWITZ, 2003, p. 21).

Desta ruptura em reduzir a sociedade apenas ao campo econômico, surge esta noção importante na obra de Bourdieu a do 'espaço social'. O espaço social para Bourdieu "é

constituído de uma pluralidade de campos sociais como o campo artístico, o campo econômico, o campo jornalístico, o campo político[...]" (JOURDAIN e NAULIN, 2017, p.145). Ou seja, existem diversos outros campos que incidem sobre o campo midiático e, por consequência, no campo da publicidade, alterando suas práticas.

Desta forma, podemos afirmar que a lógica por trás do indústria da publicidade está diretamente ligada ao campo econômico, pois “como sustentação do capitalismo, a publicidade não pode prescindir [...] dos meios de comunicação e da elevação dos níveis de vida com base no incentivo ao consumo” (GOMES; CASTRO, 2007, p.3). Contudo, indo ao encontro do que citamos de Bourdieu e Petermann, diversas outras lógicas estão envolvidas neste cenário complexo que é o espaço social:

concorrem diretamente fatores de ordem *sociocultural*, porque a publicidade reflete os interesses e dialoga com os valores aceitos na sociedade; *econômica*, porque a produção está voltada para a oferta, a venda e o lucro; *mercadológica*, porque implica papel do segmento e posição no mercado; *simbólica*, porque trabalha a linguagem nas diferentes potencialidades de sentido; e *tecnológica*, na medida em que se apropria dos recursos tecnológicos para se tornar mais contundente. (GOMES; CASTRO, 2007, p.4)

Assim, evidenciamos que existem outras forças agindo sobre este campo - as quais apontaremos ao longo deste estudo - que nos levam a tensionamentos de outras ordens. Olhar este objeto complexo apenas sob o fator econômico seria reduzir demais o período e a complexidade das transformações que a publicidade atravessa.

Mesmo Bourdieu não se inscrevendo à lógica de Marx como dissemos antes, podemos visualizar uma aproximação entre estes dois autores, pois ambos se utilizam do paradigma da dominação para definirem os espaços e campos sociais. Segundo Bonnewitz (2003, p.21) “não é possível ter acesso a uma compreensão clara do espaço social sem evidenciar os antagonismos de classe: a realidade social é um conjunto de relações de forças entre classes historicamente em luta umas com as outras”.

Para avançarmos neste debate, agora sim passamos às definições a partir de Bourdieu acerca do conceito de campo e como os agentes que compõem o campo da publicidade estão nele dispostos e se apresentam nesse momento de transformações. Como dissemos, faremos isto articulando nosso pilares teóricos e pesquisas acadêmicas e de mercado que nos precedem.

Segundo Pierre Bourdieu: “todo o campo [...] é um campo de forças e um campo de lutas para conservar ou transformar esse campo de forças” (BOURDIEU, 2004, p. 22-23).

Essa é a sua principal característica: sempre haverá disputa e relações de poder no interior das relações entre os membros deste campo.

Os indivíduos são posicionados neste espaço segundo sua maior ou menor dotação de 'capital'. À medida que todos cobiçam posições dominantes [o campo] se apresenta como um espaço de lutas. As lutas se centram em questões específicas no quadro daquilo que Pierre Bourdieu denomina 'campos' (JOURDAIN e NAULIN, 2017, p.124).

A medida que todos os agentes cobiçam a posição de dominantes, as disputas no interior de um campo não cessam em tempo algum e é esta relação que define os limites do campo, na qual Bourdieu (2004) afirma que um campo só passa a existir a partir das relações entre os membros, e que "uma grande empresa, deforma todo o espaço econômico conferindo-lhe uma certa estrutura"(2004, p.23).

É possível percebermos, também, como um campo pode se rearranjar a partir da entrada de um novo agente (como uma empresa citada por Bourdieu). Quando o autor afirma que estas lutas servem para conservar ou transformar esse campo é possível encontrar semelhanças com o momento que a indústria da publicidade atravessa, pois, como já tivemos oportunidade de explicitar, o cenário atual é de mudança na comunicação e de uma disputa entre novos agentes no campo (sejam eles estudantes ou ainda novas empresas) em uma disputa que poderia ser resumida como a conservação ou a transformação do campo da publicidade.

É preciso dizer que um momento de transformações como esse não ocorre pela primeira vez na indústria da publicidade. Este é um campo de permanente modificação. A publicidade é uma "atividade dinâmica e em constante transformação - para não dizer evolução ou adaptação evolutiva" (COVALESKI, 2010, p.25).

Figueira Neto (2017) descreve que momentos de transformação importantes para a publicidade nacional aconteceram quando, por exemplo, as principais agências norte americanas instalaram suas filiais no Brasil por volta de 1930. Outro momento significativo foi a expansão de cursos de graduação em Publicidade espalhados pelo país na década de 1970. Segundo o autor, em 1976 já tínhamos 53 diferentes cursos de propaganda pelo país.

Podemos também retomar um trecho do livro de Raymond Williams, que a seu tempo, já descreveu um momento semelhante: "O meio século entre 1880 e 1930, então, viu o desenvolvimento pleno de um sistema organizado de informação e persuasão comercial como parte de um sistema moderno de distribuição nas condições do capitalismo em larga escala"

(WILLIAMS, 2011, p. 244). Willians se referia às transformações que aconteceram nesta época quando os primeiros agenciadores de espaços em jornais começaram a se estruturar em coletivos de pessoas e dar a origem histórica ao que conhecemos como “agências” hoje. Estes aspectos demonstram que uma característica do campo da publicidade é estar em constante transformação, em alguns momentos com rupturas mais intensas e mais definitivas, porém tendo a mudança como tônica constante.

Contudo, depois da explosão de cursos e do imaginário da população em torno da publicidade, vivemos agora um momento de decréscimo nos números. "A procura pelas vagas em Publicidade está em queda, tendo apresentado em 2017 uma relação de 44,26 candidatos/vaga, pouco mais da metade de 1995 (85/vaga)" (FIGUEIRA NETO 2017). E não é só no âmbito do ensino que os números mudaram muito. Uma pesquisa que é realizada já há quase uma década pelo site B9 (especializado em cobrir o mundo da comunicação), sempre questionava os participantes "em qual **agência** você gostaria de trabalhar?". Em 2016 a pergunta mudou e para os mesmos profissionais de comunicação foi perguntado "em qual **empresa** você gostaria de trabalhar?".

Surpreendentemente, apenas uma agência ficou entre as 10 primeiras empresas que os profissionais de publicidade gostariam de trabalhar. Dado historicamente dissonante com o que tínhamos até então. Sabemos que as agências ainda são os maiores empregadores desta indústria, porém esse dado demonstra uma mudança de interesse comparado à outras épocas. Conforme podemos ver na importante descrição de Neto sobre a década de 1990 e 2000,

Os profissionais, vistos como exemplo de criatividade e que eram referências para os jovens, tiveram seu brilho empanado, ao mesmo tempo em que a tecnologia digital alterou sensivelmente o cenário da comunicação mercadológica, trazendo novas alternativas de mídia e de consumo de entretenimento [...] Os nomes de destaque na publicidade que povoavam os sonhos dos jovens, como Washington Olivetto e Nizan Guanaes deram lugar a outros (FIGUEIRA NETO, 2017, p.129- 130)

Assim, uma das causas desta característica transformativa inerente ao campo é o fato de que, a publicidade está diretamente ligada ao campo da tecnologia (GOMES; CASTRO, 2007), porque se apropria de avanços nesta área para comunicar. E assim, uma mudança proporcional a esta que relatou Willians aconteceu também com a chegada da tecnologia e os computadores em agências de publicidade a partir dos anos 80, que modificou todo o campo, e levou os agentes a aprenderem o manejo de tal com tal tecnologia.

Já nos dias atuais, a tecnologia transforma a indústria da propaganda de diversas outras formas. Segundo uma pesquisa divulgada em 2016 pela Accenture (uma das

consultorias que mais vem problematizando o papel das agências) sobre o futuro da propaganda, traz um gráfico (gráfico 1) do investimento dos anunciantes divididos por canal, e a mídia digital já se igualaria ao investimento destes clientes em TV.

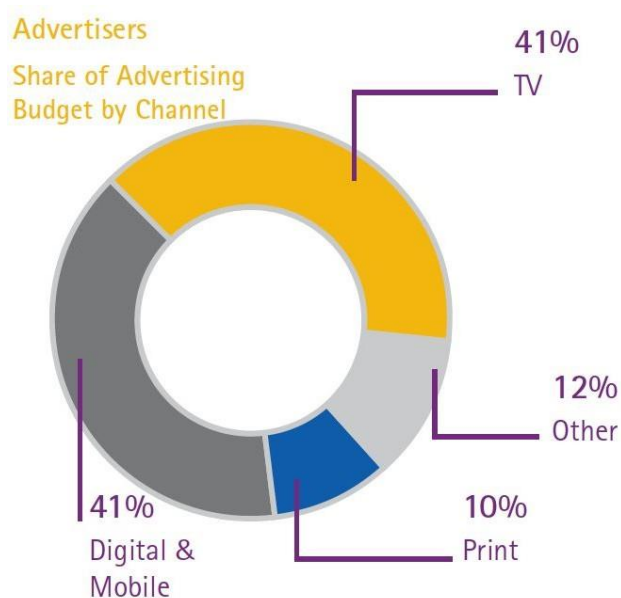


Gráfico 1: *Share of Advertising Budget by Channel*. Fonte: Accenture. Disponível em: https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/next-gen/pulse-of-media/pdf/Accenture-Future-Of-Advertising-POV.pdf Acesso em: 15 de Outubro de 2018.

Em complemento a este dado, a partir da tecnologia e do ambiente digital ainda temos as transformações advindas da democratização do acesso a plataformas de compras de mídia programáticas, como descrito por Eckhardt e Arvidsson:

A multiplicação dos espaços publicitários na Internet reduziu o preço da publicidade e, em geral, transferiu os orçamentos da televisão e da mídia impressa para a publicidade digital e, mais recentemente, para dispositivos móveis. Some-se a isso o surgimento de agências de mídia especializadas e o monopólio virtual que empresas de mídia social como Google e Facebook exercem sobre publicidade online (e cada vez mais mobile), e o resultado é que as comissões de corretagem de mídia que as agências de propaganda tradicionalmente viviam reduzido. [Tradução nossa] (ECKHARDT e ARVIDSSON, 2016, p. 4).

Além disso, outra transformação que identificamos no campo, que está ligada a novas formas de fazer publicidade, vem de um papel mais ativo do consumidor frente a conteúdos publicitários. O que Wottrich (2017) descreve como "práticas contestatórias" diz respeito ao questionamento do fazer publicitário por parte do público, pois nunca antes foi tão necessário conhecer a quem se destina determinado conteúdo de marcas. Para a autora "a discussão adquire outro matiz quando pensamos no receptor da publicidade, cuja relação com anúncios

e campanhas é marcada pelo fato de não ser um produto midiático que, usualmente, os sujeitos escolhem consumir" (WOTTRICH, 2017, p.32).

E neste cenário, vemos casos de consumidores questionando as marcas que usam, cobrando posicionamentos sociais e refutando conteúdos com os quais não se identificam enquanto público-alvo. Tal prática acaba por desencadear disputas de forças no campo entre a classe produtora de tais conteúdos e a recepção. Destas disputas, surgem ações e medidas dos consumidores para evitar serem impactados por propaganda de qualquer tipo, as quais comentamos a seguir.

Segundo pesquisa realizada pela empresa PageFair publicada na Fortune em Setembro de 2015¹⁴, revela que o uso de *adblockers*¹⁵ já chegava a 6% de todos os usuários da internet. E o dado ainda mais alarmante é que naquela época o crescimento era de 40% a cada bimestre. Esta pesquisa foi atualizada no início de 2017¹⁶ e atualmente cerca de 11% de toda a "população global de internet" utiliza algum software de bloqueio de propaganda (PAGEFAIR, 2017).

Na pesquisa realizada pela Accenture, a qual já citamos, alguns dos entrevistados deram suas opiniões sobre o uso de *adblockers*: "ad blocking é a resposta dos consumidores; é a maneira deles dizerem 'chega'... chega de interrupções desnecessárias, indesejadas e mensagens irrelevantes" (Gerente de Marketing Digital, em entrevista à ACCENTURE, 2016 [Tradução nossa]). Desta forma, o uso de *adblockers* poderia ser visto como uma resposta, a partir da tecnologia, como uma das práticas contestatórias da publicidade descritas por Wottrich, uma maneira de driblar um sistema de mensagens intrusivo.

Ao longo dos anos encontramos algumas alternativas à tais reações por parte da indústria da publicidade. O *branded content*¹⁷, por exemplo, como uma maneira de envelopar publicidade através de conteúdos relevantes é uma das alternativas, visto que "no formato tradicional, os anúncios nos interpelam, surgem entremeados à programação midiática, às páginas em que navegamos, ao cenário urbano, disputando nossa atenção" (WOTTRICH,

¹⁴ Disponível em <http://fortune.com/2015/09/21/apple-adblock-stats/> Acesso em 20 de outubro de 2018.

¹⁵ Softwares que bloqueiam qualquer tipo de publicidade nos dispositivos em que estiverem instalados.

¹⁶ Disponível em <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf> Acesso em 20 de outubro de 2018.

¹⁷ Em um artigo para o Meio e Mensagem, Luther Peczan define *branded content* como "todo conteúdo produzido para uma marca onde o produto ou serviço faz parte do conteúdo não como o protagonista, mas como um elemento da história a ser contada. Utiliza a notoriedade e audiência de veículo de mídia para levar sua mensagem ao público daquele canal". Disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/opinioao/2018/06/21/brand-publishing-e-uma-evolucao-do-branded-content.html> Acesso em 15 de outubro de 2018.

2017, p.32). E sendo assim, buscamos soluções como "Virais, *Branded Content* e outras formas de sensibilização das marcas [que] não são vistas como criações publicitárias ou de publicitários" (FIGUERA NETO, 2017, p. 130).

Contudo, embora surja como uma prática alternativa no campo, também passa por questionamentos. Como afirma mais um dos entrevistados pela pesquisa realizada pela Accenture: "O que vemos comumente é um conteúdo na página e a publicidade no entorno dele. Mas para a publicidade funcionar no futuro ela vai precisar *ser* o conteúdo - ainda que você chame de *branded content*, *native advertising* ou *advertorial*. Será sobre fazer publicidade tão interessante quanto o conteúdo que está em volta. (Head of Digital de uma empresa *sell-side*, em entrevista à ACCENTURE, 2016 [Tradução nossa]). E para ainda além destes questionamentos, *branded content* nos parece operar no limiar de uma propaganda velada, que fere legislações e auto-regulamentações da nossa prática. E em relação a esta questão, precisaríamos ampliar em muito as discussões éticas, o que extrapolaria o nosso objetivo de pesquisa, mas que é, sem dúvida, uma problematização urgente e necessária.

Desta forma, como podemos perceber, no campo da publicidade que estamos analisando são considerados agentes que compõem o campo tanto pessoas físicas, quanto empresas. Como vimos, não estamos falando exclusivamente de agências de propaganda, mas também consultorias de negócio, os próprios consumidores que reagem à posicionamentos de marcas e todas as instituições que rodeiam a produção de mensagens. Emprestando novamente um exemplo de Bourdieu para explicar esta questão, "no campo científico, Einstein, tal como uma grande empresa, deformou todo o espaço em torno de si [e isso] significa que não há físico, pequeno ou grande..." (BOURDIEU, 2004, p. 23).

Ou seja, para o campo publicitário, teremos sempre dois tipos de agentes em disputa: indivíduos ou sujeitos transformando ou conservando o campo em torno de si; coletivos de pessoas reunidas sob instituições e empresas que transformam ou conservam o campo.

Podemos citar então como os agentes já conhecidos que constituem o campo enquanto "instituições jurídicas": agências de publicidade; instituições de ensino; veículos de comunicação; empresas anunciantes; fornecedores de todos os tipos (áudio, vídeo e todo tipo de tecnologia). E agentes do campo enquanto "instituições físicas" (como o caso de Einstein) atuando nesta disputa de forma isolada: publicitários, *freelancers*, estudantes, professores e também profissionais que evadiram destas instituições em busca de outros modelos de trabalho e acabam também transformando o campo (ou nas palavras de Bourdieu,

deformando-o).

Avançando, é importante evidenciarmos algumas instituições e agentes que compõem - até então - esta indústria a qual nos referimos. Partimos do apontamento de Carvalho e Christofoli (2014)¹⁸

o campo publicitário é constituído por diversos atores, entre eles, agências de propaganda, veículos de comunicação, gráficas, produtoras de áudio e vídeo, agências web e empresas de pesquisa de mercado. Todos funcionam para atender governos ou empresas que necessitam de determinados serviços da área de comunicação. (CARVALHO e CHRISTOFOLI, 2014, p.3).

Desta forma, ainda que existam outras empresas aos arredores, percebemos o campo publicitário ainda hoje, muito centralizado nas agências de publicidade. Instituição esta que, historicamente, vem sendo pressionada a se adaptar às mais variadas épocas. Assim: “entendemos o campo publicitário suportado sobre as agências, aqui compreendidas como empresas que fabricam informação e que integram diversas lógicas” (CARVALHO; CHRISTOFOLI; BOMBARDELLI, 2015, p. 3).

Partimos deste pressuposto que as autoras apontam, para definir como se estrutura o paradigma das agências de publicidade que estrutura o campo da propaganda desde seus primórdios, e passa atualmente por mudanças de diversas ordens.

Podemos começar afirmando que as estruturas sofrem variações, mesmo no modelo “tradicional” de agências. Perez (2008) afirma que os tipos de estruturas organizacionais podem ser variados: funcional; territorial; por produto; por cliente, entre outros. Contudo, “percebemos que as agências de propaganda possuem uma organização híbrida [...] *por função* no primeiro nível, e por cliente no segundo” (PEREZ, 2008, p. 11).

Sabemos que a divisão por clientes, ainda é um pressuposto básico, porque a cada cliente cabem as suas especificidades, e, para a autora, a “opção pela organização funcional (atendimento, planejamento, criação mídia, etc.) explica-se pela possibilidade de identificar rapidamente as competências e especializações necessárias em cada tarefa” (PEREZ, 2008, p.11).

Assim, além das questões que dizem respeito a organização das agências tradicionais, encontramos recorrências também em relação aos departamentos que as constituem.

Descrevemos uma “agência tradicional”, a partir dos apontamentos de BURTENSCHAW et al. 2010): “mesmo com a proliferação dos novos modelos de agências, as

¹⁸ Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

agências de comunicação integrada tradicionais [...] estão estruturadas em torno de cinco departamentos ou seções principais” (BURTENSCHAW et al. 2010, p.10). São eles: Atendimento; Planejamento; Mídia; Criação e Produção.

Entretanto, vem destas competências um dos principais tensionamentos - que acompanharemos em nossas análises - ao modelo de agências atualmente: o de que, a departamentalização em si, que pode ter sido benéfica a seu tempo, hoje, engessa - e direciona - as respostas dadas aos clientes, de acordo com o tipo de profissional e áreas que determinada agência possui.

E neste sentido, no ano de 2010, Covaleski já apontava que

os processos de criação e produção da publicidade, a exemplo do que ocorre no ambiente midiático como um todo, também passa por um período de complexificação, pois, se as linguagens interagem, os consumidores se integram; inevitavelmente novos modelos híbridos surgirão. Já hoje, não seria exigir demais que o conhecimento e o repertório cultural do criador publicitário devessem ser tão diversificados, heterogêneos, multiculturais quanto está se tornando a publicidade em si (COVALESKI, 2010, p. 27-28).

Imaginamos ser esse o momento que vivemos: o da explosão desses novos modelos híbridos, que entregam produtos finais semelhantes ao que historicamente as agências entregavam. Porém, estes novos modelos aplicam habilidades que advém de outras áreas e expertises que os sujeitos publicitários, que trabalhavam nestes modelos de agências tradicionais, não se preocuparam em dominar.

Independentemente da estrutura organizacional ou departamental das agências tradicionais, existe ainda outra característica paradigmática do campo da publicidade sobre a qual precisamos nos deter, uma vez que está relacionada com o produto principal deste campo enquanto indústria. O produto criativo, ou resposta final entregue por uma agência, é descrito por Carrascoza:

o “produto” publicitário resulta de um trabalho coletivo que envolve o próprio anunciante, os profissionais dos diversos departamentos da agência e os fornecedores que o “embalam”, a autoria é compartilhada, mas também, assumida como individual de acordo com o contexto. O cliente se posiciona como autor, de certa forma, do comercial que está fazendo história na tevê. O planejamento da agência idem. O redator e o diretor de arte, de fato aqueles que “conceberam” o comercial, se julgam merecedores de todo o prestígio. O Diretor de Criação, que acompanhou o trabalho da dupla, igualmente se atribui a responsabilidade pelo sucesso. O diretor do filme publicitário, também: é ele o artista que “deu vida” ao roteiro. (CARRASCOZA, 2011, p.13)

Podemos perceber como o produto final publicitário dentro dessa configuração de agência dita “tradicional” é - ou deveria ser - a soma de esforços de uma equipe diversa, na

qual nem todos trabalham para a agência diretamente. Hansen trilha caminho semelhante, afirmando que o processo de criação/produção de um anúncio gira em torno de uma “tríplice autoria, dividida entre agência, anunciante e público-alvo” (HANSEN, 2013, p.162).

Portanto, em todos os departamentos, mas sobretudo no departamento de criação, o sujeito publicitário enquanto profissional criativo, fica responsável por formatar tais produtos e, então, é valorizado “de acordo com o talento de gerar ideias inusitadas para a comunicação dos clientes” (CARRASCOZA, 2008, p.17).

Especificamente na área de mídia, os profissionais planejam a maneira mais eficiente de apresentar tal produto final ao público (BURTENSCHAW et al., 2010). “É o setor da agência encarregado de algumas funções específicas relacionadas com a veiculação da campanha, ou seja, depois de produzida, ela vai ocupar seu espaço” (GOMES, 2003, p. 167)

Já a área de planejamento pode ser descrita como responsável pela importante tomada de decisões e elaboração de “valioso instrumento” de controle das etapas que se desenvolverão no processo como um todo (GOMES, 2003). Neste setor vemos também a tarefa de entender o público alvo em toda sua complexidade e a potencial relação deste com a marca anunciante. (BURTENSCHAW, et al., 2010, p.10)

Os profissionais que atuam na área de atendimento nestes modelos, ficam responsáveis, sobretudo, pela comunicação entre agência e cliente (BURTENSCHAW et al., 2010) e, posteriormente, em transformar o briefing do cliente em um briefing criativo, juntamente com a área de planejamento. Desta forma, “relações com clientes anunciantes são próprias do profissional do atendimento, assim como aquelas que se estabelecem com os fornecedores podem ser específicas dos profissionais da criação e da produção” (PETERMANN, 2011, p.105).

Como já citamos, a área de criação é, então, responsável por dar forma ao produto final que será veiculado. Este setor se organiza tradicionalmente em “duplas de *criativos*¹⁹, formadas por um redator e um diretor de arte - modelo mais adotado no mundo pelas corporações que oferecem serviços publicitários” (CARRASCOZA, 2008, p.17). Estas duplas, um designado a trabalhar com questões imagéticas e outro com as questões verbais, geram e tangibilizam as ideias para a aprovação do cliente e posterior veiculação ao público.

¹⁹ Termo usado por Carrascoza (2008) para definir os profissionais da área da criação, que preferimos não utilizar na descrição apenas dos profissionais que atuam nesta área, por entender que todos os profissionais de agência - e de fora dela - que trabalham com comunicação, são criativos, e não ser exclusividade de um departamento.

Juliana Petermann, ao analisar o fluxo da criação publicitária, descreve como se dão algumas possibilidades de redes de relações entre estes profissionais, que nos auxiliam a entender o processo de geração de ideias no interior de uma agência

Uma primeira [rede de relacionamentos] que se estabelece apenas na etapa inicial do processo criativo, na qual são traçadas linhas gerais a serem seguidas, e, para isso, reúnem-se publicitários de diferentes departamentos. Uma segunda que considera o assessoramento de outras áreas fundamental durante a execução do trabalho, valorizando os demais profissionais. E ainda uma terceira, que propõe a inserção de um profissional de outra área – como do design ou de web, por exemplo – no departamento, constituindo um trio criativo ou a definitiva aproximação do profissional de planejamento no momento da criação. (PETERMANN, 2011, p. 181)

Após as ideias formuladas por tal equipe, apresentam-se ao diretor de criação, que avalia e define os caminhos a seguir. Nesse momento, “o criativo abre mão das suas convicções ou, no mínimo, cede para atender aos interesses em jogo, lançando mão, por consequência, dos preceitos do anunciante” (HANSEN, 2013, p.70). Mais uma vez, como dissemos também a partir de Hansen, o anunciante é parte fundamental deste processo. Uma vez aprovado, o produto criativo segue para a próxima etapa.

Por último, nesta “cadeia cronológica” que rege as práticas no campo da publicidade, está o setor de produção, que transforma a ideia em realidade. “É comum que o gerente de produção utilize outras empresas [...] assim, uma de suas funções principais é contratar a empresa certa pelo preço certo” (BURTENSCHAW, et al., 2010, p.10). É neste momento que entram em cena as empresas que circundam as agências, como descrevemos a partir de Carvalho e Christofoli (2014). Produtoras de áudio e vídeo, gráficas, estúdios de design, veículos, plataformas de conteúdo, que são acionadas - até então²⁰ - pelas agências, para atender os objetivos do cliente na produção da ideia aprovada.

Já há alguns anos estes papéis, cargos e áreas vêm sendo questionados e é latente a necessidade de relativizar tais funções, haja visto que nem todas as agências possuem todas as áreas departamentais que descrevemos aqui. Algumas adotam modelos mais orgânicos e enxutos, sem uma ou outra área adaptando-se à seu mercado e necessidade. Contudo, esta definição é importante para que entendamos onde os profissionais atuavam até então, explicando este modelo tradicional de agências, porque sendo ele o formato mais comum no país, é o que mais vem sofrendo mais pressões e tensionamentos.

²⁰ Dizemos que estas empresas são acionadas *até então, pelas* agências, pois como veremos em nossas análises, um dos tensionamentos da indústria da propaganda hoje, diz respeito aos próprios anunciantes, criando diretamente com estas empresas que eram tidas apenas como fornecedores às agências.

Tais pressões surgem como questionamentos sobre seu modo de operação. Em um relatório realizado pela PWC²¹ sobre as principais transformações nesta indústria afirma-se que a maneira como as agências atuais se organizam não funciona mais: "Esse modelo está quebrando. Impulsionados por desenvolvimentos tecnológicos, hábitos de consumo em evolução e pressões de custos. Os clientes buscam cada vez mais equipes unificadas e melhores em cada área, capazes de trabalhar em várias disciplinas e agências" (PWC, 2017, p. 4 [Tradução nossa])

Carvalho, Christofoli e Bombardelli elencam itens semelhantes que fazem com que o cenário se complexifique:

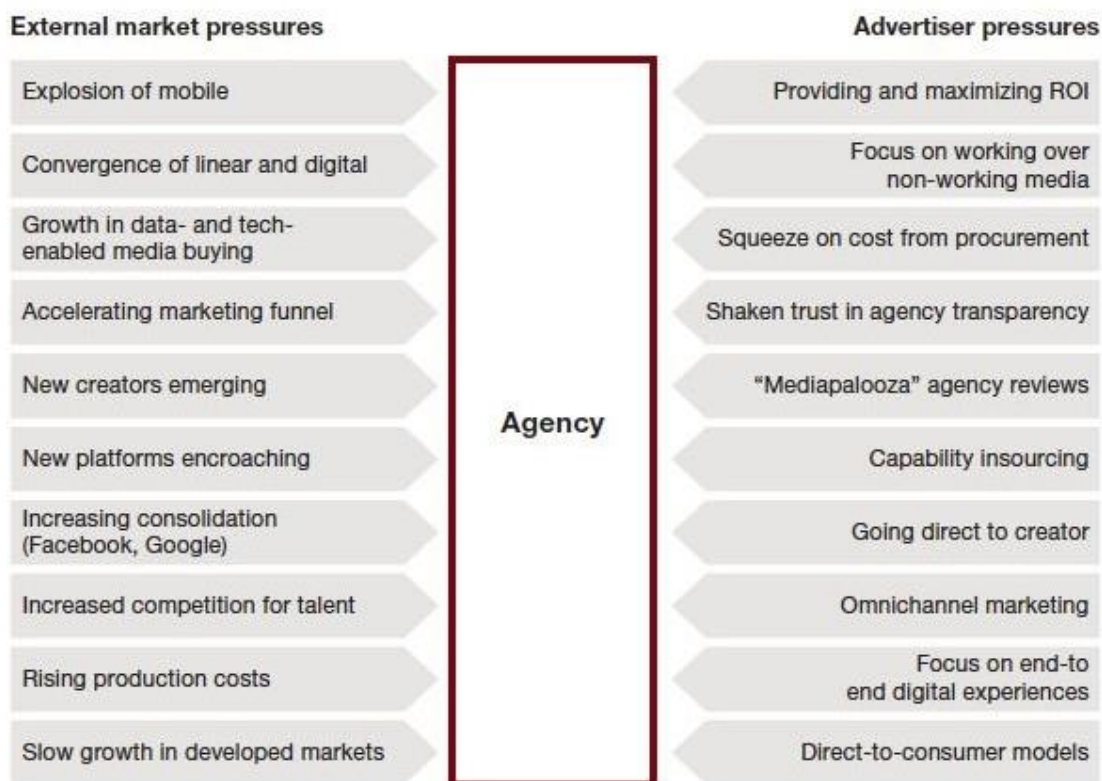
a publicidade de hoje – a considerar as novas tecnologias, a interação, as novas linguagens, o consumidor engajado, os públicos segmentados e a pulverização das mídias existentes – tem sofrido dificuldades em redimensionar seu modelo de negócios levando em conta essa nova realidade (CARVALHO, et al, 2014, p. 64)

Ainda nesse sentido, poderíamos adicionar também um novo sujeito publicitário surgindo - como veremos em nossas análises - e também a pulverização de novas oportunidades de trabalho para estes profissionais, que pressionam estas instituições já estabelecidas do campo a reverem seus modelos.

Na pesquisa da consultoria PWC é apresentado um gráfico que resume o que eles chamam de "pressões" advindas tanto do mercado como um todo e de seus anunciantes, e que apresentamos a seguir.

²¹ Segunda maior consultoria em negócios no mundo. Disponível em: www.treasy.com.br/blog/big-four-de-auditoria-e-consultoria/Quem-sao-as-Big-Four-de-Auditoria-e-Consultoria
Acesso em: 19 de novembro de 2018.

Exhibit 1 At the center of disruption



Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Agency-of-the-future.pdf> Acesso em: 17 de Outubro de 2018.

Neste quadro vemos as principais causas que já elencamos aqui com a ajuda de outros autores, mas a esquematização favorece a entender de onde surgem tais tensionamentos no campo, ainda que neste quadro estejam desconsideradas pressões que surgem das próprias pessoas que estão nestas instituições. Questionamentos tais que também pretendemos debater, como a luta por mais representatividade étnico-racial nestes espaços de trabalho, melhores condições trabalhistas, ambientes mais saudáveis, etc.

O ponto central aqui reside no modelo de trabalho onde se centraliza o fazer no campo publicitário e que gera seu produto:

Sob o ponto de vista da prática, acreditamos que esta lógica reflete diretamente no produto publicitário e é regulada pela cultura organizacional da agência. Ou seja, é o conjunto de símbolos e significados que circulam e constituem a sociedade, mas também que estruturam a agência enquanto organização e lugar do fazer publicitário. (MAFACIOLI e CHRISTOFOLI, 2015, p.3)

Nesse sentido, talvez haja uma dissonância entre a cultura organizacional deste espaço que chamamos até então de agências tradicionais, e a cultura da sociedade como um todo. Dito em outras palavras: "a centralidade das agências foi suplantada pois a publicidade, de certo modo, expandiu para acompanhar a cultura como um todo" (ECKHARDT e ARDVISSON, 2016, p.5 [Tradução nossa]).

É importante dizer que não é da pretensão desta pesquisa renunciarmos o fim do modelo tradicional de agências ou a indicação de um novo modelo definitivo. De certa forma, nem acreditamos que esse modelo único exista ou irá existir, mas partimos deste pressuposto:

não significa que sua influência [das agências] tenha desaparecido. A televisão ainda é o maior destino de anúncios em todo o mundo (embora a internet e o celular estejam crescendo rapidamente), e a maior parte da publicidade televisiva ainda é administrada por agências de publicidade tradicionais. Mas a agência de publicidade não é mais a "instância hegemônica" da cultura do consumo, para usar o jargão dos estudos culturais. Em parte, isso se deve à proliferação de várias agências menores especializadas nos tipos de coisas que as agências de propaganda tradicionalmente vêm fazendo (ECKHARDT e ARVIDSSON, 2017, p.4)

Por isso dizemos, outra vez, que esse momento de alto número de transformações de um campo, o surgimento de novos *players* de mercado, novas práticas e modos de operar e pressões mercadológicas, só pode ser visto por uma lente complexa. Citaremos um exemplo hipotético que mostra o quão densa pode se tornar essa relação de transformação. Um publicitário, com vontade de *transformar* o campo, pode precisar se submeter a lógicas de empresas que estão em um momento de *conservar* o mesmo campo. Isto para citar apenas um exemplo de forças contrárias atuando juntas (transformação e conservação). Como é o caso de funcionários da agência JWT, que em 2017, propuseram o projeto 20/20 que propõe até o ano de 2020 ter pelo menos 20% do seu quadro de funcionários preenchidos por pessoas negras²². Ou seja, literalmente a agência mais antiga e tradicional do mundo, debatendo e implementando uma pauta tão atual, transformadora e necessária a partir do pedido de pessoas que estavam tentando transformar a prática.

Agora, imaginemos o exemplo descrito anteriormente, porém ainda mais complexificado: um publicitário que traz a motivação de *transformar* aspectos do campo com os quais não concorda. Este profissional está inserido em uma agência que está em um momento de *conservar* o campo, já que esta empresa, por sua vez, está inserida num campo

22

Fonte: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/07/18/j-walter-thompson-cria-projeto-de-diversidade-racial.html>. Acesso em: 19 de novembro de 2018.

maior, o midiático, que depende diretamente de outros campos, como o econômico, que visa maximizar os lucros e não se permite questionar ou testar novas práticas. No entanto, o campo da publicidade, a seu turno, passa por transformações e vem pressionando toda esta cadeia por mudanças. Por isso, mais uma vez, as intersecções são infundáveis e as forças presentes nestes campos vão se alternando entre transformação e conservação da publicidade.

Explicamos ainda o porque de dizermos que o campo da publicidade atravessa um momento de “alto número de transformações” retomando as palavras já citadas de Bourdieu: “todo campo é um campo de lutas para conservar ou transformar esse campo de forças”, ou seja, sempre haverá transformações em curso – em maior ou menor nível (debateremos níveis de institucionalização mais aprofundadamente no subcapítulo 2.3). Contudo, neste momento, identificamos um maior número de tensionamentos nestas disputas entre transformação e conservação do campo, em relação à anos anteriores.

Nesse sentido seria fácil pensarmos contra-argumentos abrandando essas transformações e comparando com outros momentos anteriores que a publicidade já tenha passado. Novamente dizemos que não é a primeira vez que transformações importantes assim acontecem, como ocorreu com a entrada dos computadores e tecnologia nas agências, por exemplo. O ponto é: mudanças desta magnitude levaram a grandes reformulações. Somado a isso, desta vez, estamos inseridos em um cenário de mudança que atinge todas as demais indústrias também circundam a nossa e potencializam estas transformações.

Ainda nos ajudando a conceituar ‘campo’, Patrice Bonnewitz (2003) nos auxilia com a metáfora, também utilizada por Bourdieu, de que “um campo pode ser considerado como um mercado em que os agentes se comportam como os jogadores” (BONNEWITZ, 2003, p. 60). Trilhando caminho semelhante, Jourdain e Naulin (2017) nos elucidam como estes “jogadores” (empresas e pessoas) se organizam: “Um campo se caracteriza por uma distribuição desigual dos recursos que determinam posições diferentes” (JOURDAIN, NAULIN, 2017, p. 149). É nessa desigualdade que se travam as disputas entre dominantes e dominados em um campo. Neste aspecto sentimo-nos contemplados com a presente pesquisa, pois acreditamos que são nestes confrontos que encontramos os principais tensionamentos às práticas publicitárias vigentes.

“As disputas no e entre os campos ocorrem então, como diz Bourdieu, pelo estabelecimento de posições de poder, dos dominantes – possuidores dos maiores volumes de capitais de diferentes ordens, que atuam como uma espécie de energia social”

(PETERMANN, 2011, p.84). Percebemos, então, como novos entrantes no campo, com o interesse específico de transformar este cenário, configuram um tensionamento importante à indústria já que questionam a sua posição enquanto dominados e acionam os capitais²³ que possuem em busca da transformação, em uma disputa de poder com as instituições já estabelecidas, que naturalmente, possuem volumes maiores de capitais econômicos, sociais, culturais e simbólicos. Daí é que surgem os principais tensionamentos que trazemos aqui.

Nesse momento, poderíamos dizer que a noção de campo também está relacionado a fronteiras físicas da indústria, por exemplo, um novo agente que entra no mercado de publicidade do norte do país, não interfere à lógica das práticas publicitárias no sul e sudeste. Contudo, é importante dizer que o conceito de campo não poder ser confundido com limites e fronteiras físicas e Bourdieu (2004), ao longo de sua obra, explicita o porquê:

É possível, a esta altura da exposição, comparar o espaço social a um espaço geográfico no interior do qual se recortam regiões. Mas esse espaço é construído de tal maneira que, quanto mais próximos estiverem os grupos ou instituições ali situados, mais propriedades eles terão em comum; quanto mais afastados, menos propriedades em comum eles terão. As distâncias espaciais - 'no papel' - coincidem com as distâncias sociais. Isso não acontece no espaço real. Embora se observe praticamente em todos os lugares uma tendência para a segregação no espaço, as pessoas próximas no espaço social tendem a se encontrar próximas - por opção ou por força - no espaço geográfico, as pessoas muito afastadas no espaço social podem se encontrar, entrar em interação, ao menos por um breve tempo e por intermitência, no espaço físico. (BOURDIEU, 2004, p.153)

Então, a noção de campo social nos ajuda a compreender o cenário da publicidade ao qual estamos nos referindo. Instituições e grupos de pessoas próximas entre si com volumes diferentes de capitais (simbólico, cultural, social, econômico), que historicamente se relacionam e compartilham interesses, em uma disputa pela manutenção da sua posição de liderança nesse jogo de poder.

É nesse sentido que debatemos a perda de hegemonia e da centralidade que um dia pertenceu às agências. Nos alinhando com nossa perspectiva rizomática, dizemos também que não conseguimos identificar um marco inicial para esse descentramento. Contudo, vemos pontos de início e que acabam convergindo para as transformações atuais, como os problemas já citados da ordem dos questionamentos étnicos-raciais, trabalhistas e de gênero presentes

²³ Mesmo não sendo um dos conceitos norteadores deste estudo, o conceito de capitais é muito importante para a compreensão da obra de Pierre Bourdieu, e, se necessário, acionaremos pesquisas que trabalharam de maneira mais aprofundada esta noção, como no caso da Dra. Juliana Petermann (2011) que estuda estas relações no subcampo da criação publicitária, por exemplo.

nestes espaços, bem como as inovações digitais, os desejos de uma nova geração de profissionais, os tensionamentos da ordem do ensino de publicidade e tantos outros.

2.1.1 Um cenário de novos agentes e novas práticas

Agora, gostaríamos de exemplificar alguns destes novos modelos de negócio aos quais nos referimos, que se diferenciam deste modelo tradicional, mas oferecem um produto final parecido com o das agências. Começamos pela empresa Mesa&Cadeira, que trabalha para marcas como Coca-Cola, Google e O Boticário. Para definir o método de trabalho desta empresa lançamos mão da descrição do próprio site da empresa:

Quando trabalhamos com marcas, desenhamos modelos exclusivos para solucionar o desafio singular de cada companhia. Nesses casos, os participantes são selecionados de um grupo bem diverso, misturando pessoas de dentro da companhia cliente com especialistas convidados do mercado para participar ou até para dirigir o processo. Escolhemos cada pessoa com base nas suas habilidades e experiências. Trabalhando em no máximo 7 dias, entregamos protótipos de altíssima qualidade para áreas como: tecnologia, inovação em serviços, novos modelos de negócio, branding, design, marketing e arte. Durante o processo de prototipagem, todas as decisões relevantes sobre um projeto são tomadas pelo grupo, como time. Isso quer dizer que quando uma Mesa termina, temos um protótipo em mãos, pronto para ser testado, junto com uma lista de objetivos e próximos passos para ir ao mundo junto com a solução desenhada. (Disponível em www.mesa.do/about)

Assim, uma empresa que entrega um resultado para além de apenas uma campanha, lançando mão de pessoas “bem diversas”, em um período curto de trabalho, que tenham habilidades como prototipagem, tecnologia e arte, a fim de oferecer um protótipo²⁴ do produto final, seja ele um filme para TV, uma peça publicitária, ou mesmo um produto novo; e não apenas uma ideia no papel a ser executada após aprovada.

Outro exemplo de modelo de negócio que vem tensionando o mercado, é o caso da Agência Oliver, que chegou em 2016 no mercado brasileiro, e que monta agências *in-house* dentro das estruturas físicas dos clientes. Ou seja, diferente do conceito de agências *house* (equipe própria dos anunciantes), este modelo opera ainda sobre as diretrizes criativas enquanto Agência Oliver, porém, trabalhando dentro das empresas anunciantes. Segundo o site da agência, “enquanto todas as outras agências estão distantes dos clientes, criamos

²⁴ Empresas que se baseiam em metodologias ágeis, entregam ao final algo que possa ser já veiculado como um produto final. Se a resposta ao problema de comunicação for um vídeo, ao final do prazo deverá estar pronto para veiculação, e não apenas um roteiro a ser desenvolvido por um fornecedor terceiro, ao exemplo do que acontece nas agências.

agências *dedicadas* dentro do mundo dos nossos clientes. Fazemos isso porque podemos ser mais eficazes de dentro”²⁵.

A Oliver opera dentro de clientes como Adidas, BMW, Ryanair entre outras. E para exemplificar, trazemos a explicação de como se deu esse método de trabalho da Oliver para a marca 3M:

A OLIVER começou a trabalhar com a 3M em julho de 2014. Criamos uma agência interna de cinco pessoas, com a tarefa predominante de criar folhetos, panfletos e e-mails em HTML para os seis grupos de negócios da 3M. Hoje, a 3M conta com uma equipe interna de 25 pessoas da OLIVER, composta por designers, equipes de criação e conteúdo, gerenciamento de contas e um estúdio de fotografia no local. (Disponível em <https://www.oliver.agency/work/integrated-agency-inside/>. Tradução nossa)

Assim, vemos a Oliver se apresentando como “agência de publicidade”, porém com um modelo de negócio muito próprio e que promete um serviço mais ágil e coeso com as diretrizes das marcas, colocando as agências tradicionais como “distantes”.

No entanto, algumas empresas apresentam-se como “consultorias” e abandonam a terminologia tradicional. Estas empresas não possuem equipes com as mesmas habilidades que uma agência de propaganda, porém tensionam as agências pois trabalham em parceria direta com as marcas anunciantes. Explicamos esse modelo a partir da consultoria Pajubá - Diversidade em Rede:

Em junho de 2016, o artista visual Ariel Nobre e o jornalista Gustavo Bonfiglioli foram convidados para participar de um vídeo da Avon com Elke Maravilha para celebrar o orgulho LGBT e a diversidade. Apesar da experiência, segundo eles, transformadora, ambos perceberam que a mesma diversidade do *casting* não existia nos bastidores. Daí surgiu a ideia de criar a Pajubá Diversidade, uma consultoria com o conceito de diversidade estrutural para ajudar empresas a tratar do tema em suas estruturas internas. Desde então, eles passaram a desenvolver consultorias internas para empresas. (Disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/07/18/diversidade-alm-do-discurso-muda-estruturas.html> Acesso em: 01 de julho de 2018)

Assim, a Pajubá trabalha para que as empresas anunciantes se comuniquem de maneira mais efetiva com a comunidade LGBT e, sobretudo, tenham equipes diversas e também membros dessa comunidade para que a marca, ao se comunicar, levante uma causa genuína. A Pajubá trabalha então em parceria com as agências de tais anunciantes. Contudo, este modelo tensiona as práticas publicitárias tradicionais ou hegemônicas (como veremos em nossas análises) porque há um receio por parte das agências que, uma vez que uma consultoria tem total acesso ao cliente, poderia de alguma forma tentar “roubar” o cliente para

²⁵ (Disponível em <https://www.oliver.agency/approach/>. Tradução nossa)

si. Além do que, a verba de comunicação do anunciante, antes destinada exclusivamente às agências, agora está dividida entre tantas outras empresas parceiras.

O modelo da Anomaly também rompe com algumas das práticas mais antigas em agências. Empresa com filiais em Los Angeles, Nova York, Toronto, Londres, Amsterdam, Berlin e Shanghai, possui uma seção em seu site na qual responde diretamente o porque se diferencia de modelos tradicionais:

A agência tradicional vê as necessidades de um cliente através da lente de suas próprias capacidades centrais e recursos fixos. Como resultado, apesar da complexidade e diversidade dos problemas do cliente, a agência invariavelmente chega à mesma solução. Isso não deveria ser uma surpresa, uma vez que, do ponto de vista das agências, o cliente "deve" fazer publicidade, ou design, ou digital etc., porque esse é o serviço que a agência foi projetada para fornecer e o que que proporciona o maior lucro. Por outro lado, embora a Anomaly seja mais do que capaz de fazer "comunicações tradicionais", não somos ideologicamente nem infraestruturalmente obrigados, porque nosso modelo de negócios permite que manifestemos nossas capacidades e escolhamos nossos recursos através das lentes da questão de negócios ou oportunidade. (Disponível em <http://anomaly.com/en/faq>. Tradução nossa. Acesso em 17 de setembro de 2018.)

A principal diferença da Anomaly é não possuir uma equipe fixa e que poderia apresentar um determinado viés no momento da criação de um resultado. Pensando nesse sentido, as agências tradicionais embasavam resultados nas habilidades que sua equipe possuía.

Além disso, também se diferencia a partir do seu modelo de remuneração, já que as agências tradicionais até então tiveram como sua maior fonte de receita, a prática do BV²⁶ e o desconto padrão de agências, o que poderia direcionar a área de criação a partir da área de mídia, gerando respostas criativas que resultassem em uma maior remuneração para a agência. A anomaly se posiciona quanto a seu modelo de remuneração dizendo:

Desde a nossa fundação, nunca fizemos uma folha de ponto. Nós não acreditamos na prática de vender tempo. Na melhor das hipóteses, o tempo de venda é uma força mercantil que incentiva as agências a contratar mais funcionários e levar mais tempo para entregar - na pior das hipóteses, vender tempo é vender uma mentira. (Disponível em <http://anomaly.com/en/faq>. Tradução nossa. Acesso em 17 de setembro de 2018.)

Estes exemplos nos dão uma noção de como funcionam alguns dos novos modelos aos quais nos referimos. Percebemos que estes novos métodos de trabalho usam como justificativa a necessidade das marcas de possuírem equipes mais diversas, e que portanto, se comunicam de maneira mais genuína com o consumidor final. Além disso, também se valem

²⁶ Bonificação por volume. Prática conhecida entre agências e anunciantes, que recebiam um bônus por veicular seus materiais em um ou outro veículo de mídia.

da qualidade de entregar soluções mais ágeis do que as agências tradicionais costumam entregar.

E é este cenário que tentamos observar, tateando e percebendo como operam tantos novos modelos de negócio que tensionam e demandam revisões nas práticas publicitárias, alterando o campo, o *habitus* do profissional e o fazer publicitário como um todo.

Como vimos, há quase 10 anos, Covaleski (2010) apontava que novos modelos surgiriam a partir da integração dos consumidores e das linguagens e que - mesmo naquela época - não seria demais cobrar dos profissionais conhecimento diversificado, heterogêneo e multicultural. Vemos hoje, por meio das reportagens que colhemos em nossa pesquisa documental (ANEXO A, F e H) e pelo surgimento destes novos modelos de trabalho, que isso ainda não é - muitas vezes - pauta dentro das agências tradicionais.

Desta forma, com a hibridização (COVALESKI, 2010) e o surgimento de novas formas e modos de trabalho, alguns profissionais do campo começam a questionar o porquê deste *modus operandi* e o domínio hegemônico deste modelo “tradicional” de agências. Tais problematizações nos encaminham ao conceito de *habitus*, que nos ajuda a entender a postura destes publicitários diante do campo.

2.2 O *HABITUS* PUBLICITÁRIO

O termo *habitus* surge na obra de Pierre Bourdieu com a finalidade de explicar que o comportamento de um agente no campo segue ritos anteriormente estruturados e que “as condutas podem ser orientadas em relação a determinados propósitos sem ser conscientemente dirigidas a esses fins. A noção de *habitus* foi inventada, digamos, para dar conta desse paradoxo” (BOURDIEU, 2004, p.22).

A questão da consciência ou inconsciência das ações que definem o *habitus* estão sempre permeando a obra de Bourdieu, que afirma que “as práticas rituais [são] produto de um “senso prático”, e não de uma espécie de cálculo inconsciente ou da obediência a uma regra, explica que os ritos sejam coerentes, mas com essa coerência parcial, nunca total” (Ibid, 2004, p. 22). Desta forma, percebemos que o *habitus* é fruto de um sistema que regula o comportamento dos agentes em campo e que se faz presente à medida que este sujeito o internaliza.

Assim, pode-se dizer que o *habitus* se dá, a partir desta internalização das práticas do campo assim como a eles são passadas, e depois as executam com naturalidade. Dito de outra forma "a interiorização, dos atores, dos valores, normas e princípios sociais assegura, dessa forma, a adequação entre as ações do sujeito e a realidade objetiva da sociedade como um todo" (BOURDIEU, 1983b, p.15). O *habitus* de um campo, então, faz com que os atores (ou agentes) se sintam pertencentes ao campo em que estão inseridos, e que, de certa forma, se misturem com os membros anteriores deste grupo.

O conceito de *habitus* está diretamente ligado ao comportamento de um agente do campo. Nas palavras de Petermann (2011) que já aplica o conceito de *habitus* ao subcampo da criação publicitária há mais tempo, “[o *habitus*] serve para que pensemos as práticas especificamente: seus modos de conduta desenvolvidos no e para o processo de produção e atuantes sob o nível da consciência” (PETERMANN, 2011, p. 90). Diante disso também utilizamos o conceito, pois nosso estudo se preocupa em analisar a prática e o fazer publicitário, procurando indícios de possíveis deslocamentos nesse *habitus*, a partir do momento de transformação que vivemos.

Para Maria Setton, que pesquisa a obra do sociólogo, o “*Habitus* surge então como um conceito capaz de conciliar a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades individuais. [O *habitus* é] capaz de expressar o diálogo, [...] entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades” (SETTON, 2002, p.60). Esta interpretação muito nos auxilia a pensar na inserção de um agente no campo. A nós parece que este é o momento onde o *habitus* se configura. Quando um novo agente entra no campo precisa relacionar sua individualidade com a realidade do ambiente onde está se inserindo.

Tentando definir este conceito nas palavras originais do autor, o *habitus* se configura por “sistemas de disposição duradouros e transponíveis, estruturas estruturadas dispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípios geradores e organizadores de práticas e representações” (BOURDIEU *apud* BONNEWITZ, 2003, p. 77). Assim, o *habitus* pressupõe concepções que geram e organizam as práticas do dia a dia dos agentes. Esses princípios geradores podem ser interpretados como diretrizes posturais de como um indivíduo deve agir no campo em que se insere. Aprofundando esta noção, o *habitus* é um

sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes, isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente “regulamentadas” e “reguladas” sem que por isso sejam o produto de obediência a regras, objetivamente adaptadas a um fim, sem que se tenha a necessidade de projeção consciente deste fim ou do

domínio das operações para atingi-lo, mas sendo, ao mesmo tempo, coletivamente orquestradas sem serem o produto da ação organizadora de um maestro (BOURDIEU, 1972. *In*: BOURDIEU, 1983, p. 15).

Desta passagem podemos afirmar que o *habitus* é a somatória de ações de um agente do campo e também fruto de um imaginário coletivo de como espera-se que este se porte enquanto ocupa seu papel social. Mesmo que isto não esteja escrito e regulamentado, o *habitus* condiciona o agente do campo a seguir determinada rotina e práticas.

Exemplificamos, aproximando de nosso objeto, que o *habitus* na publicidade diz respeito à maneira como os publicitários se comportam, suas rotinas de trabalho e como estas rotinas são repassadas a cada novo ingressante no campo. Ou ainda, dito nas palavras do autor “cada agente, quer ele saiba ou não, quer ele queira ou não, é produtor e reproduzidor de sentido objetivo: porque suas ações e suas obras são o produto de um *modus operandi* do qual ele não é o produtor e do qual não tem o domínio consciente” (BOURDIEU, 1983, p. 72).

Não nos referimos apenas à publicitários ingressando no mercado de trabalho. Essa construção inicia muito antes, desde o período de ingresso nos cursos de capacitação para tal prática, nos ambientes de ensino, bem como em ambientes de confraternização com membros atuantes do campo.

Assim, dizemos que os agentes adotam determinadas práticas em um campo porque assim lhes foi passado e observado por eles e, também, “à medida em que [o *habitus*] é produto das relações sociais ele tende a assegurar a reprodução dessas mesmas relações objetivas que o engendraram” (BOURDIEU, 1983b, p.15). Portanto, o *habitus* se cria e se mantém nas relações entre os agentes de um mesmo campo.

A transmissão destes comportamentos comuns que compõem o *habitus* publicitário, especificamente, e como são transferidas estas práticas, serão aprofundadas quando nos referirmos aos conceitos de “institucionalização”, “legitimação” e “papéis”, no capítulo 2.3.

Algumas terminologias como “postura”, “conduta”, “etiqueta” e “protocolo”, também nos auxiliam na compreensão pragmática do conceito. Para Bourdieu, “os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas - o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-las” (BOURDIEU, 1996, p. 22).

A maneira de se vestir de um publicitário; o tipo de arte que consome, os restaurantes que frequenta, a relação com outros colegas, a rotina de trabalho, todos estes aspectos e muitos outros definem o *habitus* publicitário. Como afirma Juliana Petermann:

Se identificamos claramente as falas, as posturas, os gestos, os modos de vestimenta, entre muitas outras características, como sendo próprias de uma determinada profissão, é por que estas são perpassadas pelo *habitus*. Em criação publicitária, o *habitus* constitui-se e perpassa o ensino de publicidade e propaganda; o ambiente das agências; os eventos que reúnem os profissionais; os livros e publicações da área; os lugares de encontros frequentes como bares, restaurantes e cafés; a atuação dos conselhos, associações e sindicatos; entre outros mecanismos que poderíamos citar fazendo referência unicamente às questões internas à área. (PETERMANN, 2011, p.91-92)

Dizemos, então, que todas as esferas do campo publicitário configuram o *habitus*, sejam eles no ambiente acadêmico ou no mercado de trabalho. Do ambiente mais formal possível, como os sindicatos, até as rodas de amizade entre os profissionais da área, contribuem para a manutenção do que Bourdieu define por *habitus*.

Em nossas análises, pretendemos verificar se o *habitus* do publicitário pode estar sendo transformado nas questões que se referem, sobretudo, à internalização de determinadas práticas, anteriormente tidas como hábitos hegemônicos no campo, o que passaria por transformar o publicitário em um profissional mais questionador das rotinas de trabalho.

A partir do subcapítulo 2.1, e principalmente do tópico 2.1.1, onde apresentamos novos modelos de negócio surgindo neste campo, é possível perceber como alguns traços do *habitus* publicitário pode estar sendo transformado. Podemos dizer que o *habitus* hegemônico visto nas agências tradicionais vem carregado historicamente de práticas que hoje são questionadas nestes novos modelos de negócio surgindo.

Podemos exemplificar, a partir do que vimos em momentos anteriores, especialmente a questão de pautas de minorias e grupos minorizados se tornando pauta nestes espaços novos e incidindo, *a posteriori*, nos espaços mais tradicionais. Além disso, jovens publicitários ingressando no campo que não se sujeitam a práticas que eram parte desse *habitus* hegemônico da publicidade, como as jornadas excessivas de trabalho, um ambiente hierarquizado em demasia. Antecipando alguns dos itens que exploramos em nossas análises, vemos também os publicitários com uma necessidade de operar com outros parceiros que não atuam na mesma empresa. Até alguns anos atrás a agência criava tudo que seria apresentado ao cliente e fazia a relação também entre os fornecedores. Hoje vemos este aspecto centralizador da agência se diluindo.

Novos papéis, novos cargos, novos modelos de remuneração e jovens ingressantes no campo são alguns dos aspectos que veremos que acabam tensionando a indústria da propaganda a partir da perspectiva do *habitus*, à medida que este comportamento hegemônico, se reproduzem há várias décadas no interior destas empresas que estamos entendendo como agências tradicionais.

Assim, estando mais evidentes os conceitos de campo e de *habitus*, que nos auxiliam a entender quais instituições e agentes compõem o campo publicitário e como estes se comportam, podemos partir para nosso próximo capítulo, tentando entender como se criam rotinas e se institucionalizam práticas (e se disputam outras) neste campo que acabamos de descrever.

2.3 PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS

Neste subcapítulo pretendemos dar conta de evidenciar o que é uma prática institucionalizada, além de debater como se originam as institucionalizações no interior de um campo. Aprofundaremos esta questão das origens, a partir de conceitos importantes como o de “papéis institucionais”, e como se estabelecem novos papéis a partir da transformação dos que já estão estabelecidos. Também pretendemos trabalhar a noção de “Reificação” e de “Legitimação” como modos de se institucionalizar algo.

De certa maneira, as institucionalizações são importantes pois o “processo de tornar-se homem²⁷ efetua-se na correlação com o ambiente” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.69) e este processo está permeado por hábitos repetitivos que se tornam práticas, que, para os autores, vem a definir quem somos.

Dito de outra forma, todas as nossas ações são, em suma, definidas por um hábito anterior, ou ainda, “toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.75).

Esta economia de energia a qual os autores se referem diz respeito à origem de toda institucionalização. “A formação do hábito acarreta o importante ganho psicológico de fazerem estreitarem-se as opções” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.76). Imaginemos por

²⁷ Importante relativizarmos que não concordamos com essa definição de gênero utilizada pelos autores a seu tempo, e portanto, quando precisarmos, nos valeremos de expressões como “humanidade”, “pessoa”, “ser humano”.

um momento, aproximando de nosso campo publicitário, como seria se todos os dias os profissionais precisassem repensar suas rotinas de trabalho, seus processos produtivos e tudo o que diz respeito a sua prática. Por certo, também não seria produtivo, tamanho seria o tempo investidos em sempre reiniciar os processos do zero.

Segundo os autores, a formação de hábito é anterior à institucionalização, ou seja, o padrão repetitivo de uma ação que se transforma em um hábito é o embrião de uma nova institucionalização. Assim, poderíamos definir as institucionalizações como hábitos frequentemente repetidos que acabam se tornando normas estabelecidas no interior de uma sociedade ou campo. Esta percepção nos será útil quando estivermos analisando o surgimento de novas institucionalizações no mercado publicitário.

Neste momento, antes de adentrarmos na seara dos modos de criação e transmissão de novas institucionalizações, é preciso relativizar este conceito. Não podemos desconsiderar os níveis de institucionalização presentes em cada tipificação de hábitos. Ou seja, um hábito (ou rotina de trabalho, por exemplo) pode ser mais ou menos institucionalizado em um campo.

Em um artigo de 2011, que relaciona a Teoria das Representações Sociais e da Teoria Institucional, verificam-se indícios de que estes “níveis de institucionalização” precisam ser levados em conta: “a institucionalização muitas vezes é tratada como um estado qualitativo: as práticas organizacionais ou são institucionalizadas ou não o são. Negligenciam-se dessa forma questões relevantes sobre variações dos níveis de institucionalização” (TOLBERT E ZUCKER *apud* GUERRA e ICHIWAKA, 2011, p. 345).

Assim, Tolbert e Zucker (1999) ampliam o pensamento de Berger e Luckmann, dizendo que estes autores teriam se preocupado isoladamente com as tipificações de institucionalizações apenas entre indivíduos e não em ambientes organizacionais, o que origina a crítica à negligenciar os chamados “níveis de institucionalização” em sua análise.

Desta forma, afirmamos que sempre que sentirmos necessidade iremos relativizar as institucionalizações e indícios de rupturas com antigos hábitos no campo da publicidade. Dizemos isto porque qualquer que seja a institucionalização ou novo hábito que estivermos analisando (ou ainda, o rompimento com antiga prática) pode se configurar como um processo ainda em curso.

Como Tolbert e Zucker afirmam é possível que um indivíduo sozinho tipifique suas ações e as torne hábitos. Contudo, “as tipificação das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas [...] acessíveis a todos os membros do grupo social

particular em questão” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.77). Assim sendo, é no conjunto social entre os atores de um grupo (ou campo) que as institucionalizações se confirmam. É no reconhecimento por parte do outro de um hábito, pode vir a ser repetido diversas vezes até que seja institucionalizado.

E, portanto, como estamos analisando transformações em um campo, conseguimos ver com mais nitidez o tensionamento de estruturas tradicionais, mas dificilmente conseguiremos ver, por exemplo, a total substituição destas por outras. Um momento de transformação implica em um momento de coexistência e, portanto, de desestabilizações nas instituições mais tradicionais, mas dificilmente o seu desaparecimento.

Como já tivemos a oportunidade de dizer, não é a primeira vez que verificamos transformações desta magnitude no campo da publicidade, contudo, não tivemos um período tão intenso em relação a esta coexistência de modelos de negócio. Historicamente, o campo era sustentado por instituições tradicionais como as agências de propaganda, os veículos, os anunciantes e os órgãos regulatórios desta indústria (citamos CONAR e CENP).

A partir do histórico dessas instituições no Brasil já conseguimos perceber como a velocidade das institucionalizações e novas empresas surgindo no campo vem se alterando ao longo do tempo. A primeira agência de publicidade nacional, Eclética, data do ano de 1914²⁸. Já o CONAR²⁹, o principal órgão que regulamenta a publicidade no país até os dias de hoje, surge apenas em 1980. Ou seja, levou-se mais de 60 anos para ser institucionalizadas normativas padrão para a execução da prática profissional. Hoje presenciamos diariamente o surgimento de um ou outro modelo de negócio que, como vimos, desloca tanto as instituições que já pertencem a este campo há mais tempo, quanto os próprios profissionais que precisam adaptar sua prática e adquirir novos conhecimentos para se encaixar neste momento de entremeios entre uma e outra institucionalização.

Nos aproximamos assim dos sujeitos que compõem este campo, e passamos a debater a importância dos papéis institucionais que se criam a partir das institucionalizações e *a posteriori*, os modos de criação e transferência dessas institucionalizações.

²⁸ Acessado em: 08 de Fevereiro de 2019. Disponível em:

<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2014/11/26/primeira-agencia-completa-cem-anos.html>

²⁹ Constituído por publicitários e profissionais de outras áreas, o CONAR é uma organização não-governamental que visa promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial. Acessado em: 08 de Fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.conar.org.br/>

2.3.1 Papéis Institucionais

Neste item, pretendemos debater, ainda a partir de nosso terceiro pilar teórico (Berger e Luckmann), qual a função dos “papéis” e dos indivíduos no processo de institucionalização de uma prática social. Além disso, relacionaremos estes apontamentos com a obra de George Mead, da qual Berger e Luckmann afirmam terem partido para iniciar o pensamento destes papéis no processo de institucionalização. Ao final, pretendemos ter um panorama de como se originam os papéis institucionais e como estes podem ser transformados ao longo do tempo.

A partir dos apontamentos de Berger e Luckmann (1985), é basilar entendermos que toda a institucionalização surge a partir de atores sociais (o que Bourdieu chama de “agentes do campo”) e suas relações com os hábitos.

Para os autores, “haverá o reconhecimento não somente de um particular ator que executa uma ação do tipo X, mas da ação tipo X *como sendo executável por qualquer ator*” (Ibid, 1985, p.97). Assim, enquanto estamos falando de indivíduos isolados nos referimos ao termo “ator”. Entretanto, quando estamos falando de ações reconhecíveis a um conjunto de pessoas os autores utilizam o termo “papéis”. Ou ainda, evidenciando a fala dos autores: “Podemos começar propriamente a falar de papéis quando esta espécie de tipificação ocorre no contexto de um acervo objetivado de conhecimento comum a uma complexidade de atores” (Ibid, 1985, p.99).

Este conjunto de atores ao qual os autores se referem, em um movimento de aproximação com nosso objeto, poderia ser interpretado como os publicitários que trabalham em uma empresa de comunicação ou que estejam ligados de qualquer forma ao âmbito da produção de mensagens publicitárias ou de comunicação, de modo mais geral. Ou seja, quando um publicitário executa uma ação nova no campo tipifica-se aquele papel e transmite uma mensagem ao campo de que qualquer ator em posição semelhante poderia também executar tal ação.

Berger e Luckmann afirmam que sua conceituação de papéis é muito próxima a de George Herbert Mead (1934)³⁰ e sua noção de “role-taking”:

Para Mead, os seres humanos assumem o papel daquilo ou daqueles com que ou quem interagem, incorporando-os em suas ações. [...] Para ele, a humanidade e cada indivíduo aprenderam, por meio de práticas sociais e de processos de socialização, a incorporar os papéis daqueles com quem interagem. (MENDONÇA, 2013, p. 373-374)

³⁰MEAD, G. H. 1934. *Mind self and society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago.

Assim, percebemos o que dizíamos anteriormente: se um publicitário se relaciona com um outro que pratica determinadas ações e hábitos frequentemente irá absorver tais práticas como um padrão a ser seguido. Isso também está relacionado diretamente com o que debatemos a respeito da noção de *habitus*, pois, como dissemos, para que se estabeleça o *habitus* de uma profissão é premissa primeira que se criem relações sociais entre os agentes de um campo, para que possam reconhecer condutas no seu semelhante.

Percebemos que as ações são sempre tipificadas entre os agentes de um campo e que os hábitos e práticas são reproduzidos entre estes atores. Poderíamos então nos questionar: como um novo papel institucional surge em um campo, já que são apenas reproduções de hábitos de outrem? Berger e Luckmann afirmam que "[o hábito oferece] um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo, libertando energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões" (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 78).

Com a expressão “o mínimo de tomada de decisões” percebemos que quando um agente questiona seus hábitos e impõem novas características ao seu papel institucional está transformando-o, ainda que lentamente. Observemos que os autores afirmam que esse tipo de conduta, de economia de energia, acontece “durante a maior parte do tempo”. Assim, podemos inferir que no restante do tempo este indivíduo questiona - ou deveria - o *modus operandi* de seu papel institucional e, ao fazê-lo, cria novos hábitos, o que acaba por transformar, mesmo que a passos pequenos, o papel que vinha ocupando.

Aproximando nosso objeto empírico desta discussão e exemplificando ao leitor o que queremos dizer: um profissional de publicidade segue uma rotina de trabalho. À medida que decide mudar um pequeno hábito tipificado em sua prática publicitária pode estar dando início a um novo papel institucional, a partir da transformação do anterior. Da mesma forma, uma agência que observa em um de seus publicitários o interesse em trabalhar com o ambiente digital, por exemplo, e institucionaliza uma área para que ele execute essa prática na empresa, está institucionalizando e criando este novo papel. Ainda que este só vai estar institucionalizado, de fato, quando este for transmitido e tipificado pelos seus pares.

Percebemos então que é pelo próprio funcionamento da institucionalização que se pode promover a mudança, aplicando a energia outrora acumulada. Mas é preciso empenho,

porque mudanças não são processos fáceis ou, do contrário, nada mudaria no mundo em momento algum.

Além disso, Berger e Luckmann afirmam que este mínimo de tomada de decisões, “libera energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões”. Aqui acreditamos que há um ponto importante para a criação de novos papéis institucionais. Está na decisão dos atores (no nosso caso, publicitários ou empresas de publicidade) definirem *quando* é necessário questionar os hábitos atuais e quais são estas ocasiões, nas quais é preciso investir toda a energia poupada durante a maior parte tempo.

Desta forma, se faz necessário que observemos se o publicitário toma atitudes frente a um cenário de transformações e questiona ativamente seus hábitos e rotinas de trabalho ou segue o modelo reativo de economia de energia como Berger e Luckmann afirmam que nos comportamos na maioria do tempo.

Podemos perceber tanto em Mead (1934) quanto em Berger e Luckmann (1985) que é na relação entre um grupo de pessoas que as ações são tipificadas e possíveis de serem executadas e repetidas como um padrão, além de serem caminhos para os indivíduos experienciar o mundo. Contudo, Berger e Luckmann (1985, p. 97-98) ampliam e relativizam este conceito dizendo que cada tipificação depende da estrutura de conveniências (práticas) a serem imputadas de maneira plausível a cada ator. Ou seja, é dentro dos processos de socialização, descritos por Mead, que as práticas são tipificadas pelos papéis. Ou ainda, “ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele” (BERGER e LUCKMANN, 1985, p.100).

Assim, estes processos de socialização que permitem que o indivíduo materialize o mundo para si são dependentes de uma estrutura de outros indivíduos. “Toda conduta institucionalizada envolve um certo número de papéis. Assim, os papéis participam do caráter controlador da institucionalização” (Ibid, 1985, p.100), ou seja, tão logo seja possível tipificar uma ação em um grupo de pessoas, outro indivíduo pode reforçar tal prática porque, assim, está participando do mundo social à sua volta.

Mais uma vez conseguimos relacionar esta maneira de descrever os papéis institucionais com o que debatemos por *habitus* a partir de Pierre Bourdieu, pois estamos nos referindo a modos de mimetizar comportamentos dos que nos são próximos, a fim de nos sentirmos participantes deste grupo.

Dentro destes processos de socialização que debatemos aqui, Berger e Luckmann chamam de “modos de institucionalização” a maneira como se estabelecem e se reafirmam estas práticas, a partir dos papéis institucionais que comentamos. Os mais aprofundados pelos autores são a “Reificação” e a “Legitimação”. Veremos cada um deles nos tópicos que seguem.

2.3.2 Reificação de práticas estabelecidas

Neste tópico pretendemos dar conta de elucidar sobre o que vem a ser o processo de reificação e como podemos utilizá-lo para pensar as transformações e as práticas publicitárias no cenário de mudanças que vivemos. Acionamos este conceito, mais uma vez, a partir de Berger e Luckmann, além de outros autores que também se utilizam de tal noção.

O conceito de reificação foi amplamente debatido por autores marxistas e diretamente vinculados a escola de Frankfurt. Berger e Luckmann partem deste conceito para propor como em um grupo social as práticas podem ser construídas para que os atores deste grupo não a identifiquem como uma criação humana. Vem daí a comum relação desta noção com o conceito de “alienação” encontrado em Marx e outros autores desta escola.

No quadro de referências marxistas, o conceito de reificação relaciona-se estreitamente ao conceito de alienação. Este último conceito vêm sendo confundido [...] quase além do ponto de possibilidade de recuperação. De qualquer modo julgamos que não é aqui o lugar para tentar esta recuperação e por conseguinte evitamos o uso do conceito. (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.122)

Nas palavras dos autores, “a reificação é a apreensão dos produtos da atividade humana como se fossem algo diferente de produtos humanos [...] resultados de leis cósmicas ou manifestações da vontade divina” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.118). Este apontamento sugere que quando algo é reificado passa a ser compreendido como algo sobre-humano ou, ainda, algo que não tenha sido criado por outros indivíduos muito semelhantes a nós, em outros tempos.

Neste caminho, cabe resgatar a proposição de George Lukács (1989) na qual mais amplamente foi debatido o conceito de reificação originalmente. Para este autor a questão da reificação está centrada

no fato de uma relação entre pessoas tornar o caráter de uma coisa e, dessa maneira, o de uma "objetividade fantasmagórica" que, em sua legalidade própria, rigorosa, aparentemente racional e inteiramente fechada, oculta todo traço de sua essência fundamental: a relação entre os homens (LUKÁCS, 1989, p.194).

Essa relação de “objetividade fantasmagórica” com algo distancia a relação entre os homens, ou seja, faz com que não entendamos essa “coisa” (no nosso caso, uma prática) como algo que foi, a seu tempo, criada e produzida pelo homem, ou ainda, “o mundo reificado é por definição um mundo desumanizado. É sentido pelo homem como uma facticidade estranha” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 119).

Em Lukács (1989) encontramos ainda, a partir das teorias marxistas, o conceito de reificação descrito como a “coisificação”, ou seja, um movimento em que a “coisa” está acima do sujeito que a possui. Aproximando de nosso tema, é como se uma rotina de trabalho ou prática publicitária fosse mais importante do que os sujeitos publicitários que a executam. Exemplificamos isso, com os inúmeros casos de assédio moral e sexual relatados na pesquisa realizada em 2017³¹ pelo Grupo de Planejamento de São Paulo. Os dados são chocantes: 90% das mulheres afirmam ter sofrido assédio no ambiente de trabalho, como se as agências fossem lugares em que as mulheres são objetificadas e, portanto, pudessem sofrer violências de todas as ordens. Para além deste dado, 31% das mulheres que sofreram assédio sexual afirmam terem sido assediadas por um sócio ou presidente da agência em que trabalhavam. Colocar esta má prática, por anos, acima destas mulheres publicitárias é apenas um dos exemplos desta reificação a que nos referimos.

Além do que, “os papéis podem ser reificados da mesma maneira que as instituições” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 121), assim, podemos encontrar profissionais em nosso campo que não entendem a origem das práticas que executam e as colocam acima de si próprios. Nas palavras de Berger e Luckmann, por exemplo, este tipo de conduta serve para aliviar o indivíduo da responsabilidade sobre tal ação habitual, pois o indivíduo poderia se valer de afirmações como: “não tenho escolha nesse assunto, tenho de agir desta maneira por causa de minha posição” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.121).

A partir de nossas experiências profissionais em agências de publicidade poderíamos afirmar que frases assim não são difíceis de serem ouvidas nestes ambientes. Contudo, embasamos ainda essa afirmação na tese do Dr. Fábio Hansen (2009), que analisa a partir de entrevistas em profundidade o discurso de publicitários na área de criação, na qual averigua-se profissionais relegando ao cliente (“leitor virtual”) decisões importantes da criação publicitária pela utilização de frases como: “a mensagem que o cliente quer passar

³¹ Acessado em: 08 de Fevereiro de 2019. Disponível em:
<https://grupodeplanejamento.com/2017/11/30/pesquisa-sobre-assedio-report/>

tem que vir do próprio cliente” (HANSEN, 2009, p.112), ou ainda “vai ser realmente um anúncio morno, um anúncio para agradar o cliente” (HANSEN, 2009, p.112), entre tantas outras.

Seria possível, então, nos questionarmos se a solução para um ambiente reificado não seria que todos os agentes deste campo tomassem consciência deste processo de objetivação do mundo e passassem a questionar cada uma de suas práticas. Porém, como já dissemos, seria improdutivo se tudo fosse questionado o tempo todo e, além disso, “mesmo apreendendo o mundo em termos reificados, o homem continua a produzi-lo. Isto é, paradoxalmente, o homem é capaz de produzir uma realidade que o nega” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.119). Assim, por mais elucidados sobre esta noção que os agentes sejam, ainda assim estarão agindo de tal forma e “coisificando” as práticas que o engendram.

Sendo então a reificação também uma maneira de aliviar a responsabilidade do indivíduo sobre algo, transferindo-a para algo da natureza, Berger e Luckmann (1985) nos afirmam algo importante para pensarmos as transformações atuais na indústria da propaganda: “A questão decisiva consiste em saber se o homem ainda conserva a noção de que, embora objetivado, o mundo social foi feito pelos homens, e, portanto, pode ser refeito por eles” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.119).

Queremos ressaltar com isso (aproximando, mais uma vez, de nosso objeto empírico) a importância de entendermos se os publicitários sabem que as práticas, como elas são, foram frutos de ações tipificadas de outros publicitários, a seu tempo. E, que estas práticas foram sendo passadas entre várias gerações de profissionais sem questionamentos. Ou ainda, se conservam o pensamento que descrevemos anteriormente de entender estas práticas como frutos da natureza ou algo sobre-humano e, portanto, algo impossível de ser transformado.

Desta forma é que adentramos o tópico da “legitimação” como uma maneira de institucionalização importante para as práticas publicitárias, para entendermos como estas práticas são transmitidas e corroboradas por outras instituições e pessoas pertencentes ao campo.

2.3.3 Os legitimadores do campo

Neste tópico, pretendemos dar conta de entender como o conceito de legitimação funciona a partir de Berger e Luckmann como mecanismo de transmissão de hábitos e

práticas institucionalizadas. Queremos, com isso, poder verificar como o campo da publicidade se vale de agentes legitimadores para validar tais práticas. Podemos começar com uma definição bastante pragmática de como os autores se servem do conceito de legitimação.

A legitimação enquanto processo é melhor definida dizendo-se que se trata de uma objetivação de sentido de “segunda ordem”. A legitimação produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.122).

Desta forma, podemos dizer que a legitimação é a maneira de produzir significados para outras instituições já estabelecidas no campo, assim, ela é “este processo de ‘explicação’ e justificação” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.124), ou seja, a legitimação só se faz necessária, para justificar algo que já está institucionalizado. Citamos um exemplo hipotético próximo ao nosso objeto empírico: uma agência de publicidade anuncia que implementará um novo método de trabalho. Para justificar este movimento à seus funcionários e para o campo, apresenta sua inspiração em outras empresas que já utilizam o mesmo processo e que obtém sucesso há mais tempo. Assim, percebemos como a legitimação se dá a partir do conhecimento de algo que já está estabelecido.

O que podemos apontar então é que “a legitimação não é necessária na primeira fase da institucionalização, quando a instituição é simplesmente um fato, que não exige nenhum novo suporte” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 123). Assim, em nosso capítulo de análise, (acreditamos que) difícil será encontrar indícios de legitimação em práticas recentes no campo, já que ainda não houve tempo destas práticas se estabelecerem e agentes legitimadores serem acionados para tal.

Como tivemos a oportunidade de dizer anteriormente, as tipificações que geram práticas institucionalizadas, devem ser partilhadas e acessíveis a todos do grupo. E é aqui que a legitimação nos ajuda a entender como estes hábitos são difundidos entre os agentes de um campo. Em outras palavras, “a função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de ‘primeira ordem’ que foram institucionalizadas” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.122). Ou seja, mais do que tornar acessível, com o termo “plausível” entendemos que é função da legitimação corroborar tal prática como algo verdadeiro. Assim, a legitimação poderia ser entendida como um mecanismo que ao mesmo tempo que propaga uma determinada coisa, também a *apresenta* como autêntica e benéfica.

Berger e Luckmann afirmam que partem do conceito de Max Weber sobre legitimação para seus apontamentos, mas que o ampliam, já que Weber trabalharia exclusivamente no contexto de sua sociologia política. Em Weber (2003) encontramos o conceito de legitimidade sendo aplicado sob a noção de dominação (dominantes *versus* dominados) e, segundo o autor, a “‘dominação’ costuma apoiar-se internamente em bases jurídicas, nas quais se funda a sua ‘legitimidade’, e o abalo dessa crença na legitimidade costuma acarretar consequências de grande alcance” (WEBER, 2003, p. 128).

Podemos perceber como estes agentes legitimadores do campo estarão sempre em posição dominante no campo, pois depende da confiança neste agente, que a legitimação funcione como um mecanismo de autenticação das práticas.

Avançando para outra questão importante para que entendamos a legitimação, esta “não apenas diz ao indivíduo por que deve realizar uma ação e não outra; diz-lhe também porque as coisas são o que são” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 124). Ou seja é parte do objetivo da legitimação também transmitir³² conhecimento a respeito das práticas as quais se pretende legitimar. “O conhecimento precede os valores na legitimação das instituições” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.124), assim, compartilhando conhecimento, justificar uma ordem social se torna tarefa mais fácil.

De forma objetiva, a legitimação pode ser entendida como a maneira de se transferir estes hábitos e práticas sociais entre pessoas de forma justificada e autêntica através de agentes legitimadores. Contudo, há uma preocupação maior a respeito da legitimação: “o problema da legitimação surge inevitavelmente quando as objetivações da ordem institucional têm de ser transmitidas a uma nova geração” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.123).

Neste momento, cabe uma aproximação importante ao nosso objeto de estudo empírico. Se para as questões de reificação cabe saber se o publicitário entende que as práticas foram criadas por outras pessoas a seu tempo, aqui, para as questões referentes a legitimação, precisamos observar quais são e como são acionados agentes legitimadores a respeito das práticas publicitária. Como viemos explicando, vive-se um momento de transformação na indústria da publicidade, onde novos processos, concorrentes, métodos de produção de mensagens, etc. surgem de forma acelerada. Neste momento, a transmissão de práticas por determinados agentes pode atuar como um mecanismo de propulsão ou de

³² Ainda que os autores a seu tempo usem o verbo "transmitir", optamos por termos mais atuais como "compartilhamento" quando estivermos tratando do ensino de novas práticas.

manutenção das práticas atuais como estão. É este ponto que pretendemos observar em nossa análise.

Na tentativa de minimizar estas questões, que poderiam sugerir que não haveriam transformações no interior de um campo já que sempre um agente legítima - e transfere - as ações para o seu sucessor, Berger e Luckmann afirmam que “é preciso primeiro haver ‘conhecimento’ dos papéis que definem tanto as ações ‘certas’ quanto as ‘erradas’, no interior da estrutura” (1985, p. 124), ou seja, o conhecimento, que chega a este agente através de “explicações [...] são tanto instrumentos legitimadores quanto elementos éticos de tradição” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.124). Assim, como dissemos, papéis (indivíduos e instituições) são legitimadores de um campo, tanto quanto o “conhecimento” obtido através de outras formas de interação com a ordem social.

Neste sentido, Berger e Luckmann vão ao encontro do que propõe Weber, pois “o conteúdo das ordens está fixado pela tradição, cuja violação desconsiderada por parte do senhor poria em perigo a legitimidade do seu próprio domínio, que repousa exclusivamente na santidade delas” (WEBER, 2003, p.131).

Desta forma podemos perceber que a legitimidade é, em suma, um mecanismo para autenticar práticas como verdadeiras e eficazes. A diferença entre Weber e Berger e Luckmann é que no primeiro encontramos este conceito explorado na contraposição entre dominantes e dominados. E nos outros esta noção está mais voltada a entender as relações para além desta oposição, verificando como se transmitem ações e práticas institucionais entre os indivíduos de um campo.

3. O MOMENTO ATUAL DA PROPAGANDA

Neste capítulo, que compreende a última etapa de nossa cartografia (Reconhecimento atento), aplicamos nossas categorias de análise à todos os dados que foram gerados nas etapas anteriores deste estudo.

Aqui aplicamos aos dados coletados em nosso percurso as categorias analíticas definidas em nossa etapa metodológica. Primeiramente, apresentaremos em forma de quadro todo o conjunto de dados que será analisado neste capítulo e a etapa metodológica na qual cada conjunto de dados foi gerado.

Etapa da cartografia	Técnica de coleta	Conjunto de dados
Primeira etapa - Rastreo	Pesquisa Documental	Reportagens coletadas em veículos de notícia que apresentavam reformulações e tensionamentos das práticas do campo publicitário.
	Questionamento feito em nossas redes sociais	Respostas de profissionais de nossas redes de contato, sobre os tensionamentos atuais em propaganda.
Segunda etapa - Toque	Entrevista semi-aberta (duas fontes). Testagem empírica dos questionários.	Respostas de dois publicitários sobre o momento da propaganda atual e seus desdobramentos.
Terceira etapa - Pouso	Entrevista semi-aberta (três fontes).	Respostas de três publicitários atuando em outros modelos de negócio além de agência, sobre o momento da propaganda atual e seus desdobramentos.

Quadro 8: Conjunto de dados a serem analisados ao longo de toda a dissertação

Realizamos a análise usando dados coletados principalmente nas etapas do Toque e Pouso, mas também a análise dos dados da etapa do Rastreo que serviram muitas vezes como ilustração dos cenários identificados.

Como já dissemos, além de analisar estes dados a partir dos eixos da institucionalização, do campo e do *habitus*, estes dados servirão de base para traçarmos o nosso mapeamento. Identificaremos os pontos que passam a constituir o nosso rizoma e vamos, assim, ao tecer o texto de forma analítica tecendo também nossa construção rizomática, demarcando platôs, linhas, tensionamentos e intensidades.

Dizemos uma e outra vez que as pesquisas trazidas no estado da arte e que comentamos no referencial teórico acerca do campo da publicidade avançam em entender em alguns aspectos o nosso campo, e o rizoma que apresentaremos é uma visão muito proprietária dos tensionamentos e mudanças desse campo a partir dos pontos de entrada que escolhemos para a cartografia. Como vimos, alguns dos pontos levantados em nossas análises já são debatidos pelos pesquisadores e enfatizamos que seu avanço nos serve de ponto de partida.

Agora, a respeito das entrevistas realizadas na segunda e terceira etapa, primeiramente explicamos que as perguntas feitas a cada profissional foi adaptada à sua realidade e cargo,

mas ainda mantendo, em sua essência, a filiação da pergunta à uma categoria analítica deste estudo. As perguntas feitas a estes profissionais encontram-se no ANEXO J, L, M, N e O.

Contudo, entre as diversas maneiras de apresentar os resultados do cruzamento das categorias de análise e dos dados coletados, escolhemos a maneira mais fluída e orgânica, avançando de maneira transversal pelas entrevistas.

Assim, traremos separadas por categoria de análise todas as informações oferecidas pelos profissionais que digam respeito a categoria em questão, independente da pergunta que tenha sido feita na entrevista. Explicamos: quando estivermos procurando indícios de “legitimação”, por exemplo, não buscaremos apenas nas perguntas que foram feitas com essa filiação categórica, e sim em toda a entrevista, porque este profissional pode nos ter dado pistas sobre esta categoria em outro momento. Além disso, dizemos que partiremos das entrevistas por ser o nosso maior volume de dados, e acionaremos os outros dados produzidos em nossa pesquisa exploratória, a partir das entrevistas.

Aproveitamos para explicar que optamos por não divulgar os nomes dos entrevistados e, portanto, nos referiremos a estas fontes pelo cargo que ocupam conforme apontamos em nossos capítulos metodológicos, o qual retomaremos agora: "CCO" (Sócio de uma agência de publicidade de porte nacional e fonte da primeira entrevista); "DIR" (Diretor Executivo de veículo de comunicação especializado em notícias da indústria da comunicação e segundo entrevistado); PCN (Proprietário de Consultoria de Negócios); PCM (Proprietária de Consultoria especializada em mulheres); FFB (Funcionário do Facebook Brasil).

Organizamos em forma de quadro, para tornar mais visual ao leitor o cargo e a sigla que utilizaremos para identificar cada profissional ao longo de nossas análises.

Cargo	Sigla Utilizada
Diretor de veículo especializado em publicidade	DIR
<i>Chief Creative Officer</i> de agência de porte nacional	CCO
Consultor de Negócios e Comunicação	CNC
Proprietária de Consultoria especializada em mulheres	PCM
Funcionário do Facebook	FFB

Quadro 9: Identificação das siglas utilizadas para os entrevistados

Passemos agora a debater a partir da perspectiva da categoria de análise macro “Institucionalização” a fala destes profissionais e os outros dados produzidos.

3.1 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS NA PUBLICIDADE

Como já dissemos, esta categoria de análise surge a partir do conceito de Berger e Luckmann (1985) de “Institucionalização”, que diz respeito a como se formam novas práticas e hábitos e como estas definem nosso comportamento e rotina.

Assim, aproximando este conceito de nosso objeto empírico, as práticas publicitárias, nomeamos esta categoria de análise como “Institucionalização de novas práticas na publicidade” e, aqui, analisaremos em nosso conjunto de dados como se originam novas rotinas de trabalho e novas institucionalizações, bem como quando antigas práticas sofrem tensionamentos a ponto de serem rompidas, ou quase isso, necessitando reformulações profundas.

Ou seja, como estamos nos inserindo em um momento de transformação das práticas, tentaremos trazer análises de como se formaram antigas práticas em propaganda, e também onde vemos indícios de novas instituições se estabelecendo.

Assim, reafirmamos que, para que uma institucionalização se dê por completo, “modos de legitimação” e “papéis” definidos também são necessários e, por isso, também constituem nossas categorias de análise posteriores.

Para iniciarmos de maneira material e visual, apresentamos um exemplo (Imagem 1), coletado em nossa pesquisa documental, de institucionalização de novas práticas surgindo no mercado publicitário.

“Não podemos mais ser apenas agências de publicidade”

Chefe de criação da Fbiz, Guilherme Jahara foi ao SXSW pela primeira vez e conta o que aprendeu com as start ups em Austin

-A +A

Jonas Furtado
17 de março de 2017 - 9h19

Guilherme Jahara, chefe de criação da Fbiz, esteve pela primeira vez em Austin neste ano. Ficou menos do que gostaria (deixei a cidade na segunda-feira 13), mas o bastante para ser contagiado pelo clima de inovação e de abundância de novas ideias. Nesta entrevista, ele conta o que mais o impressionou na área dedicada às start ups do SXSW e analisa como as agências de publicidade podem se beneficiar desse intercâmbio com empresas mais jovens e de outras áreas.

Meio & Mensagem – O que você viu de mais interessante na área de start ups?

Guilherme Jahara – Vi os pitches de entretenimento e conteúdo e de realidade aumentada e realidade virtual. Uma que me chamou bastante a atenção foi uma startup de Food by de realidade. Eles estavam um coletivo com colaborações e



Publicidade

SXSWhoMM

Seguir @meioemensagem

Imagem 1. Reportagem publicada em Março de 2017. Disponível em: <http://sxswo.meioemensagem.com.br/cobertura2017/2017/03/17/nao-podemos-mais-ser-apenas-agencias-de-publicidade/>

A partir desta reportagem com o diretor de uma agência, nos serviriam diversas questões ao longo de sua entrevista, mas apenas tendo como base a sua fala central, que dá título a matéria, podemos verificar um movimento em prol do surgimento de uma nova institucionalização: a de que agências não podem apenas ser agências. Isso representa dizer que o modelo como conhecemos nossa indústria sofre também de um esgotamento que não mais oferece todas as soluções possíveis aos clientes. Ao longo desta reportagem, o entrevistado afirma que “o mundo da publicidade tem muito conhecimento geral para poder se aprofundar em áreas diversas, não só em comunicação e marketing”.

Vemos então, sinais de busca de novas práticas e, como em Berger e Luckmann (1985), são pequenos esforços que procuram romper com hábitos antigos, na construção de um novo.

Partindo para nossas entrevistas e tomando esta reportagem como um ponto de partida acerca de novas institucionalizações, nossos entrevistados nos dão importantes pistas de como se encontra o cenário da indústria da propaganda hoje.

CCO afirma que hoje "o dinheiro está muito pulverizado". O emprego deste adjetivo nos auxilia, pois nos remete à formas visuais, o que será importante para a construção do nosso rizoma. O publicitário justifica esta característica de “**dinheiro pulverizado**”³³ por dois fatores: novos formatos de mídia é o primeiro deles, pois "antigamente você entrava em uma agência, você tinha outdoor, rádio, TV, jornal, impresso, e hoje você tem muito mais coisa".

Segundo o publicitário, a segunda causa está no fato de novos concorrentes surgindo. Nas palavras dele, "mal ou bem, uma VICE³⁴ é concorrente de uma agência; Facebook é concorrente em algumas plataformas; Google a gente não sabe, mas tem criativos trabalhando no Google; *influencers*; consultorias; tudo isso é dinheiro pulverizado".

Ou seja, um anunciante pode optar por parcerias diretamente com empresas que operavam apenas como veículos ou que eram contratadas exclusivamente pelas agências, sendo chamados até então de fornecedores e não concorrentes. E como vimos em nossos capítulos teóricos a respeito da organização nas empresas no campo, anteriormente tínhamos um campo organizado com as agências cumprindo um papel de centralidade. Desta forma, para nosso rizoma é possível visualizarmos dois platôs importantes: “**Novos formatos de mídia**” e “**novos concorrentes às agências**”. Como já tivemos a oportunidade de dizer em nossos capítulos teóricos a partir de Carvalho, Christofoli e Bombardelli (2015), o campo ainda é "suportado" pelas agências. Contudo, esse surgimento de novas formas de trabalho entre as instituições complexifica e parece descentralizar o funcionamento do campo.

Como estamos analisando do ponto de vista da institucionalização, percebemos como estas instituições já conhecidas do campo (veículos e plataformas de conteúdo) mudam o seu *status* pela visão de outros *players* do mercado, deixando de ser vistos apenas como um fornecedor, e passando a ser um potencial concorrente na criação de conteúdos, o que sugere uma nova institucionalização acerca dos modelos de negócio destes concorrentes.

Segundo Berger e Luckmann (1985), as institucionalizações se originam sempre que há uma tipificação recíproca entre diferentes tipos de atores. Ou seja, podemos identificar um caminho para uma nova institucionalização, no qual ainda estas tipificações estão em curso.

³³ Optamos por destacar em negrito ao longo de nosso texto, cada platô que vamos adicionando ao nosso rizoma, para só ao final de cada categoria analítica, apresentarmos como se configura o rizoma até então. Optamos por esta saída para facilitar ao leitor, e não precisarmos inserir uma nova imagem a cada platô; linha; linha de fuga ou agenciamento adicionado.

³⁴ VICE é o maior grupo de mídia global do mundo focada em jovens. Conta com 36 escritórios espalhados em mais de 25 países e segue ampliando sua operação. Globalmente, opera uma plataforma de conteúdo digital (o VICE.COM), uma branded content house, uma produtora de filmes, uma gravadora, uma revista e uma produtora de branded experience. Disponível em https://www.vice.com/pt_br/page/about-58477f133bbb901f85613df

Dito de outra forma, nosso entrevistado, CCO, nos passa a impressão de não ter certeza de qual o papel destas novas empresas no ciclo da comunicação, o que desestabiliza o seu próprio modelo de negócios. Reconfigura-se o que se entende por agência e reconfigura-se o que se entender por fornecedores. Ambos deslocam-se de suas posições originais e aproximam-se. As agências perdem a centralidade e passam a dividir a cena com outros atores.

Avançando e explicando como este novo modelo de trabalho das plataformas (como o Facebook) funciona, DIR nos elucida que "no Facebook você tem uma unidade de criação de projetos na área digital que substitui plenamente o que pode fazer uma agência de propaganda" (DIR, 2017). E ainda nos dá indícios importantes desta nova organização e do porque de um "tripé clássico" da indústria ser questionado:

Então, esse tensionamento e esse questionamento vem dos modelos de negócios; do modelo de remuneração das agências; do trabalho que as agências prestam, vinham e vem prestando por seus anunciantes; a cadeia de negócios como ela está estruturada tendo os veículos, as agências e os anunciantes como um tripé clássico da indústria. (DIR, entrevista realizada pelo próprio autor. Outubro de 2017)

Podemos, então, adicionar a nosso rizoma estas três áreas de intensidade sendo transformadas e tensionadas: **veículos; agências; anunciantes**. Estes três platôs, que sempre foram a força motriz da indústria, passam por questionamentos de várias ordens em suas práticas. Este apontamento de nosso entrevistado, do ponto de vista da institucionalização das práticas, sugere um descentramento das bases da cadeia, tirando as agências do papel central na resolução dos problemas de comunicação como tínhamos até então e deslocando para estes novos *players* também à resolução destes.

Dizemos isto já que, historicamente, como vimos em nossos capítulos anteriores, as agências cumpriam também um papel central de mediação entre fornecedores, veículos e os anunciantes (seus clientes) e, com a entrada destes novos modelos de negócio operando para as marcas, essa centralidade se enfraquece.

Perguntamos à PCM, como funcionária e sócia de uma consultoria que opera por vezes em parceria com agências, por vezes diretamente para clientes, como de fato é a entrega de uma consultoria desse tipo:

A gente gosta de trabalhar com co-criação. Então por exemplo, a maioria dos casos com os nossos clientes a gente vai fazer um workshop e, nesse workshop, além de ter eu e minha sócia, vai ter alguém ou várias pessoas que são da nossa rede mas que representam, de alguma forma, o público ou alguém que entende muito daquele

assunto que a marca quer falar. (PCM. Entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018).

Assim, percebemos que o método de trabalho se diferencia do que descrevemos em nossos capítulos anteriores, sobre as agências. Especialmente por usar metodologias de cocriação unindo o público receptor às pessoas que planejam a criação publicitária durante todo o processo. Ainda segundo a entrevistada, "a gente tem o nosso processo. É um processo que a gente pode fazer em três dias ou é um processo que a gente pode fazer em seis meses. Depende do quão denso você quer que fique e do tempo que você tem". Essa metodologia, que deriva de metodologias ágeis de implementação, também diferencia os novos modelos de negócio que temos acompanhado nesta jornada, como vimos no capítulo 2 quando descrevemos algumas novas empresas neste campo. Portanto, passa a constituir o nosso rizoma o platô "**Novas metodologias de trabalho**", diretamente conectado por uma linha de segmentaridade ao platô "Novos concorrentes às agências". Estes platôs estão apenas conectados, por enquanto, entre si por não verificarmos nos modelos tradicionais a utilização de tais novos processos de trabalho.

Indo por caminho semelhante, DIR ainda aponta o porque acredita que as agências não serão mais centrais no processo de comunicação: "essa indústria, ela vem se transformando e os anunciantes vêm percebendo que o valor agregado que as agências entregam não é mais aquele que foi historicamente" (DIR, 2017).

Podemos verificar esse tipo de "descrédito" das agências frente aos clientes a partir do relato de PCM sobre os prazos de uma consultoria, *versus* o de uma agência: "os prazos que eles dão pra gente são bem melhores do que para uma agência. O que é meio bizarro porque eu acho que as agências não fazem seus trabalhos melhores, porque não têm tempo" (PCM, 2018). A consultora ainda afirma que quando a marca contrata uma consultoria questiona "em quanto tempo dá pra fazer?", muito diferente do que ocorre com uma agência, segundo ela, onde os prazos são impostos arbitrariamente e muito curtos.

Nesse sentido, adicionaremos o platô "**Perda de relevância**", conectado diretamente ao platô "Agências", que futuramente se conectará de forma orgânica e fluida, tal qual propõe Deleuze e Guattari (1985), a outros platôs que caracterizem o descentramento das agências.

Esta perda da centralidade do processo também diz respeito e está ligada a complexificação da visão sobre o consumidor e da sociedade como um todo (como vimos em nosso capítulo 2.1 sobre um consumidor ativo e contestador). Então, a partir de agora

a agência vai ter que dividir a mesa com mais entidades. Isso é um caminho sem volta, porque a gente vive um mundo mais complexo, porque a gente tem mais especializações envolvidas. E uma empresa só não vai resolver tudo. E isso vale pra agência, isso vale pra Accenture³⁵, para consultoria da esquina, pro Google, pra empresa que revende Google. Hoje a mesa é composta por muita gente (CNC. Entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018)

Percebemos, então, que a partir de agora é necessário e urgente que mais instituições estejam envolvidas no processo, que anteriormente era exclusivo de uma agência, devido a essa complexificação de especializações, novas plataformas e formatos disponíveis, como já comentamos acerca do platô 'novos formatos de mídia' (debateremos estes novos papéis e novas habilidades dos profissionais requeridos a partir da categoria 'papéis').

Ou seja, fica evidente o momento em que estamos, de um descentramento das agências que um dia estiveram no topo do “tripé” da comunicação, sendo tensionadas também por novos modelos de negócio e novos papéis surgindo nesta cadeia.

Quando questionado se de fato existe essa perda de protagonismo das agências, CCO concorda e acredita que “a gente ainda está nesse momento ‘deixa quieto. Isso aqui não vai mudar’” (CCO, 2017). Também aponta uma possível solução quando diz que essa relevância “só vai ser reconquistada por aqueles que realmente tem interesse no diálogo e entender o que está acontecendo do outro lado”. Ou seja, a postura das agências, de não entenderem o momento de transformação, não favorece o cenário de mudanças e ainda dificulta do ponto de vista das institucionalizações que novas práticas sejam propostas. De certa forma, podemos perceber o mercado das agências tentando manter velhas práticas ao invés de transformá-las (verificaremos esta questão mais aprofundadamente na categoria “papéis” e “reificação”).

Nossa fonte CNC trilha caminho semelhante, reafirmando como as agências perdem a relevância nesse momento de complexificação da visão sobre o consumidor e dos processos de criação e afirma que a agência tradicional

perdeu a capacidade de conversar com o espírito do tempo, até porque é um espírito do tempo mais complexo. Antigamente, a propaganda falava com brancos, ricos, da zona sul, do Rio e de São Paulo. Então era mais simples fazer propaganda. Era um público mais homogêneo, menos espalhado. Com um pensamento homogêneo também. Pra poucos anunciantes que tinham dinheiro pra pagar mídia, poucos canais, era tudo mais simples. Então quando você falava na Globo você falava com

³⁵ Accenture é uma das 4 maiores consultorias de negócios e pesquisa globais, que foi uma das consultorias que desestabilizou o mercado publicitário mundial a partir de 2016, quando se inicia um movimento onde as consultorias passaram a empregar também publicitários, e passam a oferecer também serviços de comunicação. Consultorias que eram então apenas de negócio, passam a figurar entre as 'agências' que tiveram maior receita, ainda que não fossem agências. Fonte: <https://adage.com/article/news/consultancies-rising/308845/>

basicamente 100% do seu público. Para um cenário hoje completamente diferente. (CNC. Entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018)

Como vimos em nossos capítulos teóricos, tal constatação também é vista em Eckhardt e Ardvisson (2016), quando afirmam que as agências foram suplantadas, pois publicidade evoluiu para acompanhar a cultura como um todo e não mais apenas vender serviço ou produto. Talvez aí entendamos o motivo de nossa fonte afirmar que agências não acompanham tal "espírito do tempo".

Nosso entrevistado (CCO) justifica que em sua própria agência tentam acompanhar tal 'espírito do tempo' e relata um *case* no qual sua equipe criou o “nome para um canal fechado das empresas Globo” (CCO, 2017), algo que, segundo o entrevistado, não era trabalho da agência há alguns anos atrás.

Avançando, sobre este mesmo *case* em específico, o publicitário afirma que “o Ibope nem conseguiu medir o que foi feito”, já que era algo novo, não pôde ser mensurado. CNC também encontra pontos positivos nessas tentativas das agências de extrapolar um modelo tradicional: "agências estão tentando pensar em experiências de marca, ativações diferentes, pensar em conteúdos que interessem pras pessoas e não só no comercial que vai no meio de um conteúdo que interessa pras pessoas".

E então chegamos a um ponto delicado sobre as institucionalizações a partir da fala destes profissionais (CCO e DIR). Verificamos uma necessidade por parte das agências tradicionais que algumas novas práticas sejam institucionalizadas e até regulamentadas, possibilitando mensuração, como vimos na fala de CCO sobre o *case* para o nome de um canal. Neste momento de transformação, vivendo em um certo “entremeio” entre institucionalizações, torna incerto os movimentos de mercado para estas pessoas. Como vimos a partir dos níveis de institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1998), algo não se institucionaliza de uma hora para outra, e nesse processo de institucionalização, é que tais inseguranças parecem surgir, daí a necessidade de mecanismos de mensuração.

Explicamos tal necessidade de regulamentação, a partir do comentário do CCO e sócio de agência sobre os novos modelos (como as consultorias, plataformas de conteúdo, *creators*) que citamos anteriormente:

as pessoas têm de definir quais são os papéis. Você quer ser agência ou você quer ser plataforma de mídia? Se isso não estiver bem definido, acho que a gente entra em uma relação canibalizante. Eu adoraria ter esses caras com um parceiro. Agora se ele vai no meu cliente vender o serviço que era de uma agência diretamente, eu já

começo a achar, pelo menos, nebuloso. De novo: o combinado não sai caro. Se a regra é clara, tudo bem. (CCO, entrevista realizada pelo próprio autor, Outubro de 2017).

Por isso afirmamos que a necessidade de institucionalização parece ser algo basilar para as empresas que têm seus modelos de negócio pressionados, pois este momento de transformação não favorece empresas/instituições que já compõem o campo há mais tempo.

Na tentativa de investigar esse movimento e descobrir se tais consultorias concorrem diretamente com as agências, questionamos PCM se ela acredita nessa concorrência direta e tivemos uma resposta negativa, já que "no final das contas a marca vai continuar tendo que procurar algum jeito de executar aquilo que a gente fez, que não vai ser com a gente". Ou seja a entrega final destas consultorias, ainda precisa da execução em parceria com as agências.

Contudo, acreditamos que a agilidade que estas consultorias conseguem implementar, tendo em vista seu quadro reduzido de funcionários e metodologias ágeis no processo, sejam o motivo por CCO achar essa relação nebulosa. Dizemos isso a partir da continuação da fala de PCM: "Pode até ser que a gente crie uma rede (de colaboradores) para executar aquilo para o cliente, mas não é algo que a gente gosta de fazer, algo que a gente se sente confortável. A gente fez, mas aí a gente vira agência e a gente não quer". Ou seja, como vimos, neste momento de entremeios de institucionalizações tudo é possível e esses novos modelos de operação são mais flexíveis quanto a sua operação, por pouco estar totalmente institucionalizado nestes novos espaços de trabalho. A não definição de um modelo estanque de operação é a vantagem proposta por estes novos espaços, o que se diferencia das agências, e que, portanto, reagem com esta necessidade de regulamentação.

Dessa forma, outro agenciamento (DELEUZE E GUATTARI, 1995) se dá em nosso rizoma. Adicionamos visualmente, ligado por uma linha de segmentação direta ao platô "agências", o platô "**Regras estabelecidas**". Este agenciamento entre estes dois platôs se dá pois verificamos empresas já definidas no campo da comunicação (agências tradicionais) demandarem regras que regulamentem os novos entrantes (apresentados no platô "**Novos concorrentes às agências**").

Como dissemos quando elencamos o princípio da "conexão e heterogeneidade" do rizoma, todo ponto pode ser conectado com outro, abolindo uma estrutura pré-determinada. Por isso, por mais diferente que pareçam os novos modelos que concorrem com às agências de publicidade, ainda estão conectados entre si. Vemos isso a partir deste tensionamento, de

agências que operam no “modelo tradicional” cobrando regulamentações de novos entrantes no campo.

Conforme afirmou CCO e também DIR, não são apenas as consultorias que deslocam as agências. Segundo ele, as plataformas de conteúdo e mídia também estariam deslocando as agências porque estariam "entrando no cliente" e oferecendo o serviço que até então era da agência. Por essa razão entramos em contato com o Facebook e entrevistamos um funcionário que, como já descrevemos, opera na equipe criativa da plataforma para marcas, tentando entender como funciona essa nova institucionalização.

Quando questionado se essa equipe criativa do Facebook se assemelha à uma agência, FFB afirma que:

O Facebook é uma plataforma de mídia. Porque que eu falo isso? Porque a única coisa que você compra do Facebook é: espaço de mídia. Você não compra consultoria, você não compra nada. E o que o Facebook detectou, e o Google também, e o Twitter também chegou a essa mesma conclusão, é que os publicitários e os clientes, não sabiam o que fazer, e aí que que eu faço? Eu pego minha página de revista escaneio e posto? Então as empresas olharam e falaram assim; ta bom, eu preciso ter uma equipe de pessoas que vai *ajudar* as agências e os anunciantes a fazer propaganda do jeito que é aqui. Só que essa equipe, ela não tem as respostas, ela vai descobrir. Então hoje, dentro do Facebook essa equipe se chama Creative Shop, que é a equipe da qual eu faço parte, que tem oito pessoas, e temos como missão: servir, inspirar e provocar o mercado. (FFB, entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018)

Assim, equipes internas das plataformas de mídia não têm como objetivo "roubar" os clientes ou oferecer o mesmo produto que uma agência oferece. Elas surgem da necessidade de auxiliar o mercado nestas plataformas. Contudo, ainda percebemos resistência das agências, a partir da exigência de regulamentação das operações e, como vimos a partir da fala de CCO, sem isso a relação poderia ficar "nebulosa". FFB rebate esta questão dizendo, "Então você imagina: 'ah o facebook tem uma agência'. O Facebook tem uma agência que atende todos os clientes do país, com oito pessoas? Não tem."

Além disso, um componente que parece se somar à essa nova institucionalização, vem do modelo de remuneração destas equipes das plataformas. FFB nos conta que "o Facebook não cobra por esse serviço como homem hora. Funciona assim: se você se comprometer a gastar essa grana em mídia, você terá acesso ao Creative Shop". Ou seja, essa sensação de que o Facebook entrega 'de graça' o produto que a agência 'vende' pode ser um dos fatores que leva às agências a resistir a tais novos formatos, já que a entrega final pode ser semelhante,

contudo o modelo de remuneração, a metodologia de trabalho e composição da equipe, são muito diferentes. Aqui também podemos ver o veículo descentralizando a agência e seu papel

Questionamos a sócia da consultoria para saber se também enfrentavam resistência das agências quando trabalhavam em parcerias. PCM nos conta que "Depende da agência. Já enfrentamos, já teve cara que falou: não quero falar com vocês. Pronto. O planejamento contratou a gente e aí eles não queriam falar com a gente". Essa resistência que vimos por parte das agências (na fala de CCO), refletida no trabalho tanto das plataformas de mídia quanto nas consultorias, não responde necessariamente a um receio genuíno. Dizemos isso a partir deste trecho da entrevista de PCM

E pra gente, quando a gente está junto com agência, a gente se vê como ferramenta, sabe? Se você quer fazer uma campanha boa, usa a gente. Não tem problema. A gente tem um monte de informação e a gente quer te ajudar. A gente não quer fazer o seu trabalho, eu não quero fazer roteiro, eu não quero fazer direção de arte, eu não quero fazer banner. É por isso que a gente abriu uma consultoria. Vocês sabem fazer isso bem e eu quero que fique melhor ainda, e eu to aqui pra te ajudar. (PCM. Entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018).

Como vimos na descrição de nossas fontes no capítulo metodológico, dos três profissionais que operam em consultorias/plataforma que entrevistamos, todos já trabalharam em agências de propaganda e evadiram desses espaços para outros modelos de trabalho. E na fala de PCM fica evidente que eles não pretendem tomar este espaço de agências, porque não se identificam com esta forma de trabalhar. PCM afirma ainda "eu e minha sócia, a gente decidiu que não íamos fazer nada igual agência. A gente não quer ser uma agência então nem o nosso modelo de remuneração vai ser" (debateremos e aprofundaremos questões relativas à modelos de remuneração nestes novos espaços, a partir da perspectiva do *habitus*).

Além disso, CNC nos dá uma importante pista sobre o comportamento natural de agências de comunicação: "A verdade é que agência não muda porque quer, ela muda porque é forçada a mudar. Todas as mudanças que aconteceram nas agências nas últimas décadas, desde que elas nasceram, aconteceram por forças do mercado". Esse modelo reativo de agências parece dizer respeito ao porquê destas empresas não conseguirem ocupar espaços de vanguarda. Agências não agem, em sua maioria, de maneira propositiva às mudanças.

Não queremos dizer com tudo isso que as agências não rompem com nenhuma instituição. Como vemos em Berger e Luckmann, "as tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas" (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.77).

Ou seja, se assim fosse, agências não teriam sobrevivido a outros períodos de mudanças anteriores, pois não dialogariam com outros agentes deste campo e assim não se sustentariam.

Contudo, é possível perceber que esse receio por parte das agências em trabalhar com um novo *player* no mercado se dá por um medo de que o cliente deixe de perceber valor no trabalho da própria agência, ainda que estas novas empresas não demonstrem interesse em tomar este espaço. Portanto, conectado diretamente ao platô agências, surge uma nova área de intensidade, que chamaremos de "**Resistência à novas práticas**".

Avançando nas origens da institucionalização, CCO nos dá uma pista importante de uma nova ordem institucional do ponto de vista da liderança de uma agência:

preciso primeiro respeitar individualmente os meus profissionais, para que isso me provoque. Acho que o desafio do líder hoje é ‘Você não pode mais fazer a agência dos seus sonhos’. A cada dia os sonhos das pessoas se renovam e são completamente diferente dos seus. (CCO, entrevista realizada pelo próprio autor, Outubro de 2017).

Sendo assim, vemos uma tentativa por parte deste profissional, sócio e CCO de agência, do rompimento com uma antiga prática referente ao papel de dono da agência, na qual um dirigente direcionava conforme seus planos e que se rompe hoje, em um modelo de empresa que se deve respeitar cada profissional e o seu interesse. Esta prática rompe totalmente com o que sempre foi estabelecido nas empresas de comunicação, valorizando mais os interesses pessoais de cada profissional, ao invés de um *board* de investidores e sócios. (Como já dissemos, um futuro caminho investigativo promissor, mas que extrapolaria os objetivos de nossa jornada, seria avaliar estas novas práticas contraponto o discurso e o dia a dia efetivamente destas empresas).

Assim, neste momento em que chegamos ao profissional de publicidade, como um dos fatores de mudança que devem ser respeitados individualmente, “o **publicitário**” passa a compor nosso rizoma como um dos vetores centrais de transformação das práticas. Portanto, debateremos os papéis do campo da comunicação em nossa próxima categoria analítica, “Papéis institucionais na publicidade”, e encerramos esta categoria apresentando nosso rizoma, e como este se configura com os platôs adicionados até então.

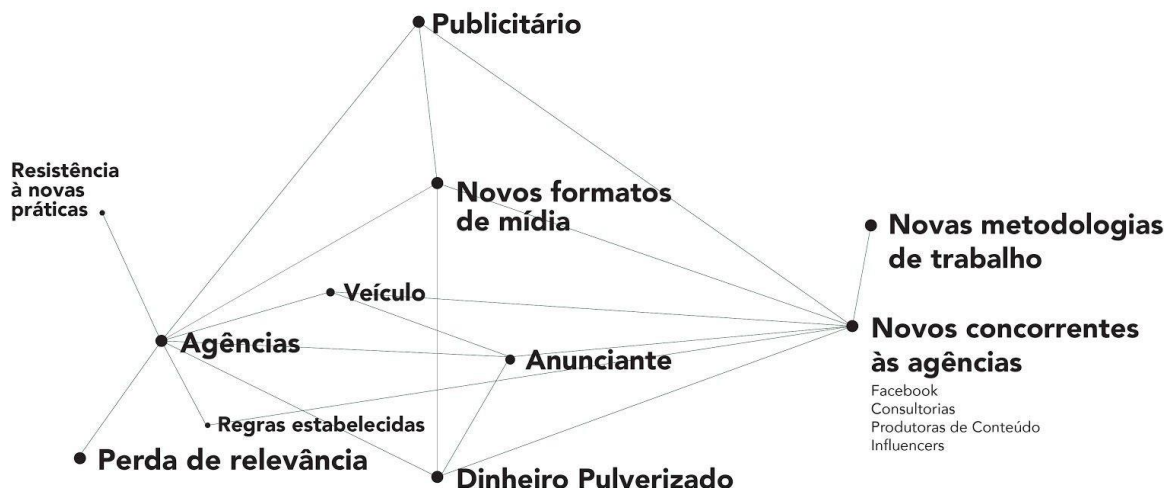


Imagem 1: Rizoma resultado da categoria analítica “Institucionalização de novas práticas na publicidade”. Fonte: O próprio autor.

Assim se dará inicialmente nosso rizoma, feito de agenciamentos e linhas que conectam todos os pontos. Se não estiverem conectados diretamente através de uma linha segmentária ou linha de fuga, estarão conectados através de uma outra área de intensidade (platôs), que reconfigura e tensiona de alguma forma o ponto inicial. Como destacamos nos princípios de um rizoma, este não apresenta um início nem um fim, é sempre um meio. E a medida que avançarmos em nossas categorias de análise, iremos complexificando e ampliando-o.

3.1.1 Novos papéis na publicidade

Conforme já tivemos a oportunidade de mencionar, esta categoria de análise também surge a partir do conceito de “papéis” de Berger e Luckmann (1985) visto que, dizemos novamente: “as origens de qualquer ordem institucional consistem na tipificação dos desempenhos de um indivíduo e dos outros” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.97).

Aqui é importante afirmarmos que em agências tradicionais³⁶ de propaganda, sempre vivemos um cenário departamentalizado, em que um trabalho ia sendo passado de área em área, até resultar em um produto final que era apresentado para o cliente por pessoas que, na maioria das vezes, não foram as mesmas que o criaram. Hoje, vemos novos modelos e metodologias de trabalho (como já citado na categoria anterior), mais ágeis e unificados, nos

³⁶ Mais uma vez, dizemos que estamos chamando “agências tradicionais” as que partem de departamentos já conhecidos como Atendimento, Mídia, Planejamento e Criação. Debateremos amplamente esta noção em nosso capítulo 2.

quais toda a equipe está envolvida diretamente com cada etapa do processo, além do cliente fazer parte desta criação.

Novas habilidades começam a ser demandadas dos profissionais nestes novos modelos de negócios, com cargos ainda em construção. Habilidades como: linguagem de programação, prototipagem e desenvolvimento de produtos são algumas que não eram exigidas dos profissionais de propaganda até então, o que faz com que as empresas precisem recorrer à outras disciplinas do conhecimento e também com que os profissionais que já compõem o campo precisem se adequar à estas novas características de trabalho.

A partir deste cenário aproximamos o nosso suporte teórico de nosso objeto empírico, e chamamos esta categoria de “Papéis institucionais na publicidade”. Aqui, apresentaremos indícios na fala de nossos entrevistados quando novos papéis apareçam rompendo com os antigos ou, ainda, como estes papéis já estabelecidos são tensionados, sejam eles papéis referentes a pessoas físicas (publicitários) ou papéis pessoas jurídica (agências e novos modelos).

Contudo, primeiro traremos um exemplo evidente da emergência de novos papéis no mercado publicitário, que foi coletado em nossa pesquisa exploratória, a fim de dar um exemplo desta categoria analítica em ação a partir de algo ainda mais material.

The screenshot shows the header of a news article. At the top left is the logo 'meio&mensagem' with a hamburger menu icon. To its right is the text 'Ogilvy Brasil ganha área de conteúdo digital'. On the top right are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and a search icon. Below this is a horizontal line. The main title is 'Ogilvy Brasil ganha área de conteúdo digital' in large, bold, black font. Underneath the title is a subtitle: 'Estrutura produz conteúdo, responde em tempo real e mensura os principais indicadores da marca, nos sites e redes sociais dos anunciante'. Below the subtitle are three social media icons: Facebook, Twitter, and LinkedIn. At the bottom of the screenshot, there is a source line: 'Fonte: Reportagem publicada em 19 de Junho de 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/19/ogilvy-brasil-ganha-area-de-conteudo-digital.html>'.

meio&mensagem | Ogilvy Brasil ganha área de conteúdo digital

f t in Q

Ogilvy Brasil ganha área de conteúdo digital

Estrutura produz conteúdo, responde em tempo real e mensura os principais indicadores da marca, nos sites e redes sociais dos anunciante

f t in

Fonte: Reportagem publicada em 19 de Junho de 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/19/ogilvy-brasil-ganha-area-de-conteudo-digital.html>

Podemos perceber novos papéis sendo acionados, em uma das agências mais antigas³⁷ e premiadas atuantes em âmbito nacional. Áreas digitais surgiram, historicamente, em agências especializadas neste tipo de atividade e que passaram a ser acionadas externamente por agências tradicionais quando necessário. A institucionalização deste tipo de serviço oferecido, agora, internamente por agências tradicionais, representa, entre outras coisas, a ativação de novos papéis que legitimem estas agências, como detentoras do conhecimento destas novas práticas.

Como dissemos, novas possibilidades criativas é um dos tensionamentos importantes nesse cenário, pois "capacidade de adaptação é o que mais vai se falar daqui pra frente" (CCO, 2017). Neste sentido, DIR também comenta que "com a chegada da tecnologia e a vinda de grandes *players* invadindo o mundo de *publishing* de conteúdo - e eu estou falando especificamente dos maiores que são o Facebook e Google - coloca em xeque a eficácia do modelo de agência" (DIR, 2017).

Assim, perguntamos a nossos entrevistados se enxergam que o publicitário acompanha e tem interesse de se adaptar a estas novas possibilidades (tecnológicas, como *Big Data*, *Data Mining* ou ainda as possibilidades de mídia e estas transformações de maneira geral). Ao responder esta pergunta, DIR afirma que "o publicitário que trabalha nas grandes agências têm muita dificuldade de ver a importância disso", ou seja, o profissional não entende a relevância destas novas formas de fazer propaganda.

Fato que vai ao encontro do que propõe CCO quando diz que por parte dos publicitários "primeiro tem um bloqueio, tentando fingir que isso não está acontecendo ou isso talvez não seja tão grave assim" (CCO, 2017).

Todas essas afirmações nos parecem muito sintomáticas. O "publicitário" se confirma como um platô que está no centro das decisões entre a mudança ou a permanência em relação às práticas.

Do ponto de vista dos "papéis institucionais", Berger e Luckmann (1985) afirmam que as origens da ordem institucional estão na tipificação do indivíduo e dos outros. Desta forma, "haverá o reconhecimento não somente de um particular ator que executa uma ação do tipo X,

³⁷ "Uma das mais premiadas agências do mundo, com 118 Leões no Festival de Cannes (2010 a 2017). Agency of the Year em 2013". Fonte: Meio & Mensagem
Dizemos que, ainda que as premiações sejam um balizador para o mercado de publicidade, veremos adiante, na fala de um de nossos entrevistados, como até esta prática vem sendo questionada pelas agências e modelos em transformação.

mas da ação do tipo X como sendo executável por qualquer ator” (BERGER e LUCKMANN, 1985, p.98). Queremos dizer com isto que um publicitário que não procura entender as transformações e as novas práticas que surgem aos arredores do seu campo age como uma força de estagnação às novas práticas, já que outros publicitários também se espelham nele a respeito de como agir sobre estas transformações, gerando uma relação dialética entre estes atores e práticas. Assim, adicionamos a nosso platô Publicitário, uma característica de **“bloqueio a mudanças”**.

Como já tivemos a oportunidade de citar anteriormente, no ano de 2017 uma pesquisa³⁸ apontou que, além do dinheiro estar pulverizado, os profissionais de propaganda também não tinham mais apenas o interesse em trabalhar em agências, especialmente os jovens ingressantes no mercado de comunicação, dado muito diferente do que víamos há alguns anos. Contudo, a agência da qual nossa fonte (CCO) é sócio aparece como uma das únicas bem colocadas, na opinião dos jovens, como um local adequado para se trabalhar. Segundo ele, o modelo que tínhamos de agências nacionais até então era de uma estrutura totalmente verticalizada, com apenas um dono e vários funcionários. Este modelo, segundo CCO, “não faz mais sentido para a nova geração [...] a geração que quer discutir ideias, discutir o futuro, não criando regras”. Assim, justifica o motivo de terem aparecido tão bem colocados nesta pesquisa, pois tentam quebrar com essa hierarquia vertical, tornando um ambiente mais atrativo a jovens talentos.

Como dissemos, um fator decisivo da adoção ou não de novas práticas diz respeito única e exclusivamente ao próprio publicitário, por isso a importância de entendermos os papéis institucionais. Segundo CCO, sua agência criou e estudou muito qual seria a “cultura³⁹ da agência”. Segundo o entrevistado, “uma cultura forte retém talento. Ela atrai novas pessoas. Ela cria um time pra valer. Hoje por exemplo se alguém não se encaixa na agência muito fácil é visível para todos que aquela pessoa não se encaixa” (CCO, 2017). Ou seja, podemos analisar a institucionalização de uma cultura de agência, como uma maneira de tipificar papéis e ações esperadas de um grupo de publicitários.

Assim, “cultura de agência” nos parece ser importante, já que diz respeito a algo muito enraizado nas práticas publicitárias e, na fala dos profissionais, parece ser uma maneira importante de gerar transformações e transmiti-las a outros publicitários. Adicionaremos, por

³⁸ Disponível em: <http://www.b9.com.br/68633/em-qual-empresa-voce-deseja-trabalhar-2016/>

³⁹ Nos referimos ao conceito de cultura organizacional.

enquanto, “**Cultura**” e “**DNA**” de agência (maneiras análogas de se referir à cultura organizacional no ambiente corporativo) como nossa primeira linha de fuga à nosso rizoma, pois, como sugerem Deleuze e Guattari (1995), linhas de fuga podem se reconectar com outras partes do rizoma, mas ao primeiro momento, parecem linhas desconexas e que fogem ao olhar do pesquisador.

Usando terminologias semelhantes, um profissional de nossa rede de contatos, que respondeu à nosso questionamento na primeira etapa deste estudo, respondeu que um dos principais tensionamentos ao mercado de publicidade hoje diz respeito sim ao DNA das agências. Para ele: "As empresas não sabem se definir. Não encontram um discurso que as defina para então saber o que vender. Isso pode ser visto na busca por encontrar epistemologicamente o discurso a usar para colocar no site da agência ou como comunicar a própria identidade". Trilhando caminho semelhante, outro profissional de nosso círculo de amizades do mercado de trabalho afirma: "Agências planejam muito para seus clientes, porém esquecem de olhar para si próprias. Deixam de implementar mudanças e atualizações por estar muito envolvidas com as marcas que administram, esquecem que também são marcas e também precisam evoluir". (Lembramos que este questionamento foi feito em nossas redes sociais e pode ser encontrado no anexo I).

Neste sentido, questionamos DIR se algo tão profundo como cultura (ou DNA) de agências de propaganda, resultado de anos de práticas publicitárias estagnadas, seria possível de ser transformada. Na opinião de nosso entrevistado, sim, além de possível, é necessário para a indústria, em termos de sobrevivência, que estas empresas se adaptem. Nas palavras de nosso entrevistado:

Sim se muda DNA. Claro que sim. Aliás toda essa transformação que eu estou falando que as agências precisam fazer com anunciantes passando por ela. Os grupos de comunicação também. Todo mundo está passando por isso. Todos nós estamos passando por isso como sociedade cultural primeiro. Então se você não fizer uma transformação cultural importante na empresa você não consegue mudar a empresa como um todo. (DIR. Entrevista realizada pelo autor. Outubro de 2017).

Nossa outra fonte tem uma perspectiva não tão positivista nesse sentido e apenas acredita que "é possível você abrir uma agência com o DNA diferente. Mas acho que você não muda o DNA de uma agência já existente não. Você pode criar mecanismos de controle, o máximo que você faz é isso, e acho que o que grandes multinacionais fazem" (CNC, Entrevista realizada pelo autor. Março de 2018). Segundo este entrevistado, códigos de

conduta, políticas de *compliance*⁴⁰, são maneiras de se controlar uma cultura que não foi pensada em novos padrões. Contudo, para se estabelecer de fato um novo DNA, só começando uma nova instituição.

Percebemos a importância de que a “cultura de agência” seja repensada nesse momento de transformação e, também, como todos os papéis institucionais de uma cadeia estão mudando, a partir do momento que novos papéis surgem. Desde os grupos de comunicação, as agências que os compõem, os anunciantes que estes atendem, até a menor célula, os profissionais.

A partir do conceito de papéis dos autores Berger e Luckmann (1985) e aproximando de nosso objeto, novos cargos começam a serem requeridos no dia a dia de uma agência:

hoje tem muito mais função. Eu preciso de um *BI*⁴¹. Eu preciso funções muito específicas, e aí de novo, como a cadeia é canibal e eu não posso ter essas pessoas como um terceiro. Idealmente, para mim eu tenho um polo que lidera esse pensamento, e eu vou conectando as pessoas e crio uma cadeia sustentável em torno que é bom para todo o mundo. O cara nem precisa passar 24 horas comigo lá. E ainda assim ele pode ter um modelo de trabalho que ele consiga levar a melhor vida dele. A gente não funciona assim no Brasil. Aqui no Brasil, o cara entrou no seu cliente, com raríssimas exceções, ele vai tentar tomar a conta. (CCO. Entrevista realizada pelo próprio autor em Outubro de 2017)

Como percebemos na fala de CCO, o mundo ideal em sua opinião seria ter pessoas que fossem acionadas de acordo com a necessidade do trabalho. E esse é exatamente o modelo que descrevemos para a empresa Anomaly em nosso capítulo teórico: uma empresa que não tem uma equipe fixa e aciona redes de pessoas conforme a necessidade do trabalho. CCO justifica dizendo que no Brasil vivemos uma 'cadeia canibal', e, por isso, esses modelos não funcionariam aqui. Contudo, PCM descreve o modelo de operação da sua consultoria especializada em mulheres exatamente como CCO afirma não funcionar no Brasil:

a gente não tem empregados, nós somos só as duas sócias e nunca quisemos ter porque a gente estabeleceu esse processo que depende do *job*. Então se eu quero falar sobre futebol feminino eu preciso daquelas pessoas que entendem disso e não daquelas outras. Aí pra algumas coisas, por exemplo, orçamento que não é o final, a gente meio que coloca uma prévia do que a gente quer que essas pessoas ganhem. (PCM, entrevista realizada pelo autor, março de 2018)

Neste momento, percebemos não só a contradição a partir do que CCO afirma não funcionar no Brasil, mas também nos remetemos ao que diziam Berger e Luckmann (como

⁴⁰ Compliance, em termos didáticos, significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/>

⁴¹ Profissional de *Business Intelligence*

visto em nosso capítulo teórico), que novos papéis surgem nas instituições quando profissionais pertencentes ao campo investem energia guardada de outras decisões, para refletir sobre novos cargos, habilidades, processos. Isto não quer dizer que quem já está no campo há mais tempo não questione tais práticas, mas como estamos vendo, novas instituições entrantes no campo procuram questionar suas práticas modificando inclusive as práticas mais enraizadas possíveis. Vejamos a partir de um *case* específico comentado por PCM como estes novos papéis surgem no campo:

Teve uma marca que convidou a gente pra pesquisar sobre futebol feminino e pra ver se eles poderiam fazer alguma coisa com futebol feminino. A gente pegou uma menina que é muito minha amiga, que é torcedora de arquibancada e está em todos os jogos do Corinthians no ano. A gente pegou a ex-capitã da seleção brasileira e a gente pegou uma mina que é dona de uma escolinha só para mulheres. Então a gente pegou essas três pessoas pra fazer um workshop junto com a marca. Junto com a agência. Pra poder falar assim: bom agora que você está ouvindo as pessoas que entendem disso de verdade, não a gente que leu na internet sobre isso, fica mais fácil da gente começar a criar.

A partir desta fala podemos perceber novos papéis e novas institucionalizações. Como já havíamos comentado na categoria analítica anterior, o processo de co-criação, envolvendo público em potencial, especialistas e também o próprio anunciante, é muito diferente do que historicamente temos em agências. Vimos no capítulo 2.2 quando descrevemos as ditas agências tradicionais, que estas pedem um briefing, se isolam para trabalhar (ainda que eventualmente se valham de pesquisas de consumidor e outras), mas depois de um tempo apresentam tudo para o cliente. Nestes novos espaços o cliente e também o público participam da criação.

Além disso, aqui vemos pessoas que de fato, são especialistas no assunto e não só os publicitários que, historicamente, apenas pesquisavam sobre o tema que precisavam criar, assumindo posição de especialista que poderia falar sobre assuntos diversos. Essa transformação, acionando pessoas que pertençam ao público e especialistas sobre o assunto para dentro do processo criativo, nos parece responder a práticas contestatórias (WOTTRICH, 2017) dos consumidores em relação às marcas. No momento em que consumidores reagem a conteúdos ilegítimos e não genuínos, as marcas não podem se dar ao luxo de errar e daí a necessidade de chamar especialistas para o debate.

Questionamos CNC, do ponto de vista de negócios, sobre como enxerga o movimento de consultorias com equipes enxutas e sem papéis definidos, entregando um produto semelhante ao das agências. Ele afirma que "assim como vão haver vários modelos de

remuneração e atuação, vão ter vários níveis de relevância dentro do cliente. Acho que vão ter agências que vão ser meras executoras e tem clientes que vão querer isso". E para além desta afirmação, CNC nos elucida para como é o seu modelo de atuação, dizendo que

vai haver sim espaço para agências de uma pessoa só. Hoje eu sou uma agência de uma pessoa só. Nos últimos doze meses, eu prestei serviço para agências, agências digitais, para clientes multinacionais, para startups com dez funcionários e também já fui consultor líder de agências de consultorias maiores. Então, a agência me contratou pra eu ser consultor líder de um projeto. Nesse sentido eu sou uma agência de uma pessoa só. (CNC, entrevista realizada pelo autor, março de 2018)

Questionamos também FFB, a partir de sua experiência anterior em agências, sobre esse movimento de empresas menores tensionando e pressionando o campo. O entrevistado afirma que "talvez as agências que vão conseguir mudanças são as que não estão ligadas a grupo, agências menores, coletivos. As 'P&G' vão continuar tendo que pegar essas agência com 500 funcionários em cada escritório, que demoram seis meses pra fazer campanha" (FFB, entrevista realizada pelo autor, março de 2018). FFB, portanto, acredita que pelo tamanho da demanda de comunicação de empresas multinacionais, ainda serão necessárias agências que consigam dar escala à todo o volume de mensagens a ser produzidas por estes anunciantes. Contudo, agências mais enxutas, que não respondam à grupos de comunicação globais, tenham mais capacidade adaptativa neste cenário de transformações.

Estas afirmações talvez nos tragam um indício do futuro destas corporações na indústria da publicidade, onde um único modelo dominante e fixo não será mais possível de ser identificado daqui pra frente. Assim, adicionaremos à nosso rizoma o platô "**pluralidade de modelos de negócios**". Nos parece que mesmo a grande marca vai precisar de uma agência com muitos funcionários para dar escala à sua criação e, também, da consultoria, dos coletivos, dos consultores independentes, para uma criação mais genuína e próxima do consumidor. Portanto, este platô está conectado tanto aos novos concorrentes, quanto às agências.

Sobre este aspecto, um dos profissionais de nossa rede de contatos na primeira etapa afirma que "Quanto antes as agências compreenderem que o papel de simples agenciador de mídia está acabando, melhor. O mundo, os novos negócios e, claro, a comunicação, se movem numa direção onde os intermediadores não têm lugar. É preciso ter proximidade com o negócio do cliente" (Profissional de agência em resposta ao ANEXO I).

Veremos esta pluralidade de negócios também quando nos aprofundarmos nos

modelos de remuneração das agências e destas novas empresas, mas nos parece que a inexistência de um modelo será o novo padrão. Desta forma, adicionamos o platô "**Limites da área de atuação**". Este platô está diretamente conectado, a partir do princípio da multiplicidade, tanto às agências que são tensionados por essa não existência de limites, quanto aos "novos concorrentes às agências", que se valem dessa característica da indústria, para ampliar suas possibilidades de negócios. Mas especialmente este platô está conectado à "publicitário", a partir do princípio da heterogeneidade (em que áreas de diferentes natureza se conectam), pois este papel em si vem sendo tensionado a medida que estes novos modelos, não necessariamente precisam acionar pessoas com tal *expertise*, como vimos no exemplo da consultoria de PCM, acionando mulheres que entendem de futebol, ao invés de outras publicitárias.

Percebemos também que a criação de novos cargos geram novas tipificações, como sugerem Berger e Luckmann, de quais são as competências de um espaço de trabalho em propaganda hoje em dia (como vimos na necessidade de implementação de outras áreas como o BI em agências), além de quais são as competências destes novos profissionais. Ou seja, a partir da adoção de novos papéis, a maneira como se constituem as áreas e práticas de toda a instituição se transforma.

Assim, outro agenciamento se forma. Como dissemos, a partir de Deleuze e Guattari (1985), o agenciamento é esse crescimento das dimensões numa multiplicidade. E assim adicionamos à nosso rizoma "**Novas Habilidades**" e "**Novos cargos**", conectado ao platô "agências" como um tensionador das práticas publicitárias nestes espaços, visto que estes pontos além de definirem novos papéis institucionais e cargos, estressam o diálogo sobre o tamanho das empresas que compõem o campo.

Como já tivemos a oportunidade de dizer, nossos roteiros de perguntas feitas aos profissionais entrevistados, são resultados das primeiras etapas investigativas. Um tensionamento importante que verificamos nesta etapa, em relação às práticas publicitárias e a composição dos papéis em agências, é a baixa representatividade racial e de gênero, tanto em cargos de liderança, como na composição das equipes de forma geral, como vemos na reportagem coletada à seguir:

Debate étnico-racial chega (atrasado) às agências

Baixa presença de negros em funções estratégicas no marketing e na publicidade gera debates em comitês de diversidade, ações inclusivas de recrutamento e até política de cotas



Fonte: Reportagem publicada em 21 de agosto de 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/08/21/debate-etnico-racial-chega-atrasado-as-agencias.html>

Além disso, poderíamos incluir uma longa lista de eventos que vêm debatendo a diversidade dentro dos espaços de trabalho em comunicação, propondo equipes mais diversas e uma melhor representação de minorias e grupos minorizados nas mensagens publicitárias. A partir desta constatação, questionamos CCO sobre como o mercado encara estas questões de representatividade. Segundo o entrevistado,

é uma mudança que acontece gradualmente [...] Esse é o primeiro ano que a *Miami Ad School*⁴² tem mais mulher do que homem. O que isso sinaliza? Que o mercado vai mudar. Não quer dizer que ele vá mudar agora. Agora, existe o interesse do Brasil como um todo para que isso aconteça? Infelizmente, não vejo. (CCO. Entrevista realizada pelo próprio autor. Outubro de 2017)

Vemos um tensionamento às práticas estabelecidas até então quando temos uma turma, pela primeira vez, historicamente, sendo formada para a disciplina de criação publicitária, com mais mulheres que homens. Segundo pesquisa da consultoria 65/10, apenas 10% do setor de criação das agências do país é composto por mulheres.

Contudo, CCO afirma que não há um interesse por este movimento no Brasil. Acreditamos que este é um dos principais tensionamentos aos modelos de agência hoje, visto que mesmo com iniciativas surgindo e propondo mudanças em tais dados, como o coletivo MoreGirls⁴³, os números de agências comprometidas com tal transformação é pequeno. E aí novos modelos de negócio surgem (entre outras razões) da falta de espaço para estes grupos (mulheres, negros, comunidade LGBTQI+, etc). Elaboramos esse ciclo da baixa

⁴² Empresa global, referência em ensino de criação publicitária, que chegou ao Brasil em 2012 através de uma parceria com a ESPM. Fonte: <http://www.miamiadschool.com.br/a-miamiadshool/>

⁴³ Coletivo que pretende mapear talentos femininos e cobrar das agências 50% de mulheres nas áreas criativas até 2020.

representatividade de mulheres, negros e comunidade LGBTQI+, que resultam nesses novos formatos de trabalho, de maneira visual para que fique mais evidente ao leitor como este se dá (Imagem 2).



Imagem 2: Ciclo da baixa representatividade em agências e geração de novos modelos de negócio. Fonte: o autor.

Explicamos este ciclo de maneira didática: mulheres, negros e a comunidade LGBT, não tem espaço e não se sentem representados pelos ambientes de agências tradicionais que temos hoje. Então, esses profissionais se especializam e migram para outras empresas como as plataformas de conteúdo ou veículos (ou abrem seus próprios modelos de negócio: consultorias/ *influencers*/ *creators*). Estas novas instituições acabam se destacando por uma equipe mais diversa, o que leva às agências tradicionais a tomarem atitudes de defesa e manutenção das práticas como vimos anteriormente: “é preciso definir os papéis destes novos modelos”, “agora vai tentar roubar meu cliente”, etc. Desta maneira, conseguimos entender o que acreditamos ser uma importante razão da indústria da comunicação passar por tensionamentos desta ordem, analisando a partir dos papéis institucionais que estão surgindo.

Perguntamos a todos as nossas fontes de entrevista se acreditam que problematizações éticas de fato são uma realidade dentro das agências, se o assunto é debatido internamente, e

se são tomadas medidas efetivas para sanar tais problemas. Todos foram categóricos em afirmar que "ainda é mais discurso do que prática" (FFB, 2018), ou que "a questão de gênero, como está 'na moda', eu vejo um pouco mais. Mas não o suficiente" (PCM, 2018). Ou ainda, "a matéria de capa do Meio e Mensagem dessa semana foi de novo assédio. E ele tem inclusive um quadro que tem várias agências e o que estão fazendo a respeito do assédio. A verdade é: muito pouco. A verdade é: muito discurso" (CNC, 2018).

A respeito do problema de assédio dentro das agências, CNC se refere à pesquisa, já comentada no trabalho, realizada pelo Grupo de Planejamento de São Paulo. Esta pesquisa traz um dado chocante de que 91% dos funcionários já sofreram algum tipo de assédio em agências de propaganda. Um número tão expressivo como esse, representa o que CNC chama de "cultura de assédio", que, segundo ele, está conectado também com uma "cultura de agência cheia de problemas" (CNC, 2018). Portanto, adicionaremos à nosso rizoma, o platô "**Cultura de Assédio**", conectado diretamente à nossa linha de fuga "Cultura de agência/DNA". Como dissemos, a partir de Deleuze e Guattari (1995), tais linhas de fuga parecem linhas do rizoma que se distanciam do mapa principal, mas que têm potencial para transformar todo o cenário como está. Por isso, a partir da fala de CNC explicamos o motivo de o conectarmos com tal linha de fuga e acreditarmos ser esse um dos principais tensionadores da indústria da propaganda hoje:

o assédio está intimamente ligado com a falta de representatividade. Num ambiente com mais representatividade, ele é um ambiente com menos assédio. Então eu conheço agências que têm mais representatividade, e portanto, tem menos assédio moral, sexual. Não estou dizendo que não exista. Porque a agência é um pedacinho da sociedade, então é claro que vai existir, mas tem menos. Posso te afirmar categoricamente: representatividade vai trazer menos assédio, e, inclusive, vai trazer um trabalho que fala mais com o espírito do tempo. Um trabalho que dificilmente vai errar. Dificilmente vai falar uma coisa fora do lugar, do tempo. E uma agência que problematiza mais seu próprio trabalho, reflete mais sobre seu próprio trabalho, sobre o *output* que tá colocando na rua. (CNC, entrevista realizada pelo autor, março de 2018).

Por isso o platô "**representatividade**" é adicionado ao rizoma, por linhas segmentárias mais próximas ao platô "Novos concorrentes às agências". Ligado diretamente ao platô "publicitário", pois, como vimos, são nestes novos modelos que estes profissionais buscam refúgio, quando não têm seu espaço nos modelos tradicionais. Além disso conectamos "representatividade" com "Cultura de assédio", numa esperança que uma maior ocupação de minorias e grupos minorizados nestes espaços de trabalho ajude a extinguir tais práticas abusivas.

Encerrando esta categoria, e nos dirigindo para a seguinte, que analisará como os papéis já estabelecidos reificam práticas, apresentaremos o avanço que fizemos em nosso rizoma (Imagem 3), adicionando os seguintes platôs: **“Representatividade”**, **“Novas habilidades”**, **“Novos Cargos”**, **“Cultura de Agência/ DNA”**, **“Limites da área de atuação”**, **“Pluralidade de modelos de negócio”** e **“Cultura de assédio”**.

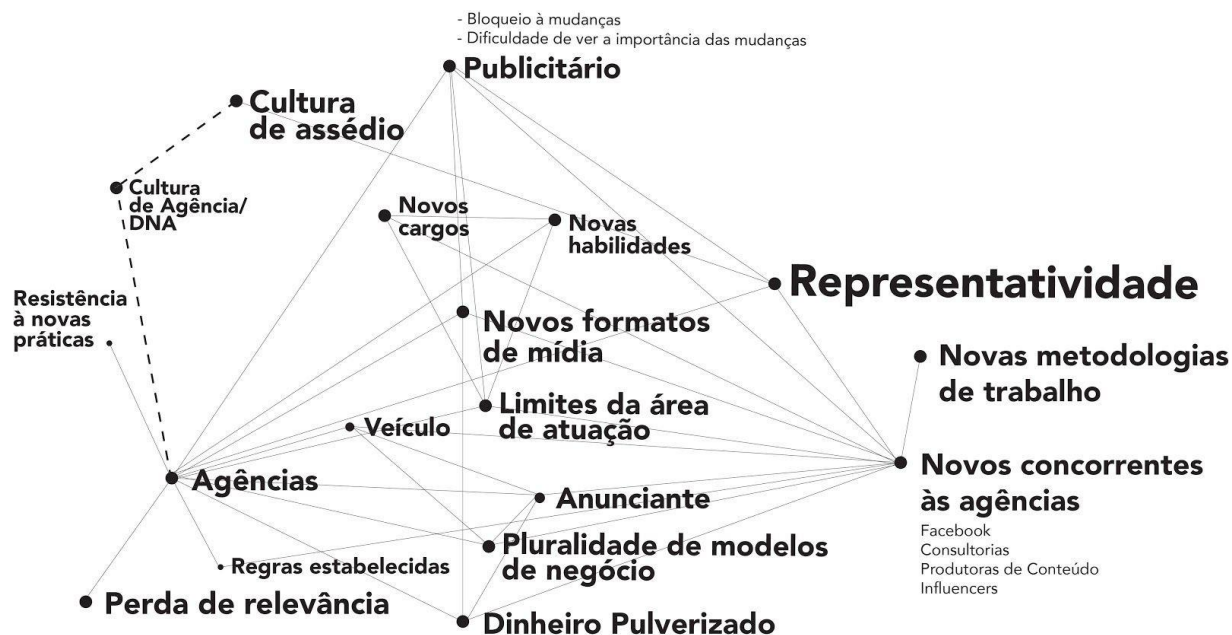


Imagem 3: Rizoma até então resultado da categoria analítica “Papéis institucionais na publicidade” somado à categoria anterior. Fonte: O próprio autor.

3.1.2 Práticas reificadas nos modelos tradicionais

Para esta categoria analítica, partimos do conceito de Berger e Luckmann (1985) de Reificação. A reificação é “a apreensão dos produto da atividade humana como se fossem algo diferente de produtos humanos, como se fossem fatos da natureza” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.118), ou seja, algo que está dado por leis imutáveis.

Aproximando então de nosso objeto empírico, procuramos indícios na fala dos entrevistados e nos demais dados produzidos e coletados, em que se internalizam práticas e referem-se a elas como algo costumeiro, e portanto, difícil de ser alterado. Ou ainda: como se as práticas não tivessem sido elaboradas por gerações anteriores de publicitários.

Destacamos que, como estamos analisando um período de transformação, será difícil encontrar indícios de reificação nas novas práticas, visto que a reificação pressupõe internalização de longos períodos repetindo o mesmo hábito.

Para iniciarmos o debate do ponto de vista da reificação, CCO nos traz um exemplo que se ajusta muito bem ao modo como se dão as reificações em um ambiente de agência:

as pessoas vão criando regras que nem o entorno sabe. Tinha uma lenda na Almap que o Marcelo Serpa não gostava do cheiro de pipoca de microondas. E ninguém pergunta pra ele. E eu perguntei pra ele: que história é essa que você não gosta de cheiro de pipoca? Não, nunca falei isso. Então a lenda que tem é essa. (CCO. Entrevista realizada pelo próprio autor. Outubro de 2017).

Através da ludicidade desta história, fica mais evidente a maneira como se estabelecem institucionalizações a partir da reificação das práticas. Aprendemos, a partir de outras gerações de publicitários, o *modus operandi* do fazer publicitário e pouco questionamos essas definições.

Entretanto, certas práticas, quando naturalizadas e reificadas, geram cadeias de problemas muito extensas e que se enraizam profundamente. Por exemplo, ainda sobre questionamentos éticos, CCO afirma não existir mais “um pedestal” que separava os publicitários de pessoas comuns, que tornava estes profissionais inatingíveis: “todo mundo sabia que rolava esse teste do sofá. É óbvio que eu sei de histórias de cara que ofereceu estágio para uma menina que queria entrar numa agência em troca de sair com a menina” (CCO, 2017).

O uso da expressão “todo mundo sabia” é sintomático de um ambiente reificado em relação à práticas abusivas. O não questionamento destas práticas naturalizavam um cenário no qual ingressantes no campo não tinham voz para o questionamento. Segundo CCO, casos como a midiática dos escândalos de assédio sexual em Hollywood irão cada vez mais aparecer na indústria da propaganda, pois estes também sempre foram reificados em agências.

Como dissemos, é muito difícil encontrar reificação em modelos em transformação. Mas esta categoria nos ajuda a pensar como as práticas vão sendo mantidas, em função de uma “economia de energia”, conforme apontavam Berger e Luckmann (1985, p.77). Entretanto, percebemos como ações reificadas podem ser maneiras de manter as práticas publicitárias, por anos, sem atualização.

Exemplificamos a conclusão anterior, a partir da fala de DIR, que afirma que o conjunto de transformações que temos comentado colocam em xeque o modelo atual das agências, pois

se você pegar a JWT. A primeira agência considerada ‘agência moderna’ de publicidade. Criada nos Estados Unidos em 1880, alguma coisa assim, um século atrás, era basicamente a mesma coisa que uma agência tradicional de hoje, claro que houve uma evolução, mas estruturalmente, a JWT de 150 anos atrás é muito

parecida com a JWT de hoje. (DIR, em entrevista ao próprio autor. Outubro de 2017).

Percebemos que, em um ambiente reificado, as práticas podem levar muito tempo para se alterar e questionadas. Em contraposição à esta agência tradicional, citada na fala de DIR, CCO comanda uma agência que chegou ao Brasil há menos de cinco anos, mas já conseguimos encontrar indícios de reificação de algumas práticas. Por exemplo, mesmo afirmando que sua agência possui uma cultura forte, que prioriza o profissional e sua individualidade, ele admite que tem problemas: “a gente vira noite; a gente tem jovens que são atropelados; a gente tem um desentendimento entre grupos” (CCO, 2017).

A partir da fala de CCO, adicionamos à nosso rizoma o platô "**jornadas excessivas de trabalho**", como um tensionamento antigo desta indústria que historicamente sempre banalizou e glamouriza horas extras e outras práticas nesse sentido. Este platô está conectado às "agências" por uma linha de segmentaridade a partir do princípio de multiplicidade, em que todos os pontos podem ser conectados entre si. Dizemos que conectamos tais jornadas excessivas apenas às agências, por ainda não conseguirmos verificar se este é um tensionamento também aos novos modelos de negócio que estamos investigando. Contudo, como falamos a partir do princípio da ruptura a-significante: "há sempre um devir linha" e podemos verificar, ao avançar de nossas análises ou mesmo por possibilidades de estudos futuros, a presença deste tensionamento também em novos modelos de negócio.

O que podemos perceber, a partir desta ótica da reificação é que, mesmo em um ambiente novo e que busca quebrar com alguns estigmas das práticas publicitárias, como o da agência que CCO lidera, ainda encontramos práticas que são trazidas na esteira do mercado como um todo. Mesmo sabendo que o rompimento de práticas institucionalizadas é um processo gradual, esta agência, há pouco tempo no mercado, poderia ter rompido com a prática das jornadas excessivas de trabalho, por exemplo, ao invés de reificá-la.

Na tentativa de explicar esse movimento, lançamos mão de um trecho da entrevista de CNC, que afirma que

quando você tem acionistas, seja um acionista, um fundo de investimento ou uma holding com ações na bolsa, a lógica é do crescimento, não importa o que você fez ano passado, você tem que fazer mais este ano. A lógica é essa, então você precisa ter escala para rentabilizar o teu modelo. Lógico que assim, existe conversa no meio,

existe holdings e holdings. Eu sei que a fama da holding da CPB⁴⁴ por exemplo, ela tem uma fama muito menos agressiva, do que as grandes holdings, mas ela também quer crescimento. Ela está botando dinheiro num negócio. Se fosse só pra gerar poupança, deixava no banco. (CNC, entrevista realizada pelo autor, março de 2018).

Temos então um ponto importante que parece "explicar" o motivo de uma indústria com práticas tão reificadas. Não é uma exclusividade da propaganda, mas a partir do momento que você possui um *board* de acionistas cobrando crescimento, se torna mais difícil fugir de práticas conhecidas. Nesse sentido, FFB nos auxilia contando uma história de quando trabalhava em agências e seu diretor de criação dizia que:

you think I like to do a campaign for Fantástico? I don't want to do crazy things. I would love to do that, but if I don't publish my commercial on Sunday, on Monday morning the dealer is going to call me and say: look, we didn't run Fantástico yesterday. If I don't hit my target this week, it's your fault, because Chevrolet was there, Volkswagen was there. (FFB, entrevista realizada pelo autor. Março de 2018).

Desta forma, ligado a esta "**lógica do crescimento**" (área de intensidade adicionada à nosso rizoma) temos também o cenário que incentiva mais o *status quo* do que a inovação, pois percebemos que o risco que se corre ousando não compensa os possíveis benefícios, ou ainda nas palavras de FFB, "o publicitário tem pouco incentivo e muita penalidade para tentar coisas diferentes" (FFB, 2018).

Assim, este nos parece um tensionador das práticas publicitárias atuais relacionados à reificação, pois neste cenário de cobrança e exigência por parte do consumidor, de inovações e de uma propaganda não invasiva, como vimos em nossos subcapítulo 2.1, e até mesmo a necessidade de acompanhar o "espírito do tempo" atual, um ambiente que, em certa medida, privilegia mais as práticas como estão, do que incentiva a inovação, não parece fazer sentido.

Assim, a partir deste comportamento que parece contraditório, surge em nosso rizoma mais uma área de intensidade chamada "**Interiorização das práticas**", conectada diretamente ao platô "agências" a partir do princípio de conexão e heterogeneidade, buscando não uma raiz única do problema, mas esses como um dos principais tensionamentos exclusivos das agências, até então.

⁴⁴ Crispin Porter + Bogusky é um grupo de agências de publicidade independente, que recentemente chegou ao Brasil com sua primeira agência. Conhecida por ser eleita diversas vezes a agência mais criativa do mundo, optou por não mais se inscrever em premiações de criatividade.

Aproveitando para explicar que a equipe criativa do Facebook também opera em parceria com as agências de seus clientes, FFB nos ajuda a entender como o publicitário pode ter interiorizado tantas suas rotinas de trabalho, que não percebe que as executa, tal qual propõe o conceito de reificação proposto por Berger e Luckmann(1985): "Uma coisa que a gente ouve muito é: Lá vem o facebook ditar regras. Dizer que o vídeo tem que ser vertical, mudo etc. O que esse cara não é capaz de ver é que tem isso na rádio, na TV, no *print*, só que como ele já faz aquilo instintivamente, acha que aquilo é o único jeito de fazer". FFB se refere às tantas limitações e diretrizes criativas que envolvem tais meios tradicionais e que, por estarmos fazendo isso há tanto tempo, não percebemos que são diretrizes também impostas por outrem. Essa é, na essência, a representação de reificação. A partir disto, conectamos por meio de linhas segmentárias (DELEUZE; GUATTARI, 1995) o platô "interiorização das práticas" com o platô "regras estabelecidas", bem como o platô "novos formatos de mídia", a partir do princípio da heterogeneidade, que conecta áreas de diferentes naturezas.

Gostaríamos de retomar, então, o que dissemos sobre o princípio da ruptura a-significante: “pode haver sempre um devir linha” (AGUIAR, 2011). E é por isso, que, por enquanto, dispomos um agenciamento entre estes platôs exclusivamente com o platô “agências”. Em nossos avanços futuros, pretendemos verificar tais novos modelos de negócio e poderemos analisar se platôs tensionadores como “jornadas excessivas de trabalho” e uma tendência a uma maior “interiorização das práticas” também podem ser verificados nestes modelos de trabalho mais recentes.

Outra questão apontada por CCO como uma prática reificada diz respeito às premiações em propaganda. O entrevistado afirma que

a criação cresceu, numa parte no Brasil, sem briefing. Então, sei lá, eu trabalho 10 meses do meu ano e durante dois meses eu posso criar com o que eu bem entender. E ainda vou ser premiado. Caramba, daí eu vou acreditar que aquilo existiu e que teve um efeito. Nisso tem uma distorção de realidade. (CCO. Entrevista realizada pelo próprio autor. Outubro de 2017).

Podemos perceber, como a prática de criação, guiada por premiações e não em resolver o problema do anunciante, sempre foi algo incentivado em agências, mesmo sabendo que não estaria respondendo a um problema de comunicação do cliente. Segundo CCO, “isso é uma questão de grupos [de comunicação] maiores que entenderam que Cannes⁴⁵ altera o preço da bolsa e aí, vira a regra do jogo” (CCO, 2017).

⁴⁵ O Festival de Criatividade de Cannes é a maior premiação de criatividade para agências.

Dizemos que este “virar a regra do jogo” refere-se a reificação. Pressupõe-se que, deveríamos aceitar estas regras, sem questioná-las. A agência a qual CCO lidera refutou esta prática antiga do mercado e não se inscreve mais em festivais como Cannes. Ainda assim, CCO afirma que sua agência ainda é uma exceção, e que “isso [criar *para* premiações] foi afundando o mercado e essas práticas não são revisadas”. O hábito de não revisar as práticas também nos parece algo muito sintomático do mercado da comunicação como um todo, onde levamos muito tempo para perceber o que pode estar sendo danoso para as práticas publicitárias.

Olhando as questões de "premiações fantasmas" (forma como esta prática de criar somente para premiações é conhecida), porém a partir destes novos espaços de trabalho, FFB afirma que esta é uma prática que em sua equipe no Facebook não existe mais, já que a empresa funciona apenas como "escada" para as ideias: depois do trabalho feito, a agência ainda precisa executar a ideia. O entrevistado complementa ainda dizendo que os funcionários da sua equipe na empresa "não sobem no palco de Cannes. Nunca ninguém do Creative Shop subiu no palco de Cannes para receber um prêmio. Isso pra publicitário é importante, o mercado é assim". Percebemos que, além de ser uma prática reificada nos ambientes de agências, estas novas empresas atuantes no campo, quando trabalham em parceria com as agências, não sentem essa obrigação de mostrar efetividade a partir de premiações.

Quando PCM é perguntada se o publicitário, de uma forma geral, acompanha as transformações que viemos comentando até aqui, especialmente estes novos formatos de trabalho, nossa fonte também toca no assunto Festival de Cannes:

Eu não sei se eles já pensam nesses novos formatos, mas eu acho que o padrão de que "o lugar da criatividade é agência, tá meio morto". E as pessoas estão percebendo isso. Porque, se antigamente as pessoas olhavam pra Cannes, aí lindo esse discurso de criatividade. Hoje é *South By Southwest*⁴⁶. Ninguém olha pra Cannes com esse olhar. Virou uma coisa meio: Ai, uns moleque rico passeando na Riviera Francesa. (PCM. Entrevista realizada pelo próprio autor. Março de 2018).

Percebemos que entre publicitários que ocupam estes novos espaços de trabalho já existe o questionamento até mesmo sobre uma das práticas historicamente mais reificadas entre as agências de propaganda: o Festival de Cannes. Além disso, identificamos que esses

⁴⁶ O South By Southwest dedica-se a ajudar pessoas criativas a atingir seus objetivos. Fundada em 1987 em Austin, Texas, a SXSW é mais conhecida por sua conferência e festivais que celebram a convergência das indústrias interativas, cinematográfica e musical. <Disponível em: <https://www.sxsw.com/about/>> Acesso em: 05 de Dez de 2018.

profissionais estão em busca de novos ambientes de inspiração, de troca de experiências, como o evento SxSw. De fato, é quantitativamente explícito o aumento dos profissionais brasileiros neste evento a partir do número de inscritos⁴⁷, enquanto vemos algumas iniciativas de grupos de comunicação não entrando mais no festival de Cannes, por exemplo⁴⁸. Essa busca por novos espaços de inspiração, nos traz indícios de um possível rompimento com um ambiente mais reificado no universo das agências.

Por outro lado, se nestes novos espaços estão criticando e questionando o festival de Cannes, FFB afirma que por volta de março, se observarmos uma agência tradicional, estão todos no "*sprint*"⁴⁹ de Cannes. E de novo, não é má fé do criativo, é um modelo preso da agência. O publicitário sabe, consciente ou inconscientemente, que o que ele precisa entregar é prêmio" (FFB, 2018). Ou seja, como vimos a partir de Berger e Luckmann (1985), a questão de ser ou não consciente uma prática sempre permeia as questões de reificação, e a partir desta fala de FFB este tensionamento fica bastante explícito.

Portanto, outro agenciamento surge em nosso rizoma: conectados ao platô "agências" e "regras estabelecidas", o platô "**Premiações**", como um tensionador às agências, e mecanismo reificador das práticas publicitárias.

Conectado ao platô "premiações" vemos outra prática reificada nas agências, que parecem também em questionamento nestes novos espaços de trabalho. Mais do que o questionamento de modelos de remuneração (que abordaremos em maior profundidade na categoria sobre *habitus*), debatemos salários e bonificações também da porta pra dentro em agências tradicionais e nestes novos espaços. CNC diz que "em geral o cara tem duas grandes chances de ter um salto de remuneração profissional. Nenhuma delas acontece dentro da agência. Uma significa receber uma oferta de outro lugar. E a outra é você ganhar um prêmio". Isso significa dizer que em nenhum momento em agências tradicionais, um profissional receberia aumento por parte da agência sem influência de um agente externo que legitime tal bonificação. Esta prática reificada diz respeito a como estas empresas são parametrizadas por outras ao seu entorno, seja o festival de Cannes ou outras agências. Para

⁴⁷ Disponível em:

<https://sxsww.meioemensagem.com.br/noticias2019/2019/03/07/brasil-bate-novo-recorde-em-numeros-de-inscrito-s-no-sxsww/>

⁴⁸ Disponível em:

<http://cannes.meioemensagem.com.br/cobertura2017/2017/06/21/publicis-groupe-nao-estara-em-cannes-em-2018/>

⁴⁹ Expressão conhecida no meio publicitário para se referir ao esforço de energia extra nas agências para criar campanhas que possam ser inscritas e premiadas em Cannes.

CNC esta lógica é perversa pois na contramão você tem também as *holdings*, como também afirmou CCO, que entenderam que premiações aumentam seu capital na bolsa e a cultura de premiações segue sendo hegemônica.

Para contrapor esta questão com as práticas destes novos modelos de trabalho, FFB conta que em novos espaços como o Facebook, o Google, *startups*, consultorias, etc, os funcionários têm um plano de carreira e lembra que no primeiro ciclo de avaliação que ele teve como funcionário do Facebook, seu superior ironizou a situação das agências dizendo "bom você atingiu todas as expectativas que nós tínhamos em relação a você. Você ganhará 15 ações do Facebook e você ganhou um aumento de 5%. Aí ele falou: tá vendo? Aqui você ganha aumento sem precisar pedir demissão". Não podemos generalizar e acreditar que todos os novos modelos de negócio se preocupam desta maneira com seus empregados, mas desta história podemos perceber como estes novos espaços se preocupam em valorizar sua principal matéria-prima (seus funcionários). Mais uma vez enfatizamos que não é possível fazer esta afirmação sobre todos os novos negócios, por isso dizemos uma e outra vez, que existem possibilidades frutíferas de um estudo específico sobre as rotinas de trabalho nesses novos espaços.

Outro exemplo diz respeito ao modo relatado por PCM e sua consultoria remunerar as pessoas acionadas como consultoras. Segundo a entrevistada, elas informam um valor, que não é o cálculo sobre horas, e sim quanto elas acreditam que cada profissional deva receber. E então repassam esse valor para o cliente final, seja o anunciante ou a agência. Segundo ela, "trabalhando com mulheres é meio absurdo porque sempre a gente coloca muito mais do que elas pedem. O que é ótimo⁵⁰".

Assim, adicionamos a nosso rizoma a área de intensidade "**plano de carreira**", conectado pelo princípio da conexão por linhas mais próximas ao platô "novos concorrentes às agências", mas também ao platô "agências" a partir do princípio da heterogeneidade (no qual áreas de diferentes naturezas estão ligadas), já que esta prática tensiona as agências e pode tornar mais atrativas estas novas empresas para os profissionais.

Dizemos uma e outra vez, no rizoma há sempre um "devir linha" e, por hora, encontramos apenas reificações das práticas ligadas à modelos tradicionais de agências. Contudo, com o avanço de novas análises com outros modelos de negócios no futuro,

⁵⁰ PCM faz referência à questões de gênero e salários inferiores das mulheres. Historicamente, especialmente em ambientes de agências tradicionais, mulheres ganham menos que homens. Prática rompida por esta consultoria especializada em mulheres.

poderemos encontrar agenciamentos e linhas que já conectem esses novos modelos à práticas reificadas também.

Mais uma vez, a fim de guiar o leitor pelo crescimento de nosso rizoma, apresentamos como este está configurado (Imagem 4) com a somatória dos platôs que encontramos nesta categoria:



Imagem 4: Rizoma até então resultado da categoria analítica “Reificação das práticas publicitárias” somado às categorias anteriores. Fonte: O próprio autor.

3.1.3 Acionando agentes legitimadores em momentos de transformação

Novamente, a partir de Berger e Luckmann (1985), verificamos que o conceito de legitimação é algo importante, já que este é o modo de tornar acessível determinada institucionalização. Nas palavras dos autores, “o problema da legitimação surge inevitavelmente quando as objetivações da ordem institucional têm de ser transmitidas a uma nova geração” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.123).

Desta maneira, aproximando nosso objeto empírico, nesta categoria procuramos indícios de agentes legitimadores do campo (publicitários experientes ou instituições do mercado estabelecidas), sendo acionados para transferir e corroborar práticas publicitárias. Por isso, chamamos esta categoria de “Agentes legitimadores em momentos de transformação”.

A seguir daremos um primeiro exemplo deste tipo de legitimação:

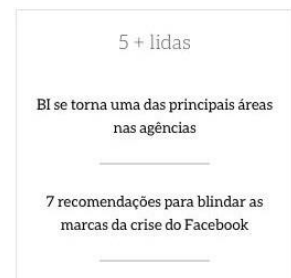


Agências de publicidade pedem mudanças na mídia digital

Abap espera que a sucessão de relevantes problemas levará os meios a reverem suas práticas¹

por [PROPMARK](#) publicado em 23 de março, 2017 - 16:27

A Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) se posicionou em relação ao banimento da publicidade em canais digitais, como Google, YouTube, Facebook e outros. No comunicado, a entidade diz que acredita e espera que a sucessão de relevantes problemas que atingiram a área de mídia digital nos últimos meses levará esse meio, por meio dos seus principais players, a reverem suas atitudes e práticas; como a questão do ambientes de veiculação publicitária sem controle; as métricas não aceitas pelo conjunto da atividade e sem a devida auditoria independente; e o elevado índice de fraudes constatadas.



Fonte: Reportagem publicada em 23 de março de 2017. Disponível em: <http://propmark.com.br/mercado/agencias-de-publicidade-pedem-mudancas-na-midia-digital>

Percebemos, logo nas primeiras linhas da matéria, a Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) atuando como uma instituição que deve zelar e proteger o ambiente das agências de Publicidade, cobrando mudanças que beneficiem as empresas do setor. Entendemos que a mídia digital não é um movimento recente. Porém, quando se precisa cobrar por mudanças, esses agentes legitimadores das práticas publicitárias são acionados, pois individualmente estas empresas não teriam suas solicitações atendidas.

Nosso entrevistado DIR nos dá uma pista de como esse momento de transformações que vivenciamos no campo da comunicação atinge o mercado de trabalho. Segundo ele, todo este cenário “foi pressionando de uma forma inevitável para que aquilo que já vinha sendo discutido entre quatro paredes, bastidores e corredores em bares, começasse a ser discutido abertamente pelo mercado” (DIR, 2017).

Ou seja, estas transformações iniciam de maneira isolada e pontual em agências, novos modelos de negócio, como pequenas fagulhas de mudança e quando as proporções não são mais controláveis instituições já estabelecidas, que detêm certos capitais importantes para o campo, começam a discutir estas mudanças abertamente.

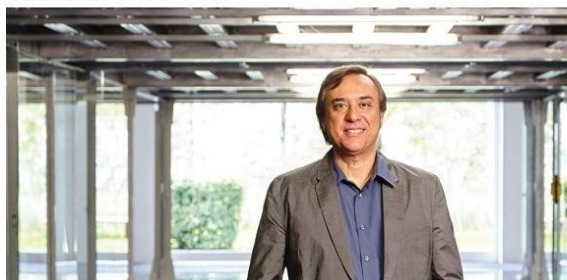
E, como vimos, estas “instituições” podem ser agências tradicionais do mercado, como a Ogilvy e outras debatendo mudanças, entidades como a Abap, ou ainda, como é possível ver no exemplo a seguir. Alexandre Gama, publicitário dono de uma grande agência, sendo acionado como agente legitimador, quando é preciso falar da realização pessoal dos funcionários de agências.

“Não vejo ninguém feliz em agências”

Alexandre Gama confessa que não acredita mais no modelo das grandes holdings e fala que preferiu ver a Neogama acabar do que presenciar a operação perder sua identidade criativa

Bárbara Sacchitiello

18 de dezembro de 2017 - 14h35



Fonte: Reportagem publicada em 18 de Dezembro de 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/12/18/nao-vejo-ninguem-feliz-em-agencias.html>

Como estamos percebendo, o mercado da comunicação se utiliza de agentes legitimadores de suas práticas e, durante a fala de um de nossos entrevistados, identificamos que isto tem a ver com a estrutura hierárquica que temos nos negócios no Brasil. Segundo o CCO, "aqui no Brasil, a gente, querendo ou não, vem de uma cultura que é casa-grande/senzala. A gente tem um monte de coisa que remete a um tipo de modelo de comando que é *top-down*, de cima para baixo. Esse modelo, a gente não queria mais na agência" (CCO, 2017).

Em análise semelhante, FFB afirma que um problema que temos hoje diz respeito a uma pressão por números, por parte dos grandes grupos de comunicação (agentes legitimadores), o que acaba prejudicando o funcionário lá na outra ponta. "Quando um líder na agência fala: 'eu vou ter que mandar 5 pessoas embora, porque o Martin Sorrell ligou e disse que eu tenho que diminuir em 10% meu quadro de funcionários', simples assim" (FFB, 2018). Assim, percebemos que não somente grandes nomes da publicidade estão sendo

acionados como agentes legitimadores de uma mudança. Por isso, "**Grupos de comunicação**" surge como um platô importante como legitimação do *modus operandi* das agências. Ainda segundo FFB, as agências que vão conseguir mudanças, não pertencem à um grupo e, portanto, têm mais agilidade nas transformações. Assim, este platô está ligado diretamente às "agências" e também ao já comentado platô "lógica do crescimento", pois vem desses grupos verticais, que respondem à um líder, tal cobrança por números maiores.

Não poderíamos afirmar ainda, que as estruturas hierárquicas são os únicos fatores para a criação deste tipo de agentes legitimadores das práticas publicitárias. Contudo, é evidente que esta estrutura que tínhamos (e ainda temos) em muitas agências, no qual o líder está isolado em um posto inatingível por seus funcionários, gera figuras legitimadoras e as agências (e todos os seus publicitários) acabam seguindo as mesmas práticas deste líder.

De maneira pragmática dizemos que nem toda a institucionalização pressupõe agentes legitimadores, visto que, como afirmam os autores, "a legitimação não é necessária na primeira fase da institucionalização, quando a instituição é somente um fato" (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.123). Portanto, para novas institucionalizações, pode ser que não encontremos mecanismos legitimadores. Contudo, para aquelas já estabelecidas e práticas já sedimentadas como estas, "a legitimação justifica a ordem institucional, dando dignidade normativa" (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.124).

CCO afirma que ele e seus sócios não querem manter esse modelo vertical de hierarquia: "este modelo não faz mais sentido para a nova geração" (CCO, 2017). Contudo, diz que com um número maior de pessoas isso se torna impossível e os sócios e diretores acabam se tornando "radares" que compõem também a equipe de trabalho. Assim, mesmo que com menor verticalidade, os líderes ainda são, sim, agentes legitimadores das práticas entre os funcionários.

Para CCO, a "cultura de agência", comentada anteriormente, acaba sendo difícil de transmitir para um maior número de funcionários, o que vai ao encontro com o que tínhamos até então no mercado de agências com um maior número de funcionários, gerando mais um tensionamento das "velhas práticas" com as "novas práticas".

Assim, adicionamos ao nosso rizoma, a partir do princípio de conexão (DELEUZE; GUATTARI, 1995), o platô "**Horizontalidade**", pois este pressupõe a diminuição do número de agentes legitimadores das práticas publicitárias dentro das empresas, prática que em agências tradicionais, como vimos, é bastante intensa com diferentes níveis hierárquicos como

diretores de área e gestores.

Também surge um novo platô: “**Número de funcionários**”, em um agenciamento direto com o platô “horizontalidade” a partir do princípio da multiplicidade, visto que são de naturezas muito próximas. Explicamos: como vimos a partir da fala de CCO, uma maior horizontalidade só seria possível a partir de um menor número de funcionários, possibilitando a transferência do que este chama de “cultura de agência”. Por isso, estes estão em um agenciamento próximos entre si, na mesma zona de intensidades.

Avançando em outro sentido, um de nossos entrevistados, traz um exemplo bastante evidente da legitimação por parte de entidades regulatórias do campo da publicidade. Quando questionado sobre o modelo de remuneração das agências (que em nossa pesquisa documental se mostrou como um ponto central de transformações), DIR afirma que a construção de um novo modelo de remuneração é necessária e já vê acontecendo gradualmente.

O fato legitimador neste momento aparece quando ele comenta a postura do CENP⁵¹ frente às transformações digitais nas práticas publicitárias:

começam a nascer algumas tabelas de serviços digitais. A incorporação pelo CENP, por exemplo, de toda a cadeia digital (do jeito dele sempre). O CENP, é, digamos, mais conservador. Ele tem que conservar a estrutura do negócio, mas ele está admitindo que existe o mundo digital, coisa que ele não fazia há pouco tempo atrás e sequer admitia que existia mundo digital. É como tapar o sol com peneira. Não dá. Então, ele já está fazendo isso. Considero essas coisas todas pequenos passos rumo a um novo código de negócio. (DIR. Entrevista realizada pelo próprio autor. Outubro de 2017)

Observamos que o CENP é acionado como um agente legitimador das práticas. Algo como dizer: “se o CENP está olhando para isso, nós também devemos olhar”. Além de que, a fala dá pistas de como esses agentes legitimadores podem funcionar como propulsor da revisão das práticas publicitárias ou da manutenção delas inalteradas por muito tempo, como é o caso. Adicionamos ao nosso rizoma o platô “**Entidades Regulatórias**” como um dos tensionamentos que surgem a partir da perspectiva da legitimação das práticas.

Estas entidades são acionadas, sobretudo, quando falamos sobre “modelos de remuneração” das agências e destes novos formatos. Contudo, deixaremos as questões sobre métodos de precificação para serem comentadas a partir da perspectiva do *habitus*, na categoria seguinte, pois nossas fontes relataram alterações significativas neste sentido.

⁵¹ O Conselho Executivo das Normas-Padrão é uma entidade de ética, com atuação nacional, criada e mantida exclusivamente pelo setor privado para assegurar boas práticas comerciais entre Anunciantes, Agências de Publicidade e Veículos de Comunicação. Fonte: <http://www.cenp.com.br/sobre-o-cenp/o-que-e-o-cenp>

Ainda há uma entidade regulatória ligada às premiações que também define inúmeras transformações no mercado, o Festival de Cannes:

Imagina que você tem executivos de agência que estão lidando com tudo isso que a gente falou até agora. Um negócio degradingolando, uma cultura cheia de problemas, um modelo de negócio que tem sua rentabilidade reduzida ano a ano, mas que precisa sustentar uma lógica de premiação que custa caro, tanto que Cannes reduziu de tamanho. Então tudo isso está na cabeça do CEO ou do board da agência. (CNC, entrevista realizada pelo próprio autor, março de 2018).

Percebemos como o Festival de Cannes (debatido amplamente a partir do platô "Premiações") é uma das entidades reguladoras mais acionadas para balizar os comportamentos e decisões das agências. Como dissemos, não temos como comprovar que esta premiação não é um balizador para os novos modelos de negócio que concorrem com às agências, porém, ao explicar qual a relação do Facebook com esta premiação dizendo que "nunca ninguém do Creative Shop subiu no palco de Cannes para receber um prêmio, e isso pra publicitário é importante, o mercado é assim", conseguimos perceber diferenças consideráveis. Desta forma, percebemos dois pontos importantes: o primeiro diz respeito à necessidade futura de pesquisarmos se estes novos modelos se importam ou não com estas premiações, o que extrapolaria esta jornada de mestrado. Porém, como já dissemos se confirma como um caminho interessante contrapor tais práticas a modelos mais tradicionais; em segundo lugar, confirmamos a adição do platô "**Festival de Cannes**", ligado tanto ao platô "Premiações" quanto ao platô "Entidades regulatórias", por ter aparecido com tanta intensidade, transcendendo apenas o platô premiações e servindo como legitimação para decisões do mercado, seja em relação ao valor na bolsa de grupos de comunicação com capital aberto ou em relação à contratação de pessoas, etc.

Continuando, conseguimos enxergar também situações em que a legitimação pode ser entendida como um potencial de transformação das práticas publicitárias. Ao analisar um *case* realizado por sua agência, CCO afirma que “quando a gente coloca um projeto, como a gente acabou de colocar: uma garrafa de Vodka que tem uma playlist do Spotify, o cara pensa ‘pô esses caras estão tentando fazer alguma coisa que é diferente’” (CCO, 2017). Assim, segundo o publicitário, isso acaba virando a cultura da agência e, quando isto extrapola para além da própria agência, “isso nos posiciona levemente diferente daquilo que a gente sabe que vai brilhar em Cannes”, que como vimos, está mais relacionado com a nova geração de publicitários que não se importa tanto com premiações.

Percebemos então que a agência se vale da legitimação de suas práticas a partir de trabalhos de sucesso como uma maneira de validar os seus novos processos e, assim, atingir outros publicitários.

Conectado com este assunto, antigamente, entre os círculos de profissionais era possível identificar a agência que produziu determinada peça publicitária, analisando questões técnicas e outras variáveis do produto final (tanto comercial quanto um anúncio). As agências se valiam disto para legitimar seu trabalho e criar certa identificação e unidade entre as peças. Isso fazia com que outros publicitários desejassem trabalhar em certas agências. Na fala de CCO conseguimos ver uma transformação importante neste sentido: “O meu sonho, especificamente como líder de criação na agência hoje, é que as pessoas olhem um trabalho nosso e tenham dificuldade para enxergar que veio tudo da mesma agência” (CCO, 2017).

Esse tipo de reconhecimento trazia legitimidade para as criações de uma empresa porque traduziam um sinônimo de qualidade para o mercado e significavam que aquela agência desenvolvia o trabalho com determinado tipo de expertise. Hoje vemos a necessidade dessa legitimidade por um outra perspectiva. PCM afirma que sua preocupação maior é a responsabilidade com sua rede de contatos, e não com o anunciante, porque caso algo que passou por seu trabalho de consultoria seja veiculado com algum erro em relação às questões de gênero, "as pessoas da nossa rede vão olhar e falar: nossa como é que vocês fizeram isso?" (CCO, 2017). Percebemos que esse tipo de preocupação social primeiro com sua rede de contatos e depois com o anunciante, garante à consultoria da entrevistada algo que chamaremos de "Legitimidade criativa". Explicamos, a partir ainda da fala de PCM, que a maioria dos trabalhos em que sua consultoria é acionada, tem interesse em uma espécie de "selo" de garantia que tudo foi feito corretamente em relação à comunicação com o público feminino. Assim, a legitimidade anteriormente buscada nas agências, por serem os profissionais mais capacitados para falar com todos os tipos de públicos, hoje busca-se em consultorias especializadas que possuam na equipe pessoas que de fato pertencem ao grupo de pessoas receptoras. Assim, adicionamos o platô "**Legitimidade criativa**", ligado sobretudo a "novos concorrentes às agências" e a "representatividade".

Desta forma, vemos transformações no *habitus* dos profissionais a partir das legitimações. Pessoas que precisam buscar soluções, que não sigam um padrão que identifique uma ou outra empresa, acionando pessoas diferentes das que sempre estiveram

nestes espaços e que legitimem um produto junto ao público receptor. Assim adentramos as transformações que se aproximam das questões do *habitus* publicitário.

Antes apresentamos como se configura o nosso rizoma (Imagem 5), após a inserção dos novos platôs (“Número de funcionários”; “Horizontalidade”; “Entidades Regulatórias”; “Grupos de Comunicação”; “Festival de Cannes” e “Legitimidade Criativa”) resultantes desta categoria analítica:

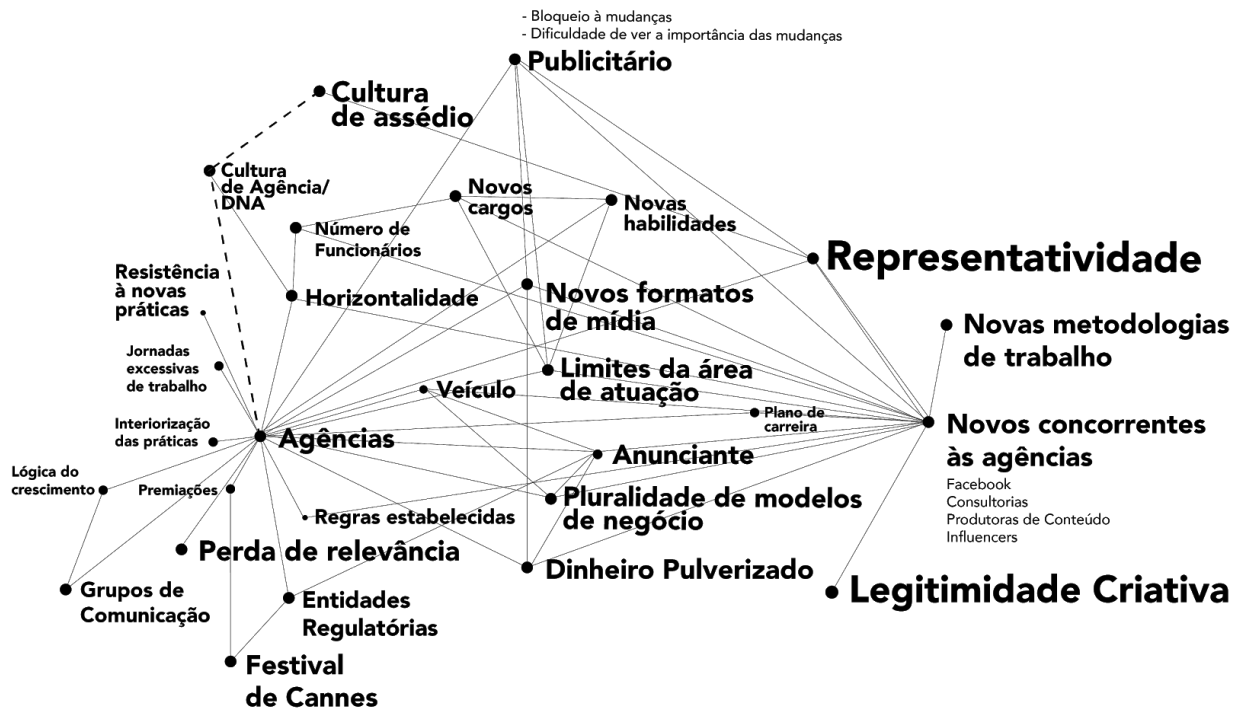


Imagem 5: Rizoma até então resultado da categoria analítica “Acionando agentes legitimadores em momentos de transformação” somado às categorias anteriores. Fonte: O próprio autor.

3.2 ATUALIZAÇÕES NO *HABITUS*

Nesta categoria analítica partimos do conceito de *Habitus* de Pierre Bourdieu (1989). Relembrando, o *habitus* “é um conhecimento adquirido e também um *haver*[...] o *habitus* indica a disposição incorporada, quase postural” (BOURDIEU, 1989, p. 61).

Este conceito é ainda mais profundo do que apenas o comportamento dos agentes do campo. Diz respeito a um certo “protocolo” a ser seguido pelos agentes que ocupam tais posições. Ou seja, não está escrito explicitamente que uma pessoa deve se comportar de tal maneira, mas ela assim o faz, pois vê os outros agentes em sua mesma posição realizando determinadas ações.

Exemplificamos, já aproximando de nosso objeto empírico: é parte do *habitus* publicitário, a maneira como se comporta em ambientes sociais, a rotina de trabalho que segue, o modo de se relacionar com seus colegas. Tudo que se refere à maneira “postural” destes agentes diz respeito ao *habitus*.

Começamos trazendo um exemplo, a partir de nossa pesquisa exploratória, de como o *habitus* publicitário tem sido tensionado e revisado a partir de algumas práticas que sempre estiveram enraizadas no centro das rotinas de trabalho deste profissional.

FACEBOOK TWITTER GOOGLE+ LINKEDIN YOUTUBE RSS

DRAFT

DRAFT ACADEMIA DRAFT ERS THE FACTORY

SEÇÕES NÓS MISSÃO NEWSLETTER CONTATO MEDIA KIT MANIFESTO

SPONSORS: AES Tietê Brostem LABS CHIVAS easynvest Eletropaulo FCA LATAM IDEXX Itau Mulher

NEGÓCIOS CRIATIVOS

QUE TAL UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE SEM SEDE, SEM CHEFE E COM REMUNERAÇÃO ABERTA? É O QUE A HUMANS PROPÕE

Marina Audi - 8 de novembro de 2017



Fonte: Reportagem publicada em 8 de novembro de 2017. Disponível em: <https://projetodraft.com/que-tal-uma-agencia-de-publicidade-sem-sede-sem-chefe-e-com-remuneracao-aberta-e-o-que-a-humans-propoe/>

Podemos perceber neste exemplo como em um período de mudanças é demandado que os profissionais revejam questões muito profundas relacionadas ao *habitus*. Já debatemos um pouco o item “sem chefe” e “sem sede”, que aparece na reportagem, quando abordamos os platôs “Horizontalidade” e “número de funcionários”. Porém, o item “remuneração aberta”, diz respeito a um debate latente no mercado de agências sobre o modelo de remuneração que as empresas deveriam adotar e, então, começaremos o debate dos tensionamentos ao *habitus* publicitário a partir dos modelos de remuneração.

Quando perguntado especificamente sobre o modelo de remuneração de agências, e se estamos próximos de encontrar um modelo mais sustentável e novo, DIR afirma que estamos há um médio caminho e comenta que “estou em dúvida também como todo mundo num

momento de transição. Todo mundo tem um monte de incertezas” (DIR, 2017). Percebemos, então, um tensionamento ao *habitus* que vem a ser o momento de transformação em si, pois nestes momentos o comportamento mais comum passa a ser nos agarrarmos às nossas certezas, ao invés de nos questionarmos, como faz o entrevistado.

Sobre os modelos de remuneração, CCO é ainda mais realista e afirma que estamos muito longe de um novo formato: “o modelo atual é positivo para o mercado” (CCO, 2017). Ainda segundo o profissional, o modelo daqui pra frente vai ser o da coexistência, ou seja, teremos diversos modelos de remuneração (performance, *success fee*, desconto padrão de agência, etc), porém, “surgiu uma desconfiança por parte dos clientes que as agências ganhavam dinheiro demais. Ou talvez porque os publicitários começaram a aparecer na revista Caras exibindo suas mansões” (CCO, 2017).

O consultor de negócios em comunicação entrevistado (CNC) concorda afirmando que “na verdade a gente vai ter vários modelos. Diferente do *one size fits all*, que a gente viveu desde a década de 40/50 [...] Você já tem hoje agências que dependem zero de mídia. Totalmente pagas por incremento de negócio a partir de uma base zero. Nem *fee* existe” (CNC, 2018). FFB, a partir da sua vivência em agências antes de trabalhar no Facebook, afirma que estamos longe de encontrar um modelo único, mas que algumas agências estão tentando encontrar o melhor modelo que se adapte à sua realidade.

Percebemos uma alteração no *habitus* do publicitário, de uma relação que sempre foi - ou deveria - ser próxima ao cliente, para uma batalha por quem recebe maior lucro, como podemos ver na fala de CCO a seguir: “alguns clientes acham que as agências ganharam dinheiro demais. Agora eles querem ganhar aquilo que as agências ganhavam. Ou o que eles acreditavam que as agências ganhavam e virou a batalha, não virou discussão”.

Lembramos que um platô é uma área intensa conectável com outras hastes (DELEUZE; GUATTARI, 1985), e é assim que encontramos o platô “**Modelos de Remuneração**”, exatamente no meio do caminho, conectado entre os “modelos de agências tradicionais” e os “novos modelos”, como um tensionador às práticas do nosso campo a partir da perspectiva do *Habitus*. Este platô, ainda que pareça mais uma mudança do campo como um todo, acaba por alterar o comportamento esperado dos profissionais, que anteriormente eram mais distantes destas esferas de negócio nas agências de publicidade. Com novos modelos de remuneração, o profissional, seja ele de agência ou não, precisa estar mais conectado também com a questão administrativa das instituições. Além disso, como vimos,

mais e mais pessoas evadem das agências para buscar novas formas de trabalho e, com isso, publicitários que precisam abrir seus próprios negócios se aproximam deste tipo de mudanças no campo, gerando um perfil profissional mais próximo das esferas administrativas do campo.

Sobre o profissional de publicidade que trabalha em agências de publicidade, DIR afirma que, em relação a todas estas novas possibilidades do mercado que temos hoje, “o publicitário que trabalha nas grandes agências de propaganda tem muita dificuldade de ver a importância disso” (DIR, 2017). CCO concorda quando diz que, na maioria, os profissionais de agência não se importam com o negócio do cliente, “eles querem resolver o problema deles” (CCO, 2017), ou seja, terminar o seu trabalho da forma que for possível.

Indo por este caminho sobre um profissional que não entenderia qual seu papel, uma profissional de nosso círculo de amizades em nossa pesquisa exploratória nas redes sociais (ANEXO I), afirma que “as agências estão esquecendo ou perdendo seus objetivos. Daí o publicitário entra para trabalhar e o objetivo mais concreto é cumprir a pauta” (CCO, 2017).

E então o tensionamento que se forma em relação ao *habitus* vem do antagonismo com esta passagem já citada: “capacidade de adaptação é o que mais vai se falar daqui pra frente” (CCO, 2017). Assim, em um ambiente em que os profissionais não entendem seu papel, pode ser muito difícil falarmos sobre capacidade adaptativa nestes espaços.

É parte do *habitus* publicitário (ou deveria ser) o interesse pela adaptação, inovação, mudança, pois estes sempre foram propulsores de novas ideias. Porém, como vimos, alguns publicitários estão interessados apenas em resolver a pequena parte que lhe cabe do problema e isto atrapalha as transformações.

Outro tensionamento ao *habitus* do publicitário, que também está relacionado aos modos de remuneração, vêm da seguinte fala de CCO: “Esse pra mim é o maior erro da indústria: a gente dá de graça coisas que poderiam ser produtos e serviços muito rentáveis. E dá de graça em troca de 10 leões⁵²” (CCO, 2017). Exemplificaremos o que CCO nos diz: agências, sempre tiveram ideias, que poderiam ser exploradas como um produto e não apenas como uma campanha ou peça publicitária. O que ocorre é que ao invés de investigar se poderiam vender para o cliente uma ideia de um produto novo, “davam” esta ideia junto com o valor do *fee* mensal.

Dizemos que isto tensiona o *habitus* publicitário, visto que os novos modelos de negócio, como as consultorias, não possuem contratos mensais com estes clientes e cobram

⁵² Leões é o símbolo da premiação do Festival de Cannes, já amplamente debatido nas categorias anteriores.

pela contribuição com a ideia, algo que raramente foi feito em agências de propaganda, que rentabilizavam apenas em cima do retorno de mídia⁵³.

Assim, confirmamos o platô “modelo de remuneração” como tensionador importante às práticas publicitárias e reafirmamos a necessidade de investigação dos modelos de negócio, como as consultorias.

Outra alteração importante no *habitus* publicitário diz respeito ao profissional recém formado, ou ainda, ingressante no campo. Segundo CCO, era comum que os jovens tivessem apenas como opção trabalhar em agências tão logo concluíssem a graduação. Contudo, isto também está pulverizado e, inclusive “eu noto isso, que alguns jovens talentos não estão mais ficando no Brasil estão fazendo um salto já da faculdade para gringa” (CCO, 2017).

De acordo com CCO, esta era uma possibilidade que sua geração não cogitava. Soma-se este movimento ao fato que já comentamos desta geração não estar disposta a trabalhar em locais não sustentáveis ou que mantém práticas como: jornadas excessivas de trabalho; ambientes departamentalizados e hierarquizados; baixa representatividade étnico-racial e de gênero; assédio sexual e/ou moral.

Sobre uma suposta preferência dos jovens por trabalhar em outros espaços que não se circunscrevem como agências, CNC elenca alguns motivos para esse movimento: "O primeiro deles é que criatividade deixou de ser uma prerrogativa de agência. Deixou de ser uma exclusividade de agência" (CNC, 2018). Contudo, um segundo motivo elencado por nossa fonte carece de maior atenção:

o ambiente hostil de uma agência de propaganda, o ambiente tóxico de uma agência de publicidade. Esse ambiente tóxico se formou por causa de um machismo predominante assim. Não é a única área mas é uma das que tem maior concentração de líderes homens, né? Que perpetuam uma cultura machista. Que produziu cultura machista, produziu e reforçou estereótipos durante décadas, e acabou criando um ambiente tóxico. E acho que a gente tem hoje um jovem, pelo menos um jovem mais informado, que é o que a publicidade queria trazer pra dentro, esse cara é menos tolerante a esse tipo de ambiente, a uma cultura onde predomine o assédio moral, e que não está disposta a pagar esse preço, até pq tem as outras opções. (CNC, entrevista realizada pelo autor. Março de 2018)

Segundo FFB, ainda temos muitas agências que vendem um discurso "olha que bacana trabalhar aqui", oferecendo ambientes interativos, com video-game, salas de recreação, etc. Porém, segundo o entrevistado, isso vai se diluir porque já não convence mais a nova geração

⁵³ Aqui nos referimos ao desconto padrão de agência, que há poucos anos atrás ainda era o modelo mais utilizado de cobrança pelas agências, e em certos mercados e regiões, ainda é.

e também "tem o empreendedorismo, o cara vai abrir sei lá o que, vai vender miçanga no sinal. Ele vai virar e dizer: 'não vale a pena me estressar!...' (FFB, 2018).

Estes tensionamentos surgem porque a única matéria-prima que o mercado da comunicação historicamente sempre possuiu são as pessoas, ou seja, os profissionais que compõem a indústria. Quando percebemos a busca por modelos mais saudáveis de negócio (alterações no *habitus*), estes questionamentos vem de uma geração que não tem motivos para resgatar e sustentar práticas de mercado por um instinto de sobrevivência (como os casos que citamos aqui de quem já está há mais tempo no mercado). Assim, tudo pode ser questionado, e é.

Então, a partir destes apontamentos surgem dois novos platôs importantes para as transformações nesta indústria. Podemos afirmar que o “**Novo publicitário**” se confirma como um platô central, ligado diretamente ao platô “Publicitário”, visto que esses serão os profissionais que poderão construir algo novo a partir de agora.

E conectado à este platô, temos um outro denominado “**Perda de atratividade**”. Esta área de intensidade, diz respeito a este movimento importante que comentamos, de jovens publicitários não mais serem atraídos por um modelo antigo de agências de publicidade e acabarem evadindo, à procura por outros espaços de trabalho. Como vimos em um momento anterior, as agências também sofrem uma 'perda de atratividade' por parte dos anunciantes e marcas, que buscam novos parceiros de negócio como as consultorias, o Facebook, o Google, os *creators*, *influencers*, plataformas de conteúdo e outros. A partir deste platô podemos notar o quão grande são os problemas para estes modelos de agências tradicionais, visto que sofrem com a perda de atratividade tanto para sua única matéria-prima (publicitários) e para sua única fonte de renda (anunciantes). Desta forma, conectaremos esta área de intensidade tanto com o “Novo publicitário”, quanto com o “anunciante” e também com “Agências” e os “Novos concorrentes às agências”. E assim evidenciamos visualmente a importância central deste platô elaborado aqui.

Além disso, percebemos que é na disputa de forças entre as áreas de intensidade “Novo Publicitário” e “Publicitário”, onde se definem quais práticas serão mantidas ou revistas, pois como ressalta CCO, espera-se [...] “sinceramente por uma renovação. Embora algumas práticas sejam revistas pelos mesmos grupos de liderança. E talvez o grupo que veio antes, [...] eles não tenham sentado e discutido o mercado” (CCO, 2017). E ainda sobre essa oposição entre estes dois tipos de profissionais (mais jovens x mais seniores), FFB nos diz

que "é por isso que eu falo que sou fã dos *millenials*. Eles falam: eu quero sentir que eu sou reconhecido, tanto no mundo quanto dentro da empresa. Topo até receber menos, do que no outro emprego" (FFB, 2018).

Assim, podemos já afirmar, a partir dos dados analisados até então, que este novo profissional se configura como alguém que busca um modelo de trabalho que o represente. Um ambiente em que grupos minorizados e minorias tenham espaço, se sintam representados e que tenham condições de trabalho, não apenas para preencher uma cota. Este novo ingressante do campo quer participar das discussões que dizem respeito aos modelos de negócio, quer contribuir para a construção deste cenário de maneira ativa e, sobretudo, quer contribuir para além das questões das pautas das minorias a que estes representam.

Outro ponto de tensionamento que encontramos referentes às questões de *habitus* está intimamente ligado ao que chamamos de "Legitimidade Criativa" na categoria analítica anterior. Perguntamos à PCM se ela sente o peso da responsabilidade em representar da maneira correta às mulheres que se conectam e ao que elas chamam de "rede" de consultoras:

Muita responsabilidade. É horrível, a gente sofre muito. Tem coisas que é negociação. Tem coisas que eu preciso fazer e o cliente não quer. Só que aí, por exemplo, pras pessoas que olham pra gente, parece que a gente não pediu. A gente tá passando agora isso com um cliente, que está sendo horrível do começo ao fim. E a gente chegou num ponto que, sério, tem um mês que eu não durmo direito por causa desse cliente, e a gente só continua, porque a agência parceira é uma agência que a gente confia e não quer deixar eles na mão. A gente já sinalizou mil bandeiras, eu não acho que a campanha deles vai ser ofensiva. A campanha deles não vai ter problemas para a marca. Mas talvez tenha problema para a nossa [nome da consultoria omitido] sabe? As pessoas da nossa rede vão olhar e dizer: "Como é que vocês fizeram isso?". (PCM, entrevista realizada pelo autor. Março de 2018).

Dizemos que este tensionamento está diretamente ligado ao platô "Legitimidade Criativa", a partir do momento em que, na intenção de manter tal legitimidade nestes novos espaços de trabalho, nos parece haver um cuidado maior com a responsabilidade social das mensagens publicitárias que são produzidas. Esta preocupação social parece dialogar com o que estamos percebendo deste "novo publicitário" ingressante no campo, que busca espaços de trabalho que o representem e o estimulem.

Desta forma adicionamos o platô "**Responsabilidade social**" a nosso rizoma, conectado diretamente à estes modelos de negócio concorrentes às agências bem como aos novos publicitários a partir do princípio da conexão e heterogeneidade. Não queremos dizer com isso que em todas as empresas que representam o modelo de agências tradicionais deste campo não tem essa preocupação. Seria necessário uma pesquisa quantitativa para poder

afirmá-lo. Contudo, percebemos a partir de nosso *corpus* esta preocupação mais intensa nos novos espaços de trabalho.

Se pensarmos historicamente a razão de vermos menos esta preocupação com a legitimidade e responsabilidade social nas agências tradicionais, pode haver uma relação de não existir concorrência em outros tempos com outros modelos de negócio e *players* no mercado. Hoje com outras possibilidades de trabalho para os anunciantes, estes acabam buscando quem tem uma maior preocupação com estas questões frente a um público mais contestador e ativo (WOTTRICH, 2017).

Além disso, dessa pequena passagem de PCM que trouxemos anteriormente, conseguimos tirar dois *insights* futuros: o primeiro é que seria necessário um olhar aprofundado para descobrir se essa responsabilidade social está presente em outras consultorias que não são especializadas em falar com um grupo minorizado ou minoria; o segundo, é da necessidade de verificarmos quais outros problemas vêm com estes novos modelos de trabalho. Como podemos ver, 'noites sem dormir', por exemplo, também acontecem nestes novos espaços, práticas que os jovens também não toleram. Evidentemente não acreditamos em modelos perfeitos nos quais não encontremos problemas. Contudo, nos parece uma investida promissora para nossas pesquisas futuras contrapor os problemas já conhecidos da indústria da publicidade com aqueles que enfrentamos nestes novos espaços. De antemão já podemos nos posicionar dizendo que se em agências tradicionais os publicitários cumprem jornadas excessivas de trabalho por participarem de concorrências e outros processos equivocados e, nestes novos espaços, o que faz um profissional virar a noite é a responsabilidade social com a mensagem final vem destes modelos as transformações que acreditamos serem mais necessárias hoje.

Como vimos, não faz mais sentido para esta nova geração um ambiente hierarquizado e que reifique práticas abusivas como jornadas excessivas de trabalho, assédio moral e sexual. Este “novo publicitário” aparece até aqui como alguém que tem muita vontade de aprender novas habilidades e se apropriar do uso da tecnologia para a solução de problemas de comunicação e, por todas estas razões, entra em conflito com o publicitário que já está em agências já que, como citaram nossas fontes, é um profissional - em sua maioria - que tem dificuldade de ver a importância de todos esses movimentos que estamos explorando.

Desta forma, percebemos a necessidade que, para que o campo se transforme, novos grupos de liderança se formem a partir do platô “Novo publicitário”, pois do contrário, apenas soluções paliativas ou muito próximas às que já encontramos serão debatidas.

Desta maneira é possível apresentarmos como se configura nosso rizoma (Imagem 6) após a inserção destas áreas de intensidade resultantes desta categoria analítica: “Modelos de remuneração” e “Novo Publicitário”, "Responsabilidade social" e "Perda de atratividade".

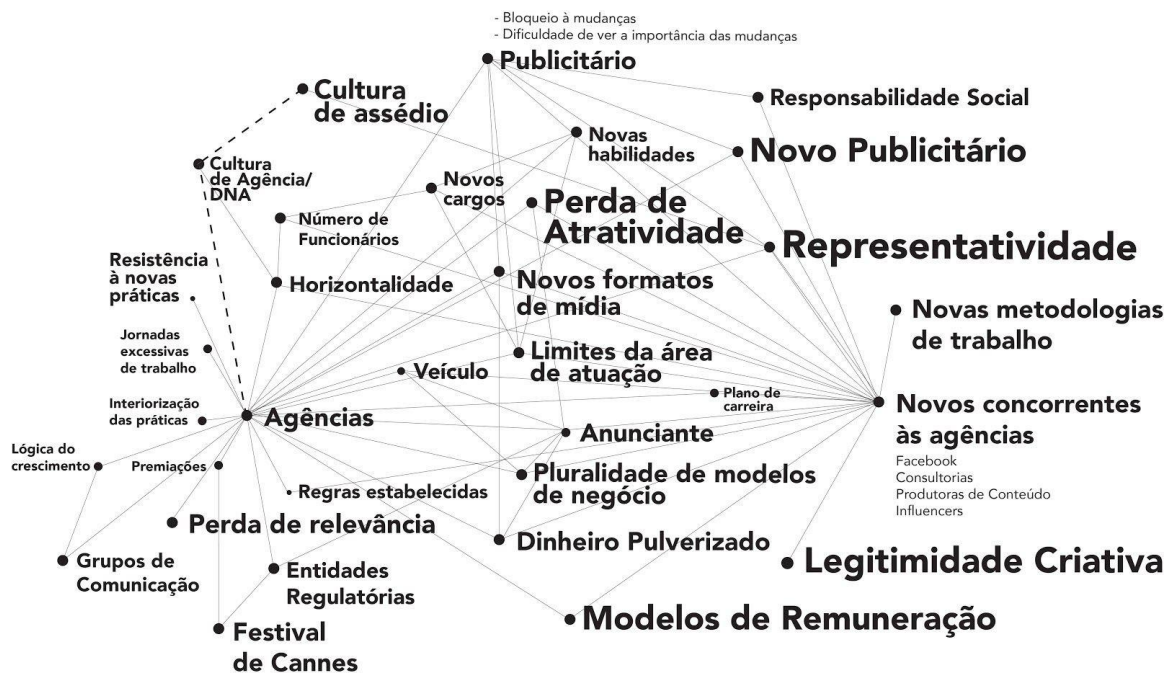


Imagem 6: Rizoma até então resultado da categoria analítica “Atualizações do *Habitus*” somado às categorias anteriores. Fonte: O próprio autor.

4. RESULTADOS

A partir dos platôs adicionados a cada categoria analítica podemos identificar quais são os principais tensionamentos que promovem a transformação nas práticas publicitárias. As áreas de intensidade que apresentamos surgem a partir de nossa observação do campo, bem como dos dados produzidos em nossas quatro etapas desta cartografia.

Assim este é o rizoma resultante de nossas categorias analíticas e que responde, visualmente, ao problema central deste estudo, que reafirmamos ser: **Como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas?** Tal qual propõe Deleuze e Guattari

(1985), quando afirmam que um rizoma não é estanque e, sim, está sempre em transformação, este rizoma continuará sempre em movimento, o que sugere um campo fértil para pesquisas futuras, pois temos a sensação que se ainda tivéssemos mais tempo, novas análises e perspectivas surgiriam.

Neste momento de apresentação de resultados, e para fins visuais, resumimos ao nosso leitor as categorias que analisamos aqui, apresentando o mesmo rizoma (Imagem 7), porém separando por cores cada platô e linhas de segmentaridade que foram originados a partir de cada uma das categorias analíticas.



Imagem 7: Rizoma resultante separados por cor referente às categorias de análise aqui apresentadas”. Fonte: O próprio autor.

Primeiramente, a partir deste rizoma, podemos perceber que a maioria dos platôs surge da categoria analítica referente às origens de novas institucionalizações. Acreditamos que este fato se explica, obviamente, por esta ser uma categoria macro e basilar para a compreensão de qualquer nova institucionalização. Mas, além disso, podemos citar esse movimento como a confirmação de que vivemos um período intenso de transformações se iniciando no campo da

publicidade, pois reificação diz respeito ao passado e legitimação diz respeito ao futuro das novas práticas.

Dizemos isto porque podemos perceber a maioria expressiva de tensionamentos que se estabelecem na oposição de empresas já conhecidas do campo com novas formas de se trabalhar em propaganda.

Além disso, próximo a este movimento, mas mais diretamente relacionado a categoria analítica "papéis institucionais na publicidade", identificamos novos papéis surgindo ao longo da indústria. Podemos apontar primeiramente novas empresas surgindo, entregando um produto muito semelhante ao que as agências já estabelecidas no campo historicamente sempre entregaram. Além disso, papéis que antes cumpriam uma função específica, agora desempenham também a função criativa que, antes, era responsabilidade da agência.

Por exemplo, observamos as marcas entrando diretamente em contato com veículos, para o desenvolvimento de conteúdo, que hoje desempenha a mesma função que uma campanha publicitária, a de comunicar uma mensagem ancorada em vendas, com a diferença que este conteúdo foi pensado diretamente pelas pessoas que mais entendem daquele formato: os próprios profissionais que trabalham nestas plataformas e veículos.

No que diz respeito aos novos papéis, vemos o movimento de publicitários que antes trabalhavam nos formatos mais tradicionais de agência buscando modelos mais sustentáveis, em relação às rotinas de trabalho que encontram lá. Assim, percebemos movimentos tanto de empresas quanto de profissionais isolados, gerando transformações no campo publicitário.

Dizemos que, além do que esperávamos encontrar, também identificamos no campo neste momento de transformações a demanda por novas habilidades que até então não eram exigidas dos profissionais. Encontramos empresas que se propõem a entregar, diferente de uma agência, o produto já finalizado, por exemplo. Historicamente, o que estamos chamando de "agências tradicionais" sempre entregavam uma "ideia a ser desenvolvida" por um produtor externo depois da aprovação. Estes novos formatos já entregam o produto final prototipado (conforme vimos no capítulo 2.1). Ou seja, requerem habilidades de prototipagem, em alguns casos; linguagem de programação, quando necessário; produção de gráfica e audiovisual se for preciso; entre outros.

Assim, novas habilidades também são requeridas dos profissionais que já estão no campo e também de quem está ingressando, o que acaba criando novos papéis a partir das novas habilidades e novos cargos surgindo no mercado de comunicação.

Dizemos ainda que muitas dessas novas empresas e modelos de negócio parecem surgir da busca de profissionais que até então eram de agências, por formatos de trabalho que mais os representem. Tais profissionais deixam as agências tradicionais de propaganda e fundam seus próprios modelos de negócio, o que a nós parece como um tensionamento importante à reformulação das práticas, visto que o modelo que tínhamos até então não é mais atrativo para uma parte dos profissionais.

No que se refere às questões de reificação, só conseguimos perceber também junto às agências tradicionais e já estabelecidas no campo, práticas tidas como imutáveis. Mais uma vez dizemos que, só seria possível encontrar esses pontos em instituições que se encontram mesmo há mais tempo no campo, porque em novos modelos de trabalho nem todas as práticas tiveram tempo necessário para que algo seja reificado, ou, como dizem Berger e Luckmann, “coisificados”.

Assim, não precisamos culpabilizar as agências por serem as únicas a reificar práticas. Contudo, as práticas que encontramos como reificadas nestas agências dizem respeito a: jornadas excessivas de trabalho; premiações colocadas acima do objetivo do cliente; assédio moral e sexual. Isso gera um tensionamento, pois nestes novos modelos de negócio essas práticas não parecem acontecer ainda. E mais uma vez ressaltamos a necessidade de pesquisar se isso de fato não acontece no interior desses novos modelos ou se estamos acompanhando modelos recentes, que não tiveram tempo de terem seus defeitos expostos.

Sob a perspectiva dos legitimadores e das ações legitimadoras do campo, vemos as entidades regulatórias sendo acionadas por parte das instituições já estabelecidas, pois, neste momento de transformação, são estas instituições que estão sendo deslocadas de seu espaço habitual. Como vimos, sob as perspectivas dos autores Berger e Luckmann, sempre tenderemos a buscar a economia de esforços e tais deslocamentos fazem com que, quem está em posição desfavorável acione entidades que regulamentem novas instituições no campo.

Por fim, a partir dos tensionamentos do *habitus*, conforme afirmam os próprios agentes do campo em nossas entrevistas, o publicitário que já está em campo apresenta certa dificuldade em acompanhar as mudanças. Além do que, alguns destes profissionais de agência se mostram pouco interessados nas novas possibilidades de formatos e mídia, bem como nas transformações que estão acontecendo na indústria.

Contudo, entra em cena um “novo publicitário”, que entende os problemas que os modelos estabelecidos oferecem e já busca modelos sustentáveis e menos tóxicos de trabalho,

mesmo antes de adentrar o mercado publicitário. Ou seja, uma transformação geracional no *habitus* publicitário, de um profissional estagnado pela economia de energia *versus* um novo publicitário questionador das práticas e modelos como se apresentam.

Além disso, estes novos *players* que entram no mercado publicitário possuem (ou estão buscando por) novos modelos de remuneração pelo seu trabalho, o que desloca o publicitário que já está no campo há mais tempo, visto que, por muito anos o modelo vigente direcionou a criação publicitária para os meios de comunicação e veículos que dariam mais retorno para agência⁵⁴.

Desta forma, podemos afirmar que neste rizoma apresentamos os tensionamentos que estão transformando a indústria da publicidade de maneira geral. Entretanto, gostaríamos de formular de maneira objetiva uma resposta ao problema central deste estudo: **Quais são e como se dão os principais movimentos que exigem do mercado publicitário enquanto campo, reformulações em suas práticas institucionalizadas implicando também em alterações no *habitus* dos profissionais?**

De maneira pragmática podemos dizer que **os principais movimentos de transformação do campo se dão na oposição tanto entre o publicitário já estabelecido no campo *versus* o novo publicitário ingressante no campo (observada a partir da perspectiva do *habitus*), quanto na oposição entre as agências tradicionais *versus* os novos modelos de trabalho.**

Vão para muito além desta oposição entre "velho" e "novo" os tensionamentos que o campo da publicidade enfrenta. Dizemos também que **as transformações no *habitus* publicitário, bem como o surgimento de novos papéis e a legitimidade criativa destes novos modelos frente a novos consumidores, que passam a ter chance de resposta, são os principais propulsores de tais revisões das práticas institucionais do mercado publicitário.**

Retomamos que estes **indícios de transformações no *habitus*** dizem respeito à um “novo publicitário”, mais questionador, que busca mais representatividade, um ambiente mais sustentável, menos hierarquia e novos conhecimentos.

E **novos papéis institucionais** surgindo, que dizem respeito, sobretudo, a novos *players* entrando no mercado, entregando um produto similar ao das agências; profissionais

⁵⁴ Nos referimos ao modelo de BV (bonificação por volume), prática muito conhecida pelas agências tradicionais comentadas neste estudo.

que antes atuavam em agências mais tradicionais buscando um novo modelo de negócio. Destes novos papéis e cargos são demandadas habilidades que até então não estavam ligadas diretamente ao ofício dos profissionais de publicidade, como por exemplos: linguagem de programação; inteligência em negócios; prototipagem; edição audiovisual. Habilidades estas que eram terceirizadas para empresas parceiras, e que hoje são assumidas por estes novos espaços de trabalho, para configurar uma entrega mais próxima do produto final.

É a partir destas transformações que todas as instituições do campo estão revisando suas práticas. As instituições de ensino precisam rever as habilidades ensinadas. As empresas já estabelecidas precisam repensar como se mantêm relevantes para seus clientes. Os publicitários precisam entender qual modelo é mais adequado para o seu perfil de trabalho.

Assim, por hora, nos parecem estar nas atualizações do *habitus* e no surgimento de novos papéis institucionais as principais transformações que desencadeiam revisão nas práticas no mercado publicitário.

Acreditamos termos atingido nosso objetivo principal com esta pesquisa de **mapear os tensionamentos mais recorrentes em agências de propaganda, que geram reformulações no campo da publicidade, nas práticas institucionais e no *habitus* publicitário**, à medida que foi possível para além de apenas mostrar quais são os tensionamentos, mas também discorrer sobre como estes se apresentam neste momento de transformações em nosso campo. Além disso pretendíamos (1) **apontar os principais tensionamentos que levam à mudança no campo e no *habitus* dos agentes deste**; (2) **entender as razões de práticas publicitárias serem tensionadas, considerando processos de legitimação, reificação e novos papéis institucionais**; (3) **traçar um panorama do mercado publicitário atual e suas possíveis transformações futuras**. Acreditamos que atingimos nossas metas apontando estes tensionamentos do campo e entendendo porque as práticas estão sendo revistas neste momento, bem como foi possível traçar um mapa de como o campo está configurado hoje e, a partir dele, perceber que tais mudanças parecem não se encerrar em um futuro próximo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já utilizamos o capítulo anterior para nossos resultados, partimos agora para considerações finais sobre esta jornada de mestrado e percepções a partir deste quadro que se desenha à nossa frente.

Após percorrer todo o trajeto metodológico que nos comprometemos ao iniciar esta pesquisa, avaliamos como positiva a metodologia escolhida para dissertarmos sobre nosso tema. Este processo nos permitiu tatear o objeto sem aspectos que nos viessem o olhar e pudessem de alguma forma nos limitar a uma ou outra resposta que pretendíamos encontrar mesmo que inconscientemente.

Acreditamos que nossos pilares teóricos se mostraram suficientes para analisar este movimento, pois além de conseguirmos relacionar os três entre si, a partir de tais autores surgiram as categorias analíticas que nos permitiram nos aprofundarmos para além do esperado nesta análise.

Assim, concluimos que as categorias de análise se mostraram muito produtivas para debater os aspectos trazidos pelos publicitários, além de favorecer a análise também dos materiais que recolhemos em nossa pesquisa documental exploratória. Dizemos isto, pois, todos os pontos nevrálgicos levantados pelos entrevistados, de maneira muito natural e “rizomática” foram se tramando à uma ou outra categoria, sem que precisássemos fazer maiores esforços ou adaptações. E além disso, nos deram pistas dos próximos passos e instituições à analisar em nossa pesquisa. Em relação a nossos objetivos, acreditamos que os atingimos com a eficiência que gostaríamos e tais metas foram importantes direcionamentos à nossas investidas teóricas e empíricas.

Tais transformações no *habitus* publicitário, que surgem a partir desta oposição entre o publicitário já estabelecido no campo e o novo ingressante, bem como os novos papéis institucionais, que também caracterizam um atrito entre as instituições mais antigas *versus* as mais recentes, representam o momento intenso de mudança que vivemos nesta indústria, e serve para refletirmos se daqui em diante as mudanças tendem a se abrandar, uma vez que se estabeleçam essas novas instituições no campo, outro ciclo de transformações demoraria a chegar. Ou, por outro lado, a velocidade dessas mudanças ficará cada vez mais intensa e uma constância.

É da nossa percepção que, uma vez resolvido cada ponto de tensionamento do mapa que apresentamos, novas áreas de intensidade devem surgir, revelando outros platôs de transformação que desestabilizarão o campo, criando uma sequência de mudanças daqui pra frente. Mais pesquisas serão necessárias para avaliar se estes novos espaços e pessoas no campo estão em busca de efetivamente sanar os problemas apontados nesse estudo, ou algumas destas transformações são apenas discursivas.

Sendo assim, percebemos ao longo de toda essa dissertação que estudos futuros poderiam verificar uma possível relação contraditória entre o que é prática e o que é discurso destas novas empresas emergindo no campo. Vimos ao longo da fala de nossos entrevistados que muitas dessas empresas tentam romper com más práticas na indústria da propaganda, e observamos a partir de nossos pilares teóricos, que uma nova institucionalização não se inicia e se encerra, está sempre em processo de transformação.

Queremos dizer com isso que, ainda que estas empresas apareçam como uma possível solução de vários problemas enraizados no nosso campo é preciso que tenhamos tempo de verificar se essas práticas são de fato questionadas, e rompidas, nestes novos espaços de trabalho no dia a dia, indo além de apenas discursos em seus *sites* e redes sociais.

Desta forma, conseguimos encerrar este ciclo de aprendizagem e redescoberta de um campo que nos trouxe tantas inquietações, com uma perspectiva nítida a nossa frente de como darmos continuidade à nossos interesses de pesquisa futuros, com a cartografia como eixo metodológico a seguir, e novas práticas a serem verificadas.

Para finalizar, gostaríamos de destacar em agradecimento, a maneira como sentimos o campo aberto ao debate conosco, visto que toda nossa rede de relacionamentos, e as relações que surgiram a partir desta pesquisa, sempre se mostraram interessadas em debater tal tema, o que nos mantém ainda mais focados em ampliar tal pesquisa posteriormente, além de nossa jornada de mestrado.

Uma de nossas preocupações com esta pesquisa foi também de poder devolver de forma palatável e acessível, tanto para a comunidade acadêmica quanto profissional de nosso campo, os achados desta pesquisa. Ainda que este movimento, por opção metodológica, não tenha composto nossos dados a serem analisados, produzimos uma série de vídeos que resumem alguns dos problemas que comentamos neste estudo e que podem ser encontrados em nossas redes sociais⁵⁵.

E neste sentido, gostaríamos de encerrar destacando também o nosso entusiasmo com a possível contribuição acadêmica para o debate, mas sobretudo a aproximação entre as discussões acadêmicas e o mercado de trabalho que promovemos nestes dois anos. As relações de amizade e trocas de experiências com profissionais da academia e do mercado foram de grande valia nessa investida de mestrado. Este era sim um de nossos objetivos ao

⁵⁵ Esta série de vídeos podem ser encontrados em <https://www.instagram.com/lucasschuch/channel/> e também em <https://www.youtube.com/user/lucasschuch>.

iniciarmos esta pesquisa, mas as relações com o mercado regional e, sobretudo, nacional, e os diálogos que iniciamos com novas iniciativas no mundo da publicidade, para a coleta de dados aqui apresentada são motivos de muita alegria.

6. BIBLIOGRAFIA⁵⁶

AGUIAR, Lisiane. **Processualidades da cartografia nos usos teórico-metodológicos de pesquisas em comunicação social**. São Leopoldo: UNISINOS, 2011, 151p. Dissertação. Unidade Acadêmica de Pesquisa e PósGraduação.

AGUIAR, Lisiane; ROSÁRIO, Maria Do. **A cartografia como um processo teórico-metodológico multifacetado para estudos da cibercultura**. Artigo apresentado no Eixo 1 – Educação, Processos de Aprendizagem e Cognição do VI Simpósio Nacional da Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura realizado de 06 a 08 de novembro de 2012.

BERGER, Peter L. E LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis: Ed. Vozes, 1985.

BURTENSHAW, K.; MAHON, N.; BARFOOT, C.; **Fundamentos da publicidade criativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BONNEWITZ, P. **Primeiras Lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

_____. **Questões de Sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 1983b

_____. **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. **Os Usos Sociais da Ciência**. São Paulo: Unesp, 2004.

_____. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papyrus, 1996.

CARRASCOZA, J.A. **Do caos à criação publicitária: processo criativo, plágio e ready-made na publicidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASAQUI, V.; LIMA, M.C.; RIEGEL, V. (Orgs) **Trabalho em Publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011.

CCO (*Chief Creative Officer*). Entrevista realizada pelo autor. São Paulo, 2017.

COVALESKI, R. L. **O processo de hibridização da publicidade: entreter e persuadir para interagir e compartilhar**. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, SP. 2010, p.176.

CHRISTOFOLI, M; CARVALHO, C. M; **O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática**

⁵⁶O presente trabalho foi realizado com apoio da coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

do mercado publicitário gaúcho. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2014, Foz do Iguaçu.

CHRISTOFOLI, M; CARVALHO, C.M; BOMBARDELLI, R.C.B.; **Da força das mídias ao poder do conteúdo:** uma revisão sobre a prática publicitária e seus modelos de negócio. Trabalho apresentado no GT de História da Publicidade e da Comunicação Institucional, integrante do 10º Encontro Nacional de História da Mídia. UFRGS-RS, 2015.

CNC (Consultor de Negócios e Comunicação). **Entrevista realizada pelo autor.** São Paulo, 2018.

DELEUZE, G; GUATTARI, F. **Mil Platôs** (vol. I). 2ª Ed. Rio de Janeiro: 1995

DIR (Diretor executivo de veículo de comunicação sobre publicidade). **Entrevista realizada pelo autor.** São Paulo, 2017.

DUARTE, J. BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ECKHARDT, G. ARVIDSSON, A. **Ad agencies. Consumption Markets & Culture.** 19. 1-5. 10.1080/10253866.2015.1079960. (2015)

FFB (Funcionário do Facebook). **Entrevista realizada pelo autor.** São Paulo, 2018.

FIGUEIRA NETO, A. O. **Os novos cenários das comunicações e a ampliação da formação em publicidade: reflexões a partir da ECA/USP.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación / / [publicação da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación]. — Ano 14, n.27 (2º sem. 2017). — São Paulo: ALAIC, 2016-420p.

GIL, A. G. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, N. D. **Publicidade:** comunicação persuasiva. Porto Alegre: Sulina, 2003.

GOMES, N. D; CASTRO, M. L. D. **Publicidade:** um olhar metodológico. In.: PEREZ, C; BARBOSA, I.S (Orgs.). **Hiperpublicidade, v. 1:** atividades e tendências. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GUERRA, Gilberto Clarício Martinez; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **A institucionalização de representações sociais: uma proposta de integração teórica.** REGE Revista de Gestão, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 339-359, sep. 2011. ISSN 2177-8736. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36742>>. Acesso em: 09 June 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5700/rege430>.

HANSEN, F. **Heterogeneidade discursiva:** o atravessamento do outro no processo criativo do discurso publicitário. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Letras. Programa de Pós-Graduação em Letras. Porto Alegre, RS. p. 227. 2009.

HANSEN, F. **(in)Verdades sobre os profissionais de criação:** poder, desejo, imaginação e autoria. Porto Alegre: Entremeios, 2013.

JOURDAIN, A; NAULIN, S. **A teoria de Pierre Bourdieu e seus usos sociológicos**. Petrópolis: Vozes, 2017.

KASTRUP, V. O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. *Psicol. Soc.* vol.19 no.1 Porto Alegre Jan./Apr. 2007

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe: estudos de dialética marxista**. Trad. Telma Costa; Revisão Manuel A. Resende e Carlos Cruz – 2º Edição, Rio de Janeiro: Elfos Ed.; Porto, Portugal, Publicações Escorpião, 1989.

MEAD, G. H. **Mind self and society from the standpoint of a social behaviorist**. Chicago: University of Chicago. 1934.

MENDONÇA, R. F. Teorias críticas e pragmatismo: a contribuição de G. H. Mead para as renovações da Escola de Frankfurt. In.: **Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online]**. 2013, n.90, pp.367-403.

PCM (Proprietária de Consultoria especializada em Mulheres). **Entrevista realizada pelo autor**. São Paulo, 2018.

PEREZ, C. **Estrutura organizacional e modelos de gestão da agência de propaganda**. In.: PEREZ, C; BARBOSA, I.S (Orgs.). **Hiperpublicidade, v. 2:** atividades e tendências. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PETERMANN, Juliana. **Do sobrevôo ao reconhecimento atento:** a institucionalização da criação publicitária, pela perspectiva do *Habitus* e dos capitais social, cultural e econômico. São Leopoldo: UNISINOS, 2011, 408p. Tese. Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental:** Transformações Contemporâneas do Desejo. São Paulo: Estação Liberdade, 1989.

ROSÁRIO, N. M. **Cartografia na comunicação:** Questões de método e desafios metodológicos. 2016. (Apresentação de trabalho).

SETTON, M.G.C. **A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea**. *Revista Brasileira de Educação*. n. 20. Rio de Janeiro Maio/Agosto. 2002

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORDY, Walter. *Handbook de estudos organizacionais*. Tradução de Humberto F. Martins e Regina Luna S. Cardoso. São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.

WEBER, M. **Sociologia**. Org. Gabriel Cohn. São Paulo: Ed. Ática. 2003.

WILLIAMS, R. **Cultura e Materialismo**. São Paulo: Ed. Unesp. 2011.

ANEXO A - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

“Não podemos mais ser apenas agências de publicidade”

Chefe de criação da Fbiz, Guilherme Jahara foi ao SXSW pela primeira vez e conta o que aprendeu com as start ups em Austin

-A +A 🗨️ 🌐

Jonas Furtado

17 de março de 2017 - 9h19

Guilherme Jahara, chefe de criação da Fbiz, esteve pela primeira vez em Austin neste ano. Ficou menos do que gostaria (deixei a cidade na segunda-feira 13), mas o bastante para ser contagiado pelo clima de inovação e de abundância de novas ideias. Nesta entrevista, ele conta o que mais o impressionou na área dedicada às start ups do SXSW e analisa como as agências de publicidade podem se beneficiar desse intercâmbio com empresas mais jovens e de outras áreas.

Meio & Mensagem – O que você viu de mais interessante na área de start ups?

Guilherme Jahara – Vi os pitches de entretenimento e conteúdo e de realidade aumentada e realidade virtual. Uma que me chamou bastante a atenção foi uma start up Launch by de comércio. Eles criaram um aplicativo para ajudar vendedores



Publicidade

🐦 SXSWnoMM

🐦 Seguir @meioemensagem

Disponível em:

<http://sxsw.meioemensagem.com.br/cobertura2017/2017/03/17/nao-podemos-mais-ser- apenas-agencias-de-publicidade/>

ANEXO B - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

Ogilvy Brasil ganha área de conteúdo digital

Estrutura produz conteúdo, responde em tempo real e mensura os principais indicadores da marca, nos sites e redes sociais dos anunciante



Disponível em:

<http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/19/ogilvy-brasil-ganha-area-de-conteudo-digital.html>

ANEXO C - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

FEATURE

Why consultancies aren't upending the agency-client model just yet

Amid a growing tug-of-war between traditional agencies and management consultancies, analysts say the two achieve distinct ends — at least for now.

AUTHOR

David Kirkpatrick

PUBLISHED

May 1, 2017

SHARE IT

The latest and what might be the most significant disruption to the traditional marketing ecosystem is the growing presence of global management consultancies such as Accenture and Deloitte, which are snapping up work that has, in the past, been strictly agency territory.

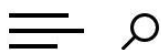
More than 60% of marketers are now open to handing over their business to consultants, per a new report from Forrester Research, which noted only about half were happy with their agency partners. The growing appeal of consultancies comes at a time where the traditional agency-

Disponível em:

<https://www.marketingdive.com/news/why-consultancies-arent-upending-the-agency-client-model-just-yet/4412>

98/

ANEXO D - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.



PROPMARK



Agências de publicidade pedem mudanças na mídia digital

Abap espera que 'a sucessão de relevantes problemas levará os meios a reverem suas práticas'

por PROPMARK publicado em 23 de março, 2017 - 16:27

A Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) se posicionou em relação ao banimento da publicidade em canais digitais, como Google, YouTube, Facebook e outros. No comunicado, a entidade diz que acredita e espera que a sucessão de relevantes problemas que atingiram a área de mídia digital nos últimos meses levará esse meio, por meio dos seus principais players, a reverem suas atitudes e práticas; como a questão do ambientes de veiculação publicitária sem controle; as métricas não aceitas pelo conjunto da atividade e sem a devida auditoria independente; e o elevado índice de fraudes constatadas.

5 + lidas

El se torna uma das principais áreas nas agências

7 recomendações para blindar as marcas da crise do Facebook

Disponível em:

<http://propmark.com.br/mercado/agencias-de-publicidade-pedem-mudancas-na-midia-digital>

ANEXO E - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

FACEBOOK TWITTER GOOGLE+ LINKEDIN YOUTUBE RSS

DRAFT

DRAFT ACADEMIA DRAFT ERS THE FACTORY

SEÇÕES NÓS MISSÃO NEWSLETTER CONTATO MEDIA KIT MANIFESTO

SPONSORS: AES Tietê Braskem LABS CHIVAS easynvest Eletropaulo FCA LATAM IDEIXO Itaú Mulher

NEGÓCIOS CRIATIVOS

QUE TAL UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE SEM SEDE, SEM CHEFE E COM REMUNERAÇÃO ABERTA? É O QUE A HUMANS PROPÕE

Marina Audi - 8 de novembro de 2017



Disponível em:

<https://projetoDraft.com/que-tal-uma-agencia-de-publicidade-sem-sede-sem-chefe-e-com-remuneracao-aberta-e-o-que-a-humans-propoe/>

ANEXO F - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

“Não vejo ninguém feliz em agências”

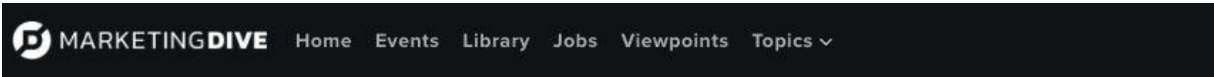
Alexandre Gama confessa que não acredita mais no modelo das grandes holdings e fala que preferiu ver a Neogama acabar do que presenciar a operação perder sua identidade criativa



Disponível em:

<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/12/18/nao-vejo-ninguem-feliz-em-agencias.html>

ANEXO G - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.



BRIEF

Pressure grows on ad agencies as stocks are downgraded

AUTHOR

David Kirkpatrick

PUBLISHED

July 11, 2017

SHARE IT



Dive Brief:

- Pivotal Research Group released an advisory note rating publicly-traded companies including Interpublic, Omnicom, Publicis and WPP as a “hold” due to what was described as a “difficult time for the agency holding companies” by analyst Brian Wieser in the note and reported on by MediaPost.
- A number of reasons for the downgrade were cited including slowing underlying business growth, fee impacts from transparency-related issue, the fragmentation of media and the potential that the ad agency marketplace may have fundamentally changed from the traditional agency model, according to Wieser.
- WPP had already faced a “double downgrade” from Exane BNP Paribas to “underperform” from “outperform.”

Disponível em:

<https://www.marketingdive.com/news/pressure-grows-on-ad-agencies-as-stocks-are-downgraded/446781/>

ANEXO H - Veículos especializados sobre movimentações do campo publicitário.

Debate étnico-racial chega (atrasado) às agências

Baixa presença de negros em funções estratégicas no marketing e na publicidade gera debates em comitês de diversidade, ações inclusivas de recrutamento e até política de cotas



Disponível em:

<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/08/21/debate-etnico-racial-chega-atrasado-as-agencias.html>

ANEXO I - POSTAGEM EM NOSSAS REDES SOCIAIS E BLOG QUESTIONANDO PUBLICITÁRIOS SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO.

 **Lucas Schuch** compartilhou a foto de MEU Estúdio de Criação.

31 de julho de 2017 ·  

Galera do mercado de propaganda/ publicitários/ estudantes de publicidade/ todo mundo. EU PRECISO DA AJUDA DE VOCÊS. Leiam e me ajudem?



RESPONDE AÍ_

**MUDANÇAS_>
DO MERCADO
PUBLICITARIO?**

MEU Estúdio de Criação
Publicado por Lucas Schuch [?] · 31 de julho de 2017 · 

10 Mudanças atuais do mercado publicitário.

Parte do MEU projeto de mestrado, é entender as principais mudanças (e

Disponível em: <https://www.facebook.com/lucasschuch/posts/10212306420529659>

ANEXO J - Roteiro de perguntas feito à DIR⁵⁷.

1) Quais os principais tensionamentos para as agências de propaganda estarem sendo pressionadas a rever os seus formatos.

Categoria Analítica referente: Institucionalização

2) Hoje, em propaganda, falamos sobre Dados/ Data Mining/ Big Data/ assuntos que não tínhamos em propaganda anteriormente. Você acha que o publicitário acompanha esses movimentos?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

3) Muito se fala hoje sobre Cultura e DNA de agência, se muda DNA?

Categoria Analítica referente: Reificação

4) Sobre modelo de remuneração, tu acha que a gente está próximo de encontrar um modelo que vai nos sustentar pelos próximos 50 anos como a gente veio até agora?

Categoria Analítica referente: Legitimação

5) Como um profissional bastante experiente, quantas vezes tu já viu mudanças como essa acontecerem. Esse tipo de processo é cíclico?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

⁵⁷ Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2017, durante evento onde o entrevistado estava palestrando. Entrevista relativamente mais curta em relação às demais devido à agenda de nossa fonte.

ANEXO L - Roteiro de perguntas feitas à CCO⁵⁸

1) Quais os principais tensionamentos para as agências de propaganda estarem sendo pressionadas a rever os seus formatos.

Categoria Analítica referente: Institucionalização

2) Como as agências movimentam a criação de uma cultura organizacional em seu favor?

Categoria Analítica referente: Reificação

2.1) Sobre número de funcionários, você já afirmou que não queria que a sua agência passasse de 140 funcionários. Porque?

Categoria Analítica referente: Legitimação

2.2) Você acha que cultura, fica mais difícil transmitir para um número maior de funcionários?

Categoria Analítica referente: Reificação

3) Você acha que o publicitário acompanha todos esses movimentos em torno da publicidade, ou ele tende a ficar mais acomodado à novas práticas?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

4) Alguns dos atravessamentos éticos que circundam a propaganda, tem a ver com baixa representatividade de mulheres, sobretudo na criação. O que você acha disso?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

5) Sempre vivemos um mundo glamouroso da propaganda. O cenário atual é diferente, e questionamentos éticos são comuns ao mercado. Jornadas de trabalho excessiva e a questões de gênero, revelam fragilidades da indústria. Porque as agências de publicidade têm sido solicitadas a responder à esse tipo de questionamento?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

6) Publicitários recém formados têm visões muito diferentes do que se via anteriormente, optando por trabalhar em outras empresas antes de trabalhar em uma agência. Na contramão disso, você tem uma pesquisa que mostra a *sua* agência aparecendo entre as 10 empresas que os publicitários querem trabalhar. Você acha que esses profissionais de fato se espalharam, ou ainda dá pra atrair talentos para o modelo de agência?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

7) Como você vê o modelo de remuneração de agências hoje? Você acredita que estamos próximos de achar um modelo definitivo que vá durar pelos próximos 50 anos?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

⁵⁸ Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2017.

8) O consumidor mudou, e com ele o que a agência entrega ao anunciante também. Você acha que o publicitário sabe qual é o produto da comunicação?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

9) Você enxerga de fato uma perda da relevância da agência para o anunciante?

Categoria Analítica referente: Legitimação

10) Se tivéssemos essa conversa há 10 anos, seria sobre criatividade e premiações. Hoje conversamos sobre modelos de negócio, ética e reformulações na propaganda. Isso caracteriza uma necessidade de ampliação do que o publicitário deve entender do seu negócio?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

ANEXO M - Roteiro de perguntas feito à PCM⁵⁹.

1) Quais os principais tensionamentos para as agências de propaganda estarem sendo pressionadas a rever os seus formatos.

Categoria Analítica referente: Institucionalização

2) Qual é a entrega efetiva de uma consultoria para mulheres, quando trabalhando para uma marca?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

3) Como é o fluxo entre a consultoria e uma marca, ela é similar a uma agência? Vocês tem cargos que se assemelham a uma agência?

Categoria Analítica referente: Papéis

4) E quando o trabalho é em parceria com a agência? Vocês sentem alguma resistência dos profissionais da agência?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

5) O publicitário acompanha esses novos formatos, transformações?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

6) Publicitários recém formados têm visões muito diferentes do que se via anteriormente, optando por trabalhar em outras empresas antes de trabalhar em uma agência. Você acha que esses profissionais de fato se espalharam, ou ainda dá pra atrair talentos para o modelo de agência?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

7) Como é o modelo de remuneração das consultorias em geral?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

8) Você acha que o publicitário, ele entende todas as transformações que estão acontecendo com o consumidor, e qual é o produto da comunicação hoje?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Reificação

9) Você acha que uma consultoria concorre com uma agência?

Categoria Analítica referente: Legitimação/ Papéis

10) Quais são os principais *KPIS*, de uma consultoria. Como vocês mensuram o trabalho de vocês?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

⁵⁹ Entrevista realizada no dia 01 de março de 2018, presencialmente na cidade de São Paulo.

11) Você enxerga esse tipo de tensionamento, gênero, classe, raça. Chegando e transformando efetivamente as agências?

Categoria Analítica referente: Reificação

12) E o que mais preocupa vocês, a imagem de vocês com os clientes, ou com a rede de contatos?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

ANEXO N - Roteiro de perguntas feito à PCN⁶⁰.

1) Quais os principais tensionamentos para as agências de propaganda estarem sendo pressionadas a rever os seus formatos.

Categoria Analítica referente: Institucionalização

2) Hoje, em propaganda, falamos sobre Dados/ Data Mining/ Big Data/ assuntos que não tínhamos em propaganda anteriormente. Você acha que o publicitário acompanha esses movimentos?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

3) Como você vê o modelo de remuneração de agências hoje? Você acredita que estamos próximos de achar um modelo definitivo que vá durar pelos próximos 50 anos?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

4) Publicitários recém formados têm visões muito diferentes do que se via anteriormente, optando por trabalhar em outras empresas antes de trabalhar em uma agência. Você acha que esses profissionais de fato se espalharam, ou ainda dá pra atrair talentos para o modelo de agência?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

5) Muito se fala hoje sobre Cultura e DNA de agência, se muda DNA?

Categoria Analítica referente: Reificação

6) Você considera que o publicitário acompanha novas formas de fazer propaganda, novos formatos de agência acontecendo, essas problematizações, ou é um profissional que se agarra, a modelos antigos?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

7) Agências têm sido questionadas sobre questionamentos éticos. Você vê as agências se movimentando para resolver essas questões?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

8) O que você acha desse movimento de empresas mais enxutas, entregando um produto muito semelhante às agências? Te digo as consultorias, que por vezes, algumas delas não entregam mas tem outras que entregam a mesma coisa. Então por vezes são concorrentes, por vezes são parceiros das agências.

Categoria Analítica referente: Institucionalização

⁶⁰Entrevista realizada no dia 05 de março de 2018, presencialmente na cidade de São Paulo.

ANEXO O - Roteiro de perguntas feito à FFB⁶¹.

1) Quais os principais tensionamentos para as agências de propaganda estarem sendo pressionadas a rever os seus formatos?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

2) Qual é a entrega do facebook para um projeto de marca? Se assemelha a uma agência?

Categoria Analítica referente: Papéis

3) E porque você acha que a agência acredita que o facebook pode tomar o seu cliente?

Categoria Analítica referente: Legitimação

4) Os publicitários recém formados, tem visões muito diferentes do que se via anteriormente. Hoje vemos esses profissionais optando antes de ir pra uma agência, trabalhar no Facebook, no Google, Netflix. Ao que você credita esse movimento?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

5) É possível manter o interesse dessas novas gerações pelo modelos tradicionais?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

6) Você considera que o publicitário acompanha novas formas de fazer propaganda, novos formatos de agência acontecendo, essas problematizações, ou é um profissional que se agarra, a modelos antigos?

Categoria Analítica referente: *Habitus*

7) Como é o fluxo de trabalho entre facebook e as marcas?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

8) O consumidor mudou, e com ele a entrega da agência também, tu acha que o publicitário, ele sabe qual o papel dele na comunicação?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/ Papéis

9) Como você vê o modelo de remuneração de agências hoje? Você acredita que estamos próximos de achar um modelo definitivo que vá durar pelos próximos 50 anos?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

10) Como o facebook fala sobre a questão dos números e da confiança dos clientes nas métricas?

Categoria Analítica referente: Institucionalização

⁶¹ Entrevista realizada no dia 02 de março de 2018, presencialmente na cidade de São Paulo, na sede da empresa Facebook Brasil

11) Agências têm sido questionadas sobre questionamentos éticos. Você vê as agências se movimentando para resolver essas questões?

Categoria Analítica referente: *Habitus*/Papéis