

Entre o provisório e o incerto: modos de trabalho em uma agência de publicidade colaborativa¹

Maria Cristina Dias Alves¹

<https://orcid.org/0000-0001-9790-6068>

I - Universidade de São Paulo .
São Paulo (SP). Brasil.

Resumo: Para observar processos de trabalho em transformação nas agências de publicidade brasileiras, realizamos uma pesquisa de cunho etnográfico em três modelos de agência (tradicional, digital e colaborativa). Neste artigo, apresentamos parte das observações, entrevistas e análises realizadas na agência de modelo colaborativo, que agrupa serviços de comunicação e de tecnologia em um negócio híbrido. Sob os conceitos de mediações, mediação e dispositivos, discutimos a descentralização de saberes e de poderes dentro de um ecossistema publicitário, materializado em um espaço físico horizontal, com hierarquia peculiar e em constante movimento.

Palavras-chave: processo criativo; mediações; mediação; dispositivo.

Abstract: Between impermanence and uncertainty: ways of working in a collaborative advertising agency - In order to observe the work processes in transformation in Brazilian advertising agencies, we conducted an ethnographic research in three different agency models (traditional, digital, and collaborative). In this paper, we present part of the results from field diaries and interviews, and in addition an analysis of findings in the collaborative model, which brings together various communication and technology services in a hybrid business. Having as a theoretical contribution the concepts of mediations, mediatization and dispositif, we discuss the decentralization of knowledge and

1 Uma primeira versão deste artigo foi apresentada versão atualizada do texto apresentado no 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, revisto e com acréscimos decorrentes da pesquisa de pós-doutorado.

power within an advertising ecosystem materialized in a horizontal physical space as well as its is hierarchy, peculiar and in constant movement.

Keywords: creative process; mediation; mediatization; dispositiv.

Introdução

Ao pesquisar os processos de trabalho nas agências de publicidade brasileiras, buscamos acrescentar ao olhar da pesquisadora as inquietações que acompanharam a profissional durante as décadas de trabalho como redatora publicitária e diretora de criação. Pela vivência das alterações nos modos de fazer da área de criação das agências, na qual o ideário da *criatividade artística*, que acompanha a profissão, tem esvanecido desde o fim da primeira década do século XXI.

Com base nesse pressuposto, em nossa tese de doutorado, realizamos uma pesquisa empírica de cunho etnográfico em três modelos de agências de publicidade brasileiras localizadas na cidade de São Paulo: tradicional, digital e colaborativa². O corpus foi constituído por uma agência de cada modelo, selecionadas entre as 20 maiores do país, com o objetivo de investigar as transformações no trabalho publicitário e os dispositivos sociotécnico-discursivos na configuração de procedimentos e fluxos, bem como compreender as divergências e permanências dos dispositivos na mediação da tecnicidade e na construção de um saber comunicacional dos processos publicitários em suas concomitâncias e diferenças estruturantes.

Considerando todo o *corpus* da pesquisa, além da observação participante, foram realizadas 25 entrevistas (gravadas em áudio) com 30 profissionais de diversas áreas: criação, atendimento, planejamento, mídia, produção, programação, projetos e relações públicas. Para este artigo, apresentamos alguns achados, trechos de entrevistas e análises da agência de modelo colaborativo, bem como as observações sobre o processo criativo de uma campanha de concorrência para o lançamento de uma bebida alcoólica, acrescidas de análises da nossa pesquisa de pós-doutorado, encerrada em 2021, na qual investigamos a atualização dos achados da tese, as dissipações ou consolidações de tendências.

2 Uma agência de modelo tradicional, dedicada prioritariamente à mídia *off-line*; uma digital, voltada às mídias digitais e redes e, por fim, uma colaborativa, modelo híbrido de prestação de serviços, com trabalhos de comunicação publicitária, relações públicas, *live marketing* e de tecnologia.

Existe uma transformação em curso que altera os modos de fazer e exige um olhar perspicuo para investigar as implicações, tanto no ofício do criativo publicitário³ quanto no próprio modelo de negócio da comunicação publicitária. Como exemplo, citamos o *home office* (que nessa agência ocorria antes da pandemia), e a ausência de controle de horários dos profissionais, típicos de sistemas flexíveis (SENNET, 2015), ante a precarização do trabalho e incertezas quanto à formação profissional, decorrentes da racionalização de procedimentos e do espírito empreendedor do modelo neoliberal de economia em que todos são empresários de si mesmos: o *homo economicus*, “[...] ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda [...]” (FOUCAULT, 2008, p. 311).

Tendo em vista essas inquietações, e no diálogo com Foucault (2000), Deleuze (1999) e Agamben (2009), analisamos os achados da pesquisa sob o conceito de dispositivo — técnico, espacial, discursivo —, por fazer emergir saberes e, conseqüentemente, novos poderes, localizando o dispositivo nas “[...] estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentadas por eles [...]” (FOUCAULT, 2000, p. 140), campo fértil para compreender as mudanças em processo. E mediação (BRAGA, 2012; HJARVARD, 2012; 2014; VERÓN, 2014) e mediações comunicativas da cultura (MÁRTIN-BARBERO, 2009, 2015; LOPES, 2014, 2018), conceitos que permitiram confirmar ou confrontar pressupostos sobre processos de produtores (e de receptores, não abordados aqui) e as transformações decorrentes.

Neste texto, relatamos trechos da descrição densa dos diários de campo (GEERTZ, 2008), que, sob a lente dos pequenos fatos nem sempre aparentes, permitem uma análise cultural alinhada a esses conceitos — mediação, mediação e dispositivos —, cujas lógicas processuais, por serem vivenciadas, se tornam passíveis de observação e de interpretação. Por estarmos a par da incompletude da análise cultural, dedicamos atenção especial aos procedimentos de trabalho, no que sinalizam de naturalização e regularidades nos modos de fazer, tendo em vista as exigências de criatividade, eficiência e respostas a *briefings*⁴ que buscam potencializar a experiência do consumidor com as marcas.

3 Utilizamos o gênero masculino nos descritivos de cargos/pessoas não por um juízo de valor, mas pela presença maciça (ainda) de homens na criação.

4 Documento com o pedido do trabalho detalhado: informações do cliente, mercado, objetivos e resultados esperados, entre outros.

Assim, se nas agências de modelo digital e tradicional pesquisadas (ALVES, 2016), o departamento de criação ainda é valorizado, mantendo duplas e trincas e composições diversas de acordo com as solicitações de trabalho, nessa agência colaborativa, o diretor de criação⁵ (também CEO e presidente da agência e da *holding* da qual faz parte) prefere não nomear o departamento de criação, por querer desmitificar o romantismo da área. Tanto que instituiu um *framework*⁶, modelo procedimental para que os profissionais responsáveis pela criação respondam às solicitações do *briefing* por meio de um rascunho criativo com quatro questões: o contexto, a ideia, o funcionamento da ideia e como será ativada (ALVES, 2016). Cada resposta deve conter apenas um parágrafo, e esse rascunho tem de ser aprovado antes de qualquer execução interna, a ser realizada por redatores e diretores de arte. Esse método, a nosso ver, não só sistematiza um processo outrora mais parecido com o fazer artístico, distanciando diretores de arte e redatores do fazer criativo (são apenas executores de ideias alheias), como também modifica as apresentações de campanhas e de peças em geral, que, na maioria das vezes, era realizada em um contexto rodeado de expectativas quanto a *big idea*.

Como este texto é um recorte da tese, trazemos parte das discussões teóricas e análises das agências pesquisadas, na especificidade do modelo colaborativo, seguidas da descrição de um dos trabalhos realizados e respectivo processo. Na sequência, elencamos as principais peculiaridades da agência, resultado das observações e das entrevistas e, inclusive, dois quadros que sintetizam as características que a constituem e o fluxo de trabalho mais comum e, finalmente, as considerações em movimento, que sinalizam a imprevisibilidade e as incertezas de um modelo de negócio em constante transformação.

A pesquisa: entre o provisório e o incerto

Antes de dar início à pesquisa de campo, exercitamos o olhar diacrônico sobre o fazer publicitário em consonância com o surgimento de cada um dos meios, desde o telégrafo, o que permitiu acompanhar a relação intrínseca

5 Devido à confidencialidade, não podemos informar nomes, cargos e dados que revelem as agências e os respectivos profissionais. As pesquisas *in loco* foram autorizadas pelos presidentes/sócios, depois de contato pessoal, e todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que garante o anonimato e a não citação de qualquer dado. Nessa agência colaborativa, a pesquisadora ainda assinou um termo de responsabilidade e sigilo, assegurando o compromisso de envio da tese para leitura do presidente antes da entrega.

6 Um modelo estrutural de trabalho.

entre o desenvolvimento dos meios e as estratégias publicitárias, junto das novidades da tecnologia e dos movimentos das artes.

Na revisão teórica, nos aproximamos de conceitos que iluminaram os nossos caminhos, como a atualização do mapa das mediações de Martín-Barbero (2015) e as discussões sobre um ecossistema comunicativo consequente da mutação da tecnologia (LOPES, 2014), que ultrapassa a mera questão técnica: uma tecnicidade que faz parte do viver, que afeta e é afetado pelos pensamentos e sentimentos.

[...] a existência de uma tecnociência nos desafia a pensar — não a singularidade do “mundo da técnica”, senão — como advertia Heidegger, a *tecnicidade do mundo*; ou seja, a técnica como uma dimensão constituinte do humano. É para esse desafio que se dirigem os esforços para pensar a técnica como um terceiro ambiente e *ecossistema comunicativo*, hoje tão socialmente estratégico quanto o ecossistema verde. E se o ambiente verde foi redesenhado pelo homem para o bem e para o mal, agora é o ambiente digital que se torna mais rapidamente natural para nós; porque faz cada vez mais com nossa corporeidade, nossa sensibilidade e nossa cognição [...] (MÁRTIN-BARBERO, 2015, p. 28, *grifos do autor*, tradução nossa).

Também nos aproximamos de Hjarvard (2012, 2014), para quem a mediação “descreve o ato concreto da comunicação” em um tipo de mídia e na especificidade de um contexto social, similar ao que assinala Thompson (2018), e “[...] a midiatização se refere a um processo de mais longo prazo, em que as instituições sociais e culturais e os modos de interação são alterados em consequência do crescimento da influência dos meios de comunicação [...]” (HJARVARD, 2014, p. 39). Entretanto, de acordo com Verón (2014), a midiatização é consequência da modernidade, síntese de uma sequência histórica de fenômenos midiáticos resultantes da nossa capacidade de semiose, que dá forma a dispositivos materiais desde o primeiro instrumento criado por mãos humanas, instituindo um “novo processo interacional de referência” ainda em curso, como aponta Braga (2009, p. 1).

Nesse sentido, consideramos a midiatização um instrumento heurístico para analisar processos, como sugere o autor (BRAGA, 2012), não a dissociando das mediações comunicativas da cultura de Martín-Barbero (2009), que há anos sinaliza as transformações culturais com base em uma visão contrária ao pensamento único que faz da tecnologia “o grande mediador” entre as pessoas e o mundo, denegando seu sentido instrumental presente nos

estudos de comunicação (LOPES, 2014, 2018). Para Mártin-Barbero (2015), o adensamento da mediação da tecnologia faz que ela se torne estrutural e resulte em novas percepções, novas linguagens e sensibilidades.

Sobre ambos os conceitos, Bastos (2012, p. 60) relembra que *medium* e *media* são “objetos empíricos de uma realidade” tanto no Brasil como na tradição norte-americana. No entanto, os estudos germânicos consideram a mídia uma instituição independente, com regras próprias e, portanto, o uso do termo midiatização se volta para as relações entre as mudanças da mídia e a comunicação, bem como para as mudanças da cultura e da sociedade (HASEBRINK; HEPP, 2013). Outro autor que aproxima ambos os conceitos é Barros (2012), para quem as mediações comunicativas da cultura são voltadas para as interações sociais que ocorrem na mídia; já a midiatização da cultura se volta para as práticas sociais decorrentes da lógica da mídia.

Em nossa pesquisa de pós-doutorado (ALVES, 2021), novamente aproximamos mediação e midiatização pela possibilidade de observar e classificar a interação em processos de trabalho, ou seja: os modos de fazer das duplas ou trincas de criação compostas de redatores, diretores de arte e, inclusive, programadores, combinados a novas conexões de profissionais, mas implicadas às anteriores, nem sempre percebidas.

Hjarvard (2012) distingue dois tipos de midiatização: a direta, quando a interação com os meios altera determinadas atividades, como ocorre com os aplicativos de compras e de bancos, entre outros, que antes só podiam ser realizadas presencialmente; e a midiatização indireta, que pode ou não alterar as atividades ao produzir novos contextos culturais. O autor exemplifica com os brindes ofertados em redes de *fast food*, que extrapolam o ato de se alimentar, e ainda, a intertextualidade entre meios e instituições sociais, na materialidade das representações culturais que a mídia veicula e nas quais incluímos os memes.

Essa agência colaborativa nomeia cargos e fluxos de trabalho à sua maneira, e estes não se parecem com os das demais pesquisadas. Para evitar o *cercos semântico*, relata o CEO (ALVES, 2016, p. 114): “[...] Quando você cria uma função, ela vem sem a carga histórica, sem a carga comportamental, também, o que ajuda muito a gente a determinar um pouco o comportamento das pessoas aqui dentro [...]”. São relações de força que desestabilizam o fazer criativo e o *ser publicitário*, consequência das exigências de rapidez e de produtividade, como discutimos na atualização de alguns dados da pesquisa

(ALVES, 2021), que sinalizam a intensa redução de prazos e o achatamento de salários. Olhar que se volta para as configurações das rotinas informacionais de analistas de dados nas agências, dados esses fornecidos por plataformas que alimentam os trabalhos, num processo de codependência e no qual as agências têm perdido lugar para as consultorias.

Essas observações e análises nos aproximam de Han (2015), ao discutir a sociedade do desempenho, diagnóstico que tem nas agências de publicidade (e empresas de comunicação em geral) um modelo ilustrativo, quer pela questão do trabalho remunerado como prestadores de serviços (pejotização), quer pela exigência de mais eficiência e, portanto, produtividade elevada, que substitui o paradigma da disciplina pelo do desempenho ou “[...] esquema positivo do poder [...]” (HAN, 2015, p. 25), em oposição à negatividade da sociedade disciplinar. O sujeito da positividade é bem mais produtivo, alinhado à imediatez das métricas da mídia e da dataficação da vida, que transforma informações digitais em valor econômico, como apontam Couldry e Mejías (2019).

Infelizmente, devido ao compromisso de confidencialidade, não podemos revelar as denominações de cargos e de departamentos⁷, evidenciamos, entretanto, um dispositivo cujas linhas se repartem, neste caso, para a atualidade (DELEUZE, 1999), num processo de descentralização e de controle do trabalho. A fim de especificar esses cargos renomeamos alguns deles: a) atendimento/produção, que além de atender o cliente é responsável por fazer acontecer, tal qual produtores executivos de cinema; b) o planejamento estratégico/mídia, que busca analisar e compreender a cultura da marca e a cultura do consumidor, aproximando-os. Lida com pesquisas de comportamento do consumidor e de influenciadores, incluindo curadoria de dados; c) planejamento criativo/conceituação, responsável pelas ideias: a criação dos conceitos das campanhas e as próprias campanhas, seguindo o *framework* (citado anteriormente), um trabalho individual ou decorrente de um breve *brainstorming* com redatores e diretores de arte.

7 Houve certo desconforto epistemológico e metodológico pelo impedimento de compartilhar os nomes das agências, respectivos trabalhos e características internas, resultado da confidencialidade exigida. Dificuldades que alteraram os rumos da pesquisa, inicialmente similares ao percurso de Bertomeu (2008), que, por meio da análise genética, investigou o processo de criação de filmes publicitários desde a elaboração nas agências à finalização nas produtoras. O nosso pré-projeto era composto de uma pesquisa documental; análise de peças e campanhas criadas com base na teoria da enunciação publicitária (TRINDADE, 2005), para verificar as estratégias tecno-discursivas em busca do que Braga (2012) nomeia contrafluxo de escuta. “[...] Essa impossibilidade nos obrigou a buscar inovação e nos aproximou novamente de Geertz e da análise cultural, mesmo a par da complexidade da interpretação já presente na descrição densa sob as idiosincrasias do nosso olhar”. (ALVES, 2016, p. 36).

A agência faz parte de uma *holding* com uma estrutura organizacional híbrida: várias empresas que funcionam conjuntamente (ou não) dividem um mesmo espaço físico com diferentes áreas. São três grandes ambientes contíguos, cada qual com várias ilhas de trabalho, nem todas ocupadas, devido à redução de profissionais no momento da pesquisa. Atualmente, o grupo ocupa outro espaço, com muitos profissionais em sistema *home office*.

Modos de ser, modos de fazer

Um dos processos de trabalho foi observado de perto em quase a totalidade, desde o momento da passagem do *briefing* pelo VP de planejamento estratégico/mídia para o tráfego da criação, gerente de operações e profissionais de outros departamentos/empresas da *holding*: uma concorrência para o lançamento de uma bebida alcoólica. Na primeira reunião (denominada *kickoff*⁸), o VP apresentou o *briefing* enviado pelo cliente (todo em inglês, bem detalhado e complexo), no qual havia a especificação da faixa etária do *target* (ou público-alvo) entre 18 e 35 anos, evidenciando o aspecto comportamental. Tendo em vista a análise do mercado (levantamento de informações de consumo e da concorrência, direta e indireta), além do perfil do consumidor; o planejamento estratégico/mídia discriminou o percurso considerado relevante para atender às solicitações do *briefing*, inclusive a recomendação de uma experiência proporcionada pela marca como parte de ações de ativação.

Todos os subsídios, bem como a demanda pela experiência (ou seja, o evento a ser criado), estavam contidos no *briefing*: expor o consumidor a novas possibilidades e oferecer condições para sensibilizá-lo, associando interação mediada e presencial, ainda que não especificados os meios. O produto tem um alinhamento internacional, com posicionamento definido, manifesto, e uma embaixadora para a marca, por isso, não havia a necessidade de criar um conceito criativo, apenas utilizar o *slogan* em inglês e materializá-lo em uma campanha brasileira.

Havia certa hierarquia refletida em cada decisão, a partir do VP de planejamento estratégico/mídia, que, além de comandar as discussões, avaliou os pontos importantes para que os demais profissionais dessem andamento à campanha. As opiniões de alguns presentes eram tímidas, somente um

8 Pontapé inicial, em tradução literal.

dos planejadores estratégicos/mídia emitiu um parecer sobre o perfil do consumidor, chamando a atenção dos demais por seu domínio do assunto. Não havia criativos na reunião, apenas o tráfego, que acompanhou atentamente as discussões, já que o *briefing* criativo estava sob sua responsabilidade, a ser escrito com o gerente de operações, para mostrá-lo ao CEO/presidente e diretor de criação.

Tanto nessa reunião como em outras, pudemos observar o constante uso de *notebooks* pelos participantes, seja para escrever apontamentos enquanto trocavam ideias, seja para recorrer a outras anotações, acompanhar processos e prazos de trabalho, como visualizamos na tela do tráfego. Um ir e vir entre estar presente e *on-line* ao mesmo tempo que pareceu naturalizado, principalmente pelo fato de a maioria dos profissionais ser jovem (entre 20 e 30 anos). Essa acelerada propagação dos dispositivos “[...] faz confronto a uma igualmente ilimitada proliferação de processos de subjetivação [...] que acrescenta aspecto de mascaramento que sempre acompanhou toda a identidade pessoal [...]” (AGAMBEN, 2009, p. 13). São processos de subjetivação que modelizam representações profissionais, do mesmo modo que o próprio trabalho, já que faz parte do ideário do publicitário ser conhecedor de uma cultura geral (ROCHA, 1985), além da necessidade de atualização a todo momento, numa crença de estar à frente do tempo. Isso se reflete no *modus operandi* dessa agência colaborativa, que provoca a troca de cargos entre os profissionais de tempos em tempos, de modo que o jornalista se torna relações públicas num momento e redator publicitário em outro, e, da mesma maneira, empresas surgem e outras desaparecem na *holding*.

Logo no dia seguinte à discussão de trabalho, a ideia da campanha foi apresentada, resultado do trabalho do planejamento estratégico/mídia e do atendimento/produção expressos no *briefing* anterior, reescrito pelo CEO depois de uma reunião *on-line* realizada com um líder criativo que estava na Europa, em uma das empresas do grupo. Com a chegada desse líder ao Brasil, dias depois, várias reuniões foram realizadas e pudemos acompanhar uma delas de perto, para verificar os processos já iniciados (na noite anterior) de realinhamento das informações, de acordo com a compreensão de quatro aspectos do *briefing*: categoria (posicionamento do mercado e concorrência); cultura (a promessa do produto); marca (quem é importante para a marca) e, enfim, consumidor (quais histórias o atrai). Notamos que são novos enquadramentos para processos outrora utilizados — com

contornos mais pragmáticos, visando agilidade e produtividade desde a análise do *briefing* —, divulgados como inovadores pela agência, que faz da necessidade de mudança um álibi.

A ausência de conhecimento do comportamento do consumidor no local de compra (não de uso), e até mesmo do momento em que ocorre, gerou incerteza quanto aos caminhos criativos para o ponto de venda. A discussão girou em torno da experiência solicitada pelo cliente e a possível motivação para uma tendência de consumo. Para dar conta desse objetivo, escolheram influenciadores que pudessem atrair seguidores para essa experiência, somada a uma ação digital, em consonância com essa ativação de consumo em lugares diversos, via aplicativo de vídeo, para vender o sonho. Ações acompanhadas de estratégias de relações públicas, produção de conteúdo e de aproximação com outro tipo de público: o *barman*.

A reunião seguiu para a definição do enxoval *on-line* e *off-line*, como se referiram às peças a serem criadas, inclusive às do ponto de venda e locais de consumo imediato (bares e *pubs*), cujas ideias deveriam ser apresentadas no dia seguinte pelo diretor de redação (denominação específica dessa agência), diretor de arte e redator, que foram convocados.

A pesquisa se encerrou antes da apresentação da campanha, que foi aprovada, com a conquista da conta. Ainda assim, pudemos acompanhar vários processos alinhados ao conceito de publicização (CASAQUI, 2011) com estímulo a tendências de consumo. O acordo de confidencialidade nos impede de explicitar as estratégias concebidas, que combinam mediação indireta (HJARVARD, 2014) — na qual o contexto cultural ultrapassa a experiência com a bebida, mediada por influenciadores — e mediação direta — pelas experiências mediadas por aparatos técnicos e suportes informacionais (como o aplicativo de vídeo) que conformam as mediações comunicativas da cultura (MARTÍN-BARBERO, 2015), nas quais as intermedialidades, e não apenas as intertextualidades, potencializam os processos de interação.

Foi perceptível a busca por horizontalidade nos processos cooperados entre os profissionais, que envolveram todos os departamentos e as demais empresas da *holding*. Embora essa busca seja verbalizada e pretendida, a questão hierárquica emerge quando os líderes de cada departamento exercem o poder de decisão. Entretanto, o veredicto final fica a cargo de uma única pessoa: o CEO/presidente, que também é diretor de criação. Acreditamos

que a administração em rede, decorrente dessa pretensa não hierarquia, promove tanto a composição quanto a redefinição de trabalhos, à custa do curto prazo, ou seja, a descentralização almeja maior eficiência, uma vez que todos dependem de todos e, por conseguinte, cobram e são cobrados por todos. Mais ainda: são cobrados por *si próprios*, comportamento típico do sujeito do desempenho (HAN, 2015), cujo processo de autoexploração vem junto do “sentimento de liberdade”.

Como peculiaridade desse modelo colaborativo, apontamos a irrelevância da *história que se conta* em detrimento da *forma que se conta*, incluindo os meios pelos quais será deflagrada, além do uso da tecnologia. Uma característica resultante, a nosso ver, da desvalorização do trabalho de redatores (e do pouco cuidado com o texto verbal) e de diretores de arte, ambos considerados executores de ideias, motivo pelo qual se sentem desestimulados. Percepção confirmada nas entrevistas com os profissionais e que o *head of art*⁹ considera um problema e desperdício de talentos, já que, para ele, a criação é o departamento mais importante¹⁰. Nesse sentido, almeja aproximar os profissionais do processo de criação das ideias, para mantê-los na equipe, senão, terá de contratar diretores de arte *mais braço*.

Por outro lado, em defesa desse modelo de trabalho em que a ideia é concebida somente por um dos planejadores criativos/conceituadores, o gerente de operações enfatiza que todos os departamentos são ouvidos e podem ter ideias, interferindo no processo criativo, ao contrário da maioria das agências, nas quais somente os profissionais de criação fazem isso. Questionamos se ter um único responsável pela criação da ideia não seria a mesma coisa. Para o gerente, esse profissional apenas desenha o *flow* (fluxo de trabalho), já que o planejamento estratégico/mídia e o atendimento/produtor participam da definição das ações, como pudemos observar nas reuniões. Além disso, conforme o tipo de trabalho, “[...] a gente pluga as pessoas e as empresas [...]” (ALVES, 2016, p. 185). Por conta disso, os roteiros de comerciais podem ser alterados pela produtora de audiovisual da *holding*, por exemplo, que chega a reescrever as narrativas desenvolvidas pelos redatores.¹¹

9 Cargo similar a um gerente, abaixo do diretor e, nesse caso, voltado especificamente para a direção de arte.

10 A valorização da criação também aparece nas demais agências e na pesquisa de pós-doutorado.

11 Depois de elaborar e aprovar a síntese da ideia, o planejador criativo/conceituador passa o trabalho de roteirização para os redatores.

O gerente de projetos acrescenta o fato de não haver modelos de criação, podendo ser apenas *uma nota de PR* (relações públicas) com o objetivo de gerar mídia espontânea, porque as campanhas são pensadas para resolver problemas de clientes, com envolvimento no negócio como um todo, e não apenas problemas de comunicação. Em decorrência, não há um departamento de mídia, mas um setor em que o planejamento estratégico/mídia realiza a curadoria de dados e gera hipóteses que possam desencadear processos criativos, denominadas *key vision*¹² (ALVES, 2016, p. 185):

[...] o cara que a gente tem aqui dentro é um cara de *business*, né. Ele tenta fazer, ele tenta ativar aquela marca. Então, a gente pede um *briefing*, um *briefing* de negócio: você me *brifa* o negócio não precisa me *brifar* comunicação. Isso aqui eu desenho, o *briefing* de comunicação. Qual é o desafio do *business*? E os caras de planejamento estratégico/mídia que a gente tem são os caras que conseguem interpretar o desafio de negócio e traduzir uma hipótese de como fazer: criar a primeira hipótese pra resolver aquele problema de negócio. Então ele entrega pro planejamento criativo/conceituador uma primeira hipótese de solução do negócio. E aí planejamento criativo/conceituador cria uma ideia pra, enfim, ou pra colar naquela hipótese, ou cria uma outra hipótese em cima daquela, enfim [...] Quando chega em mim o *briefing*, o cara deveria ter resolvido o problema. Às vezes, está pronto, é só a gente apresentar. Então ele é também "criativo" de alguma forma, mas é um criativo juntado ao *business*. E aí mídia é hoje, muito simples, assim, né? A tecnologia resolve, então [...] não existe mais nenhum desafio de planejamento de mídia, hoje [...] (CEO/ PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

O entrevistado diz ter criado empresas de mídia dentro dos anunciantes, permitindo que monitorem ações e investimentos, com os quais afirma ter uma relação próxima, de troca e aprendizado, e que até *aprendeu* a programar mídia com um deles. Relato que faz dissipar o fato de a agência ser mais uma prestadora de serviços, como as demais e, por outro lado, nos lembra os relacionamentos mais pessoais entre agências e anunciantes, comuns no século passado, conformando uma das contradições da agência em sua busca por reinventar o negócio publicitário.¹³

12 A síntese da ideia em imagens e textos curtos/conceitos criativos.

13 Contradições que, no pós-doutorado, nos aproximaram do pensamento complexo de Morin (2000) e os conceitos que lutam entre si.

Nesse processo, pode ocorrer ainda de o anunciante elaborar o *briefing* para a agência já com a definição de um caminho criativo, procedimento que, na pesquisa de pós-doutorado (ALVES, 2021), se tornou tendência, resultando nas *in-houses*, um tipo de agência dentro do próprio anunciante, que combina profissionais do marketing do cliente com outros advindos das agências que atendem a conta. Outra tendência consolidada, na atualização da pesquisa, foi a curadoria de dados, cuja denominação de cargos ainda é incerta — *consumer insights*, *data insights* ou *behavior insights* ou ainda *intelligence insights*¹⁴, entre outros — e na origem desses dados há uma série de informações combinadas tendo como base os serviços de monitoramento.

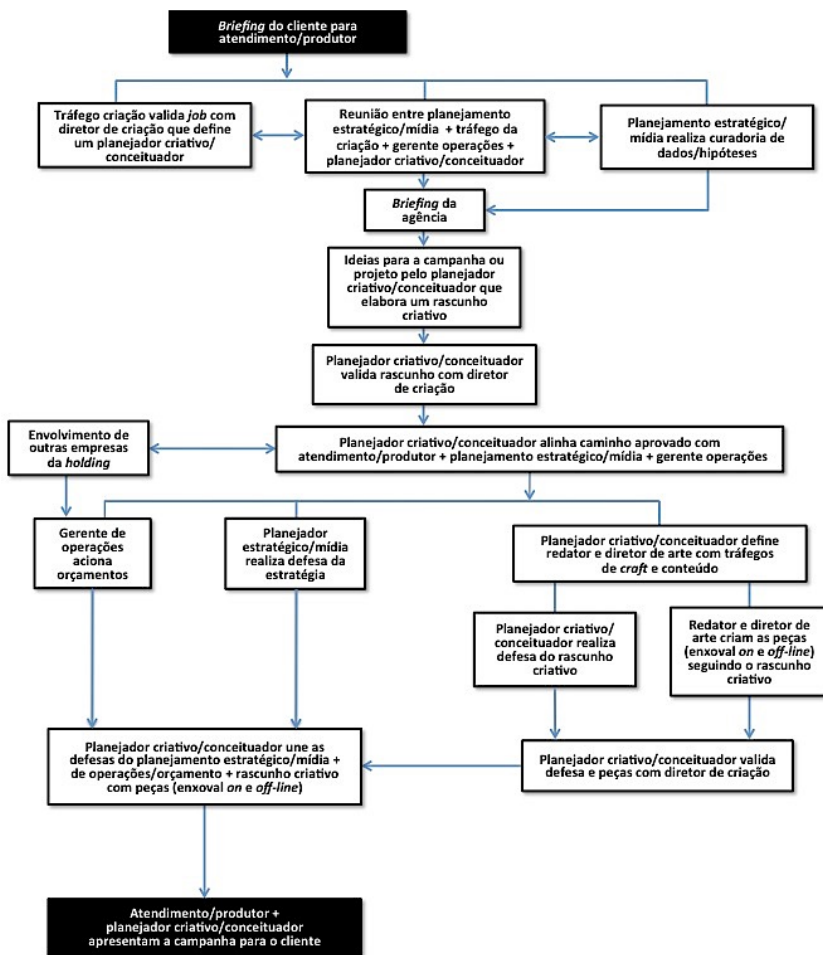
Salientamos que o movimento das agências brasileiras ao extinguirem o departamento de mídia, transformando-o em análises dados por conta da hipersegmentação proporcionada pelo *big data* (inteligência de mídia ou de *target*), segue o modelo de países da Europa, da América Latina e da América do Norte, nos quais há birôs de mídia contratados diretamente por anunciantes¹⁵, por isso, a veiculação vem determinada nos *briefings* (ALVES, 2021) e as agências não recebem comissões sobre a mídia.

Ecossistema publicitário *in loco*

Para a compreensão do modelo de trabalho, revimos as anotações do diário de campo para tentar compor uma descrição fidedigna, já que o processo como um todo difere dos demais pesquisados (ALVES, 2016). Isso porque, além dos profissionais da agência, há contribuições de outras empresas do grupo e, dependendo do projeto, pode ser no início do processo, como nas grandes campanhas de concorrência (como a que acompanhamos), ou no momento em que a ideia for aprovada, modelo de fluxo presente no dia a dia da agência (quadro 1). As demais empresas são o tempo todo instadas a desenvolver ideias e criar suportes, com o auxílio de inovações tecnológicas, por exemplo, sejam plataformas de interação, peças 3D, aplicativos, *games*, entre outras iniciativas.

14 Profissional que fornece indicação de caminhos com base no comportamento do consumidor, na análise de dados (*big data*), além dos resultados decorrentes de serviço de escuta da rede, denominado *social listening*.

15 Sobre a chegada de empresas de mídia e a centralização da atividade em uma agência ou empresa. Disponível em: <<https://bit.ly/3fljcx>>. Acesso em: jan. 2023.



Quadro 1. Fluxo de trabalho na agência colaborativa. Fonte: Alves, 2016, p. 117.

O CEO refere-se ao negócio como uma rede de pessoas e processos que compõem um *ecossistema* ajustado a todo momento e, conseqüentemente, há ausência de identidade, seja no espaço físico que a *holding* ocupa (que, ao contrário, nos pareceu bem característico) e na estrutura organizacional, seja no processo criativo, cujo departamento não recebe o nome de criação (ALVES, 2016, p. 186):

A gente não tem área de criação, aqui, né, meu time, teoricamente, seria o grupo de criação, mas é uma área que

a gente chama NOME (denominamos planejamento criativo/conceituador). Na verdade, o significado de criação é transformar; concretizar algo é criar, não é pensar algo, né. A gente tem dois grupos, que a gente chama de planejamento criativo/conceituador e *craft*, não tem “grupo” de criação. As pessoas, claro, que falam assim: eu faço criação, de alguma forma. Mas a gente descaracterizou, justamente para não cair nessa discussão meio semântica que, para mim, enfim, [...] não tenho muita conexão com parte romântica disso, porque eu não venho desse universo. Então [...] não acho que a gente está criando o tempo inteiro. A gente está fazendo uma coleção de coisas, na verdade, traduzindo... (CEO/PRESIDENTE/DIRETOR DE CRIAÇÃO, agência colaborativa).

O entrevistado evidencia que, devido à sua formação¹⁶, não há “conexão com a parte romântica do processo criativo” e, desse modo, evita denominações de departamentos e de cargos comuns em agências de publicidade. Esse hibridismo nos parece uma tentativa de ressignificar o próprio negócio e, assim, dissimular o fato de ser, *sim*, uma agência publicidade. Na ausência da *aura* do trabalho criativo há uma disposição para *desmitificar* tanto o processo quanto a criatividade nele envolvida, distanciando-o da arte e aproximando-o da técnica e dos dados, deslocando saberes e poderes. Entretanto, observamos que os procedimentos da criação são análogos aos das demais agências: procura de referências em multiplataformas, associação de ideias, união de temas díspares que possam resultar em caminhos originais, moldados pelas idiossincrasias de cada criativo (ALVES, 2016). Ou seja, desde a descrição de Orígenes Lessa (CARRASCOZA; YVES, 2011) às referências bibliográficas dos cursos de Publicidade¹⁷, os processos são similares, ainda que tenham outras denominações e agora incluem o *big data*.

A nosso ver, o propósito da centralização da criação em uma única pessoa (o planejador criativo/conceituador) objetiva mais rapidez e agilidade, tanto que, além do rascunho criativo (descrito anteriormente), esse profissional elabora a apresentação da campanha e decide se deseja ou não convocar redatores e diretores de arte para ajudar com ideias; “palavras ao vento”, como relatou um deles, das quais escolhe as que têm mais sentido para

16 O profissional cursou análise de sistemas e publicidade, ambos inacabados, estudou gestão estratégica de organizações (ênfase em finanças), além de liderança criativa em duas universidades fora do país.

17 Como *Criatividade em Propaganda* (BARRETO, 2004), *Do caos à criação publicitária* (CARRASCOZA, 2008) e mesmo o processo de criação descrito por Bertomeu em artigos, livros e na sua tese de doutorado (2008).

serem desenvolvidas e, muitas vezes, por desconhecer a origem da ideia, a autoria esvanece no *brainstorming*. Creditamos a isso a ausência de nomes e de cargos em muitas fichas técnicas de trabalhos divulgados na mídia especializada, que contêm tão-somente o nome da agência.

Para o CEO interessa certa heterogeneidade de pessoas com sensibilidade mais humana e capacidade de estruturar o pensamento, por isso, contrata profissionais com formação diversa e não apenas publicitários para esse posto de elaborador de ideias, que é a atribuição dos planejadores criativos/conceituadores. Também as equipes de criação são compostas por jornalistas, advogados, engenheiros, além de *designers*, parecidas com as das agências do início do século passado, época em que não havia formação em publicidade. Mais recentemente, isso passou a ser divulgado como peculiaridade, por abrigar a diversidade, tanto profissional quanto de gênero, raça e perfil sociocultural, servindo como um elemento de persuasão na conquista de clientes e de profissionais disputados pelo mercado.

Diferentemente dos demais modelos investigados, há também denominações e capacitações distintas no organograma, polivalência característica dos processos de produção contemporâneos. Compõe, desse modo, uma rede de empresas e de pessoas constantemente motivadas a darem o melhor de si para o bom funcionamento do *ecossistema*, como relata um dos entrevistados (ALVES, 2016). Na etimologia da palavra *ecossistema*, oriunda da biologia, destacamos o equilíbrio entre o meio ambiente e os seres para a regulação da interdependência entre ambos. No caso da *holding*, a regulação se dá pelos resultados alcançados, ou seja, o lucro. O que nos leva a considerar que as questões apresentadas como inovação resultam na manutenção e na expansão do próprio negócio, mais do que propor um modelo de trabalho compreensivo. Isso instiga a autocoerção nos profissionais, já que estão em um ambiente considerado diferente dos tradicionais, um esquema positivo de poder, nas palavras de Han (2015).

A atualidade dos profissionais dessa rede, consequência da ação dos dispositivos discursivos e técnicos, faz emergir as linhas de visibilidade das transformações e

“[...] na medida em que se livrem das dimensões do saber e do poder, as linhas de subjetivação parecem ser particularmente capazes de traçar caminhos de criação, que não cessam de fracassar, mas que também, na mesma medida, são retomados, modificados, até a ruptura do antigo dispositivo [...]” (DELEUZE, 1999, p. 4).

Desse modo, ainda que a agência tente escapar dos modelos tradicionais do negócio publicitário, essa atualidade acomoda outro dispositivo de controle, *vis-à-vis* aos sistemas informacionais de trabalho, que possibilita o monitoramento dos profissionais, ainda que não haja relatórios de *timesheet*, como acontece nos demais modelos.

A incessante busca por inovação se tornou um imperativo na agência, introjetado pelos profissionais e reconhecido pelo mercado, para contar histórias na rede *on-line* combinadas com estratégias de relações públicas, conformando dispositivos de eficiência e de produtividade, mais do que de criatividade. Os procedimentos são sistêmicos, monitorados por programas de gerenciamento, além do controle feito por três tráfegos e por *softwares*/ aplicativos utilizados para a visualização *on-line* dos trabalhos em progresso.

O fluxo em rede — complexo, acelerado e o mais produtivo possível — conecta profissionais e empresas com fases a serem cumpridas em tempos demarcados, da chegada do pedido de trabalho à agência até a sua apresentação: “uma nova agência são pessoas e robôs”, relata um dos profissionais ao expor o novo sistema de trabalho em reunião com a equipe, com vistas à mais produtividade e melhores resultados do negócio (ALVES, 2016, p. 199). De outro lado, a intenção de interagir com consumidores objetiva conectá-los a marcas e produtos, cujo monitoramento contribui para gerenciar o negócio e desenvolver novas estratégias, como apresentamos na síntese das características (quadro 2) desse modelo.

	Agência colaborativa
Hierarquia	horizontal com liderança centralizada
Orientação	estratégica: design + sistemas informacionais (pessoas e robôs)
Criação	trabalho individual do planejador criativo/conceituador direção de criação: programação (direção de arte) gênero masculino menos predominante
Fluxo	em rede complexo e acelerado
Organização departamentos	integrada: ausência dos departamentos de criação e de mídia planejamento valorizado
Procedimentos	sistêmicos
Palavras-chave	curadoria de dados/hipóteses, inovação criativa: produtividade
Relação com o consumidor	midiatização direta e indireta: conexão
Publicidade é	inovação e entretenimento: “olha como você pode se divertir com a minha marca”

Quadro 2. Pontos-chaves da análise da agência colaborativa.
Fonte: Alves, 2016, p. 200.

A midiáticação direta e indireta se manifesta em todas as instâncias de trabalho, inclusive no envolvimento com clientes, no deslocamento de uma empresa de mídia da *holding* para as instalações do anunciante. Por ser mais sutil (HJARVARD, 2012), a midiáticação indireta pode ser percebida nos elementos da agência (e demais empresas do grupo), na estrutura, nos espaços físicos permeados por aparatos técnicos, desde a saída do elevador até a senha do *wi-fi* (que não podemos citar): as linhas de enunciação que são parte do dispositivo, como escreve Deleuze (1999). Configura-se, assim, uma acelerada racionalização de processos que, como ressalta o líder da agência, “[...] aproxima a ciência humana da ciência exata [...]” (ALVES, 2016, p. 199).

Considerações em movimento

As agências vivenciam um momento de transição no qual profissionais se reinventam em busca da atualização de práticas e de novas capacidades, para dar conta de multicompetências para a manutenção de postos de trabalho. Não apenas os sujeitos, mas também os sistemas internos e os *softwares* são aperfeiçoados constantemente, assim como os modos de gerir o negócio e de monitorar os pontos de contato com consumidores ubíquos.

Nessa agência, os processos não se localizam no trabalho, nos espaços ou nas pessoas, a agência e toda a *holding* estão em permanente movimento, porquanto, são um processo inacabado. Percepção asseverada por um dos entrevistados ao se referir a certo desapego, que faz pensar no instável e no transitório. Mobilidade e interconectividade que alteram a relação com clientes, com as demais agências e com o mercado, estabelecendo um novo formato inseparável da transformação e que resulta na manutenção do próprio negócio, como apontamos.

Na releitura e análise dos achados da pesquisa, acentuou-se um olhar retrospectivo e reflexivo a partir dos diários de campo, dos relatórios e das entrevistas: a descrição densa de que trata Geertz (2008). Olhar esse que se voltou para a pesquisadora em uma situação controversa, na dúvida se os dispositivos a capturaram, tudo ressoava como novo e instável, contudo, o “[...] novo não se designa moda, mas, pelo contrário, a criatividade variável segundo os dispositivos [...]” (DELEUZE, 1999, p. 4). Essa capacidade de transformação localizada nos enunciados, que evidencia a impermanência e a incerteza.

A confidencialidade exigida — com a assinatura de um termo legal e o envio da tese para verificação, antes da entrega —, impossibilitou a exposição de

detalhes dessa vivência, entretanto, o *diferente* da primeira visita se transformou em *homogeneidade* no cotidiano da pesquisa, que reforça alguns depoimentos sobre o fato de as pessoas da agência se tornarem parecidas depois de algum tempo, nos modos de vestir, de falar e no estilo de moradia. Não seria essa uma estética intrínseca dos modos de existência, como escreve Deleuze (1999)?

A incerteza do trabalho é percebida pelos profissionais de criação, que compreendem a lógica da produtividade do negócio, refletida na aceleração de fluxos e na redução de prazos, por isso, são performáticos, consequência dos dispositivos de eficiência que descentralizam saberes e poderes desestabilizando posições e sujeitos. Trata-se, enfim, de um modelo móvel, mas não necessariamente maleável, com processos racionais, sistematizados e que, a despeito das transformações, mantêm a centralidade da liderança e do controle em uma única pessoa: o CEO/presidente.

Apesar da busca incessante de mudança e de inovação tecnológica, aparente nos espaços físicos e na racionalização de procedimentos, a agência e toda a *holding* atendem grandes e tradicionais corporações, algumas com alinhamento internacional, o que nos leva a pensar que essas características servem igualmente aos clientes, já que ser atendido por um modelo de agência *inovador* empresta para o anunciante mais essa marca de distinção ante a concorrência.

Alguns meses após o término da pesquisa, a agência e todo o grupo mudaram para instalações menores, e a estrutura foi alterada com a consolidação, exclusão ou acréscimo de empresas. Desse modo, a *holding* se retrai, mas também se expande, ao absorver *startups*, profissionais liberais e abrigar outra agência de publicidade sob um modelo de negócio distinto, similar ao europeu. A nova agência não concorre com a investigada nessa pesquisa, que permanece em plena atividade e continua a ser um modelo perseguido pelo mercado, por considerá-lo necessário para a subsistência do negócio publicitário.

Sabemos o limite da nossa investigação, que não permite generalizações, principalmente em um país com as dimensões e a diversidade do nosso. Entretanto, o exercício empreendido em três modelos singulares de agência nos permitiu considerar dimensões possíveis para compreender algumas estratégias e lógicas do trabalho publicitário, ainda que este texto traga apenas um recorte. Incompletude decorrente também do momento de intensas transformações, não apenas na publicidade, mas no campo da comunicação

como um todo, que nos mobiliza a continuar a “pesquisar as agências e nas agências” (ALVES; PETERMANN, 2021), tanto os modos de fazer e os profissionais neles implicados, quanto a precarização do trabalho (intensificada com a pandemia e o trabalho remoto, que se tornou norma), bem como o achatamento dos direitos dos trabalhadores e a ascensão da técnica deslocando saberes e poderes e dessensibilizando a identidade dos profissionais: afinal, o que é ser publicitário ou publicitária nesta segunda década do século XXI? Pergunta central em nossas pesquisas e que ainda perseguimos, por compreender que se trata de um movimento, e, como todo movimento, é instável e de futuro incerto.

Maria Cristina Dias Alves é doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, com pós-doutorado na mesma instituição, na qual também é professora no curso de graduação em Publicidade e Propaganda. Publicitária por mais de 20 anos, tem se dedicado às pesquisas sobre as mudanças nos processos de trabalho das agências de publicidade contemporâneas.

crisdays@gmail.com

Referências

- AGAMBEN, G. **O que é o contemporâneo e outros ensaios**. Chapecó: Argos, 2009.
- ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada**: vestígios e perspectivas. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2016.
- _____. **Da big idea ao big data**: processos criativos das agências de publicidade na era do pós-tudo. Relatório de pesquisa pós-doutoral. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2021.
- ALVES, M. C. D. PETERMANN, J. Pesquisar as agências e as agências: um trabalho criativo em dupla. **Anais... Intercom 2021**, 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Pernambuco (*on-line*). Disponível em: <<https://bit.ly/3Yc1ed2>>. Acesso em: jan. 2023.
- BARRETO, R. M. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004.
- BARROS, L. M. Recepção, mediação e midiaticização: conexões entre teorias europeias e latino-americanas. In: MATTOS, M. *et al.* (org.). **Mediação & midiaticização**, p. 79-106, 2012. Salvador: EDUFBA, 2012.

BASTOS, M. T. Medium, media, mediação e mediatização. In: MATTOS, M. *et al.* (org.). **Mediação & midiatização**, p. 53-77, 2012. Salvador: EDUFBA, 2012.

BERTOMEU, J. V. C. **Filmes publicitários**: o processo de criação e as buscas pelo mercado globalizado. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, 2008.

BRAGA, J. L. Midiatização: a complexidade de um novo processo social. UHU, **Revista do Instituto Humanitas de Ensino**, n. 289, ano IX, 2009.

_____. Circuitos *versus* campos sociais. In: MATTOS, M. *et al.* (org.). **Mediação & midiatização**, p. 31-52, 2012. Salvador: EDUFBA, 2012.

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

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

CASQUI, V. Por uma teoria da publicização: transformações no processo publicitário. **Revista Significação**, n. 36, p. 131-151, 2011.

COULDRY, N. MEJIAS, U. A. Data Colonialism: Rethinking Big Data's Relation to the Contemporary Subject. In: **Television & New Media**, v. 20, n. 4, p. 336-349, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1527476418796632>>. Acesso em: jan. 2023.

DELEUZE, G. Que é um dispositivo? In: BALIBAR, E. *et al.* **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1999.

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

_____. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

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

HAN, B. C. **Sociedade do cansaço**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HJARVARD, S. **A midiatização da cultura e da sociedade**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2014.

_____. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**, ano 5, n. 2, jan./jun. 2012, p. 53-91. São Paulo: ECA/USP, 2012.

HASEBRINK, U.; HEPP, A.; Human interaction and communicative figurations. The transformation of mediatized cultures and societies. **Communicative Figurations**. Working Paper, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/3fSWWq>>. Acesso em: jan. 2023.

LOPES, M. I. V. Mediação e recepção. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latinoamericanos de comunicação. **Matrizes**, ano 8, n. 1, jan./jun. 2014, p. 65-80. São Paulo: ECA/USP, 2014.

_____. A teoria barberiana da comunicação. **Matrizes**, ano 12, n. 1, jan./jun. 2018, p. 39-63, São Paulo: ECA/USP, 2018.

MARTÍN-BARBERO, J. Uma aventura epistemológica. **Matrizes**, v. 2, n. 2, jan./jun. 2009, p. 143-162. São Paulo: ECA/USP, 2009.

_____. ¿Desde dónde pensamos la comunicacional hoy? **Chasqui**. Revista Latinoamericana de Comunicación, n. 128, abril-julio, 2015. Disponível em: <<https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2545>>. Acesso em: dez. 2022.

MORIN, E. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. *In*: MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. A inteligência da complexidade. São Paulo: Peirópolis, 2000.
ROCHA, E. P. G. **Magia e capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record (ebook), 2015.

THOMPSON, J. B. A interação mediada na era digital. **Matrizes**, v. 12, n. 3, p. 17-44, 2018. São Paulo: ECA/USP, 2018.

TRINDADE, E. Reflexões sobre os sujeitos da enunciação e do enunciado na publicidade. **Anais... Intercom**. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/3gVaceG>>. Acesso em: jan. 2023.

VERÓN, E. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. **Matrizes**, v. 8, n. 1, jan./jun. 2014, p. 13-19. São Paulo: ECA/USP, 2014.

Artigo recebido em e aprovado em 08/10/2022 e aprovado em 31/01/2023.