

## IDENTIFICANDO PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS NA FALA DOS PROFISSIONAIS DE AGÊNCIAS DE PROPAGANDA.<sup>1</sup>

Lucas Schuch<sup>2</sup>

Juliana Petermann<sup>3</sup>

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

### RESUMO

Neste artigo organizaremos os primeiros movimentos de aproximação em relação ao nosso objeto de pesquisa. Para isso, definimos como objetivo central analisar aspectos do mercado publicitário, a partir do conceito de campo (Bourdieu, 1989), contrapondo práticas institucionalizadas (Berger e Luckmann, 1985) a movimentos de rompimento ou de tensionamento frente a tais práticas. Partimos da análise do *podcast* Código Aberto, procurando identificar, na fala de profissionais que atuam em agências de propaganda, aspectos que revelem tensionamentos contemporâneos do campo da publicidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** práticas institucionalizadas; campo da publicidade; modelo de negócios; tensionamentos e rupturas.

### 1. Introdução

Este texto trata do primeiro movimento de exploração e de construção do objeto de pesquisa proposto pelo pesquisador como projeto de pesquisa de Mestrado. Partimos do interesse de analisar a publicidade como um campo, constituído por práticas institucionalizadas, especialmente, nas agências de propaganda, e por tensionamentos constantes e por crescentes movimentos de ruptura. Procuraremos identificar as transformações que estão ocorrendo no dia a dia de uma agência, que dizem respeito, por exemplo, como aos questionamentos sobre o modelo de negócios e as alterações de processos nessas empresas.

Para dar início a estes questionamentos, e fazer um primeiro sobrevoo sobre nosso objeto de pesquisa, verificando a viabilidade de nossa pesquisa de modo geral, este artigo se propõe a responder a seguinte questão: Observando pelo viés da prática publicitária, há o

---

<sup>1</sup> VIII Pró-Pesq PP – Encontro de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. De 24 a 26/05/2017. CAC/UFPE.

<sup>2</sup> Mestrando no programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: schuch.lucas@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora. Professora no Programa de Pós-graduação em Comunicação e no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: petermann@ufsm.br

interesse por parte dos publicitários atuantes no mercado, de modificar o cenário da propaganda, rompendo com determinadas práticas institucionalizadas?

Para tal, analisaremos a fala de dois profissionais atuantes no mercado da propaganda, em entrevistas ao *podcast* Código Aberto, verificando possíveis práticas institucionalizadas, que aqui trataremos, por hora, como "mecanismos de resistência". Por outro lado, buscaremos também por manifestações que revelem a intenção de romper com tais práticas, promovendo, assim, possíveis modificações no mercado. Tais intenções serão tratadas aqui como "mecanismos de tensionamentos".

Os mecanismos de resistência, que acreditamos como presentes no discurso dos publicitários, serão analisados a partir do conceito de institucionalização proposto por Berger e Luckmann (1985). Isso porque, do nosso ponto de vista, percebemos o contexto atual do campo da propaganda marcado por tensionamentos, que conduziram a mudanças estruturais nos modelos de negócios tradicionais. No entanto, percebemos também que, no contexto das agências, existe certo conformismo com as velhas práticas de se fazer propaganda. Assim, as práticas institucionalizadas que podem ser definidas como ações repetidas diversas vezes, que nem sempre precisam ser entendidas como bloqueadores de inovação e práticas que levam ao comodismo, mas também como um facilitador à execução, a fim de gerar uma economia de esforços no dia a dia, acabam se tornando mecanismos de resistência, por representarem, neste caso, esquemas de conformismo. Explicamos: percebemos apego a tais práticas e muita dificuldade na necessária revisão destas, ainda que inúmeros sejam os fatores que nos indicam necessidades de modificação.

Entraremos mais a fundo nos conceitos propostos por Berger e Luckmann a seguir, porém neste momento se faz necessário rápida alusão ao conceito de campo proposto por Pierre Bourdieu, para que possamos organizar a definição daquilo que estamos tratando como mecanismos de resistência do campo (agência de propaganda) e mecanismos de tensionamento.

O que se percebe resumidamente da obra de Bourdieu, dissertando sobre o que viria a ser um campo social, é que este se trata de um espaço onde se travam disputas simbólicas de poder entre atores dominantes e dominados. Petermann, ao discutir a noção de campo de Bourdieu, afirma que esta "permite a elaboração de leis gerais, que determinam sobre as disputas que acontecem no interior de diferentes campos e destes com os demais que o cercam" (PETERMANN, 2011, p.84).

Ainda para Petermann, o conceito de campo, proposto por Bourdieu, "permite o entendimento da construção de sistemas de percepções, que não tem aparentemente uma lógica, pois são fruto de um complexo sistema que pré-determina modos de fazer". É por aí que observaremos estes *modos de fazer*, explicitados na fala dos profissionais de agência, no *podcast Código Aberto*.

O conceito de campo de Bourdieu traz conseqüentemente outros apontamentos importantes como sua definição de *campo de forças*, como um "conjunto de relações de força objetivas impostas a todos os que entrem nesse campo e irreduzíveis às intenções dos agentes individuais ou mesmo às interações diretas entre os agentes" (BOURDIEU, 1985, p.134), ou seja, são forças do próprio campo que independem às intenções individuais dos agentes, no nosso caso os próprios publicitários. Assim, as modificações no âmbito do campo tendem a ser lentas, porque demandam tempo e que uma maioria dos agentes do campo às assumam, colocando-as em prática.

Neste momento, se faz necessário a definição de *práticas institucionalizadas* propostas por Berger e Luckmann que irão nortear a elaboração da configuração deste campo, como um campo de forças, que aqui chamamos de mecanismos de "resistência" e "tensionamento".

## 2. Práticas Institucionalizadas

Logo no início de sua exposição sobre o conceito de institucionalização Berger e Luckmann nos dão um indício do quão presente essas práticas estão nas nossas vidas: "Toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 77), sendo assim, além de estar intrínseco ao comportamento humano, é importante que não vejamos estes hábitos por um viés pejorativo, porque, como colocam os autores, atuam como práticas que libertam o indivíduo e lhes fornecem ganho de tempo e de energia, para que nem todas as decisões precisem ser pensadas do ponto zero.

Ainda neste sentido, Berger e Luckmann nos trazem um olhar importante sobre estas práticas quando afirmam que "o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação", ou seja, as práticas tornadas habituais também têm sua contribuição para pensamentos inovadores.

Os motivos que nos levam a questionar tais práticas não estão centrados no dia a dia e na execução de tarefas diárias em uma agência de propaganda, e sim, em uma visão mais

macro, no predomínio deste tipo de comportamento que visa a "economia de esforços" também no que diz respeito a tomadas de decisão que impactam mais diretamente no *futuro do fazer publicitário*, como, por exemplo, decisões sobre processos, rotina de agências de propaganda, remuneração, modelo de negócio, entre outros pontos que serão abordados por meio da análise da fala dos profissionais disponível no podcast analisado neste artigo.

Para os autores "[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). A nós parece que o problema se inicia na opção dos agentes do campo (publicitários) em definir qual decisão necessita de mais ou menos energia, e as que devem ser tomadas seguindo determinado *status quo*.

São estas práticas institucionalizadas, então, que iremos entender como "mecanismos de resistência" por parte dos agentes deste campo, que hesitam em modificar efetivamente seus modelos de negócios, embora sejam muitos aspectos na contemporaneidade que coloquem em xeque estes modelos (tais aspectos são os que consideramos como *tensionamentos* no campo). Parece-nos que a decisão hegemônica do campo ainda é de aplicar a lógica do menor esforço, conservando as coisas como estão, justamente no que diz respeito às questões que nos parecem muito relevantes à prática publicitária. Obviamente que, nas palavras de Berger e Luckmann (1985, p. 80), "tais mecanismos (cuja soma constitui o que geralmente se chama sistema de controle social) existem em muitas instituições", ou seja, esta não é uma exclusividade do mercado publicitário.

No entanto, parece-nos que existe certa movimentação de determinados agentes deste mesmo campo, que estão dispostos a romper com tais práticas, procurando revisar paradigmas do mercado publicitário: por exemplo, percebemos hoje que o modelo de remuneração das agências precisa ser revisto; a estrutura piramidal das agências - na qual poucos lucram muito sobre o trabalho de muitos outros; os padrões discursivos diluíram-se - tanto em termos de forma, quanto de conteúdo; os consumidores vêm assumindo papéis importantes de vigilância e sobre os conteúdos publicitários; os fatores tecnológicos modificam drasticamente as esferas da produção, do produto e a da recepção da propaganda; a estrutura tradicional dos departamentos está sendo questionada em função das próprias reformulações do campo, entre muitos outros.

No entanto, apesar de tantos pontos que parecem exigir reformulações e rompimentos - aqui tais pontos são chamados de movimentos de tensionamentos - parte considerável do

mercado permanece intacta, rígida, optando por permanecer com os modelos e práticas da propaganda que derivam dos anos 80. A seguir, veremos exemplos desta espécie de resistência do mercado, a partir de nosso objeto empírico - as entrevistas disponíveis no podcast Código Aberto.

Inquieta-nos como (e se) estes tensionamentos podem afetar efetivamente o modelo de negócios de uma agência de propaganda, visto que, muitas vezes, são exigências tanto de agentes internos, quanto externos: tais reformulações podem ser propostas, por exemplo, pelos clientes da agência ou pela própria sociedade. Estes agentes, que não necessariamente pertencem, ao campo, mas que são propositivos no que diz respeito a rupturas nos paradigmas da propaganda, interessa-nos por promoverem tais movimentos de tensionamentos.

### 3. Podcast Código Aberto

O objeto que iremos analisar chama-se Código Aberto, um podcast idealizado pelos fundadores do site B9 ([www.b9.com.br](http://www.b9.com.br)), muito conhecido no meio publicitário por suas contribuições sobre criatividade, inovação e entretenimento. Um dos principais produtos oferecidos por esse site de notícias é uma gama de outros nove podcasts (Caixa de Histórias; Pouco Pixel; NaruHodo; Spoilers; Mupoca; Zing; Braincast; Mamilos e Tecnicalidade) que tratam de assuntos que vão desde cultura pop até literatura.

Dentre esta lista de conteúdos, em dois deles os apresentadores concentram seus esforços em dialogar sobre e com o mercado de publicidade e propaganda. O carro chefe e mais conhecido podcast desses produtores chama-se Braincast, e é entregue semanalmente sobre assuntos gerais de comunicação, cultura e entretenimento. Porém nos chama mais atenção o movimento feito com a série de dez episódios intitulado Código Aberto.

Nas palavras dos idealizadores, os episódios deste podcast tratam-se de: "Conversas francas com os profissionais mais influentes do mercado, suas grandes ideias e o que pensam sobre o futuro da mídia, da tecnologia e da comunicação"<sup>4</sup>. Em cada episódio, os entrevistadores tratam de conversar com um profissional do mercado, transitando entre presidentes e sócios de grandes agências do país, até profissionais de marketing atuantes em empresas multinacionais, e suas opiniões sobre o futuro da comunicação em geral.

Para cumprir o objetivo deste artigo selecionamos dois episódios dos que já foram ao ar pelo programa. O primeiro trata-se do episódio de número nove, com o publicitário

---

<sup>4</sup> Descrição do podcast disponível em <http://www.b9.com.br/podcasts/codigoaberto/>

Rodolfo Medina<sup>5</sup>. Rodolfo é presidente da agência ArtPlan, localizada em Brasília, e que atende atualmente contas como Rock In Rio, Coca-Cola Brasil e Amanco. Gravado no dia 27 de setembro de 2016, os produtores apresentam o episódio dizendo: “Medina falou sobre a construção da marca Rock In Rio, o modelo de remuneração das agências, sobre concorrências, diversidade e como atrair uma geração que não está mais comprando a glamourização de virar a noite comendo pizza no trabalho”.

O segundo episódio escolhido é o episódio de número cinco, gravado no dia 5 de junho de 2016, com o Vice-Presidente de Planejamento e sócio da agência LDC (antiga Loducca), e atual presidente do Grupo de Planejamento de São Paulo, Ken Fujioka<sup>6</sup>. Nas palavras dos produtores sobre o episódio, “falamos sobre o papel do planejamento versus a mentalidade de curto prazo, a ‘polêmica’ do planejador criativo, e o planejador fora de agências de publicidade, fundamentos de pesquisa e estatística, Festival de Cannes, efetividade de campanhas, marcas envolvidas em causas sociais e mais”.

É neste cenário que nos inserimos: tentando encontrar na fala destes dois profissionais vestígios de práticas institucionalizadas, ou ainda, mecanismos de resistência à mudanças necessárias com vistas a sustentar antigos paradigmas do mercado publicitário, e também mecanismos de tensionamentos que estejam procurando promover mudanças no fazer publicitário.

#### **4. Mecanismos de resistência**

Um bom exemplo para iniciarmos a explicitar estes mecanismos de resistência, pode ser encontrado na fala do planejador Ken Fujioka, quando o entrevistador o questiona sobre a diferença entre um profissional de planejamento e um estrategista. Fujioka, aos dezessete minutos e vinte e oito segundos, aponta que as habilidades exigidas são parecidas. Porém afirma que

existe uma coluna vertebral, vamos dizer assim, do estrategista. Tanto que, no Grupo de Planejamento, que também eu estou presidindo no momento, a gente tem um curso de formação de planejadores, que ignora se o cara está agência digital offline, ou dita online ou coisa do gênero. Ou de performance. É planejamento e pronto. É uma formação do planner, ele tem que estar preparado para trabalhar com estratégia. (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo)

---

<sup>5</sup> Episódio disponível em: <http://www.b9.com.br/67285/podcasts/codigoaberto/codigo-aberto-rodolfo-medina-presidente-artplan/>

<sup>6</sup> Episódio disponível em: <http://www.b9.com.br/65772/podcasts/codigoaberto/codigo-aberto-ken-fujioka-socio-e-vp-de-planejamento-ldc/>

Ou seja, uma prática nova do mercado de agências diferentes, sejam elas digitais, de performance e outras, é ignorada em detrimento de uma prática mais enraizada de formar um profissional generalista, desconsiderando a posição profissional do planejador/aluno do referido curso. Neste caso, vemos um mecanismo de resistência do campo, especialmente porque, teríamos, inclusive, um ponto de alteração no próprio *habitus*<sup>7</sup> (Bourdieu, 1989) do profissional de planejamento. Neste caso, identificamos uma desconsideração proposital do contexto atual e poderíamos questionar inclusive: ser um estrategista ou um *planner* hoje consiste na mesma atuação que a de alguns anos atrás? Em razão da tecnologia, as práticas se alteram em qual profundidade? Não temos estas respostas, visto que extrapolam em muito aquilo que nos propusemos neste artigo. Só as pontuamos aqui a título de problematização.

Quando o entrevistador entra no mérito dos festivais de criatividade, mais especificamente sobre o Festival de Cannes, reconhecido por ser a maior premiação deste segmento, Ken Fujioka afirma que não devemos ser ingênuos, e portanto precisamos entender o festival como um negócio. E do ponto de vista de negócio ele funciona bem, já que, nas palavras do entrevistado:

E sendo um negócio, existe um regulamento, e vai se jogar conforme o regulamento. Você concorda com o regulamento? Eu não concordo com várias coisas do regulamento. Mas se ele é assim, enquanto não mudar, eu vou jogar segundo esse regulamento. (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo)

Sendo assim, podemos visualizar um mecanismo de resistência, simplesmente pelo fato de aceitar estas práticas que ele, como profissional do campo, poderia tentar, em alguma instância, repensar em termos de participação ou de provocação ao mercado, como profissional influente que é. Interessante pensar este ponto da perspectiva de economia de energia, a partir de Berger e Luckmann (1985). Para o publicitário, é bem mais cômodo continuar jogando este jogo, pois alterar as regras demanda uma energia muito maior. Neste caso, a inércia do mercado passa ser a melhor alternativa, de acordo com o depoimento do profissional.

Um outro momento em que há uma tendência a um pensamento de resistência, é quando o entrevistador considera sobre um possível êxodo de profissionais do mercado publicitário para startups e empresas, nas quais é possível exercitar a criatividade, antes tão

---

<sup>7</sup> Conceito de Bourdieu (1989) conforme Petermann (2012): O conceito de *habitus* diz respeito àquilo que os homens fazem e como o fazem. Bourdieu fala de certa homogeneidade que rege as práticas e que se apresenta em constante processo de atualização: ao mesmo tempo em que se define como uma incorporação histórica e também reorganizada do cotidiano.

característica das próprias agências de propaganda, e o questiona sobre como as agências podem recuperar esses profissionais.

O entrevistado afirma que não sabe se essa resposta existe, mas que ele acha que existe a "chance de pegar o cara quando ele ainda está no comecinho. Eu sempre tive a filosofia, no planejamento, de ter estagiário, porque são caras que estão saindo ou ainda estão na faculdade, então tem poucos vícios, poucas certezas sobre o mercado, e, portanto, eles vão construir a sua verdade, trabalhando" (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo).

Obviamente que a intenção na colocação do entrevistado é de formar o melhor profissional possível, segundo seus ensinamentos, e, como afirmamos anteriormente, em nosso embasamento teórico, a sustentação de algumas práticas nem sempre se dá de maneira consciente e maquiavélica. São resultantes de um modo específico de ver o mundo e de também de atuação em conformidade com o próprio campo e com o habitus, visando a manutenção de ambos. Ainda assim esta fala representa a intenção de legitimar modos de fazer e de portar-se no campo, passando de uma geração de profissionais para a geração seguinte. Tal fala parece revelar a procura por catequizar jovens profissionais, para que, ainda sem bases e opiniões formadas, internalize as práticas já pertencentes ao mercado e não mais as questione. Daí o porquê de apontarmos esse comportamento como um mecanismo de resistência e de manutenção do campo e das práticas, quase como uma maneira de defesa em relação ao êxodo das agências para empresas mais jovens (e mais joviais) no mercado e que também permitam o exercício de práticas criativas.

Em uma de suas perguntas finais, o entrevistador levanta uma questão importante sobre um mercado de trabalho, no qual o papel do chefe é questionável. O entrevistador elenca startups e empresas, ditas criativas, que estão adotando um modelo horizontalizado, ou seja, sem o predomínio de relações hierárquicas entre pessoas.

Trazendo isso para o mercado da propaganda, Fujioka afirma que eles também estão buscando na LDC um modelo mais horizontal, inclusive fisicamente, derrubando algumas barreiras entre os setores tradicionais da agência. Porém, segundo ele "você ainda vai ter gente cujo papel é de coordenação, então você não elimina essa necessidade". Tal afirmação parece conotar o desejo de conservação de um *modus operandi*: busca certa atualização, porém sem alteração profunda dos seus esquemas de funcionamento em termos de posições de trabalho. Isso também pode ser reafirmado por um pensamento que ele expõe minutos antes, na mesma entrevista, defendendo a razão de se ter líderes: "Porque nós somos seres

humanos e seres humanos precisam de referências. Isso é da natureza humana, não da natureza do publicitário. Personificar e ter em quem se espelhar" (FUJIOKA, Ken. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo).

Passando à fala do presidente da ArtPlan, Rodolfo Medina, podemos perceber que na maioria das vezes, quando questionado sobre como ele vê o futuro das agências de comunicação, ele tende a culpabilizar a má prática por parte dos clientes de remuneração incompatível com as agências, como por exemplo: "o modelo passa por pagar as agências, para ela contratar profissionais. Então, é uma coisa tão engraçada que se discute remuneração de agência, e na outra ponta o cara tá injetando 100 milhões de verba" (MEDINA, Rodolfo. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 27 set.2016. Entrevista a Juliana Wallauer).

Entendemos esse movimento como um mecanismo de resistência, pois nos parece que vem a transferir a responsabilidade sob o modelo que se apresenta, sem propor algum agente transformador, elencando razões alheias ao próprio negócio. Ainda nesse sentido Medina afirma que "o cliente precisa entender que precisa pagar direito pra ter os melhores profissionais envolvidos e ter uma entrega e um resultado melhor".

Neste caso, a partir deste depoimento, podemos supor que parece mais fácil relegar a outro a responsabilidade por aspectos deficitários do que revisar suas próprias práticas. O valor do profissional ou das suas práticas é uma resultante: algo que é conferido a ele por um reflexo de sua atuação como um todo, constituindo, assim, uma imagem positiva ou negativa. Assim, se há uma desvalorização do negócio da propaganda ou dos seus profissionais, certamente o problema é muito mais resultado de funcionamentos internos do que propriamente resultado de uma visão externa.

Quando Medina é questionado sobre o modelo de concorrências<sup>8</sup> entre agências, ele admite que acha errado e que não concorda com diversas imposições feitas por esse tipo de prática institucionalizada, dizendo "Se você me perguntar eu prefiro ganhar conta sem concorrência, mas, faz parte. Tem que entrar em concorrência e a gente entra em concorrência, sim". Aqui essa simples concordância com essa imposição, deve ser entendida como um mecanismo de resistência, porém minutos depois na mesma entrevista, ele propõe algumas sugestões de como modificar esse cenário, mas todas elas no sentido de manter a prática, apenas tornando-a mais justa.

---

<sup>8</sup> Concorrências tratam-se de diversas agências concorrendo criativamente pelo direito de atender a conta de um único cliente.

E aqui conseguimos identificar um ponto chave no que diz respeito às práticas institucionalizadas: questionar pequenos aspectos de uma prática, e propor pequenas mudanças, mantém a prática enraizada no campo, sem provocar a ruptura necessária para que tal prática seja, de fato, revista. A proposta parece ser de uma mudança apenas no nível do discurso, mas muito pouco efetiva no que tange a reformulações específicas.

Mais uma vez é importante termos em mente que estes mecanismos, que, na maioria das vezes, funcionam como uma defesa em relação ao novo, solidificando condutas antigas do mercado, não são atitudes tomadas de má fé, mas constituem-se de movimentos de conservação e, portanto, relativos a movimentações, internas ou externas ao mercado, que propõem deslocamentos nos paradigmas, algumas destas movimentações iremos discutir a seguir.

### **5. Mecanismos de tensionamentos**

Já os mecanismos de tensionamentos, como já dissemos, podem ser entendidos como ações que venham a desestabilizar as práticas institucionalizadas, e que inevitavelmente conduzem os profissionais e o campo do fazer publicitário a reestruturações visando o acompanhamento destas mudanças. Ações estas que podem vir do próprio campo comunicacional, ou ainda de outros campos, como do setor econômico quando nos referimos a movimentos mercadológicos do país, ou da sociedade como um todo, quando discussões importantes como aquelas sobre gênero no setor criativo ou sobre casos de racismo no mercado de trabalho publicitário, por exemplo, passam a permear o campo, provocando deslocamentos e rupturas no modelo hegemônico da propaganda.

Encontramos um primeiro mecanismo de tensionamento, que consideramos como externo ao campo, na fala do sócio diretor da LDC, Ken Fujioka. Quando questionado sobre o que seria melhor para uma marca em termos de posicionamento (ou um posicionamento construído por anos ou uma mudança no posicionamento a cada troca de agência, para que a área de planejamento dessa agência mostre o seu trabalho), ele pontua uma questão interessante e que vem a tensionar o esquema de agências tal como o conhecemos hoje. Com a dinâmica do mercado de clientes rotacionando-se muito rápido, a duração de um profissional de marketing em uma empresa é de cerca de 2 anos, e isso faz com que a agência

seja o agente que tem que fazer *handover* [prática conhecida como a passagem de mercado entre profissionais, clientes e agências], então entra um novo executivo e a agência faz essa integração do cliente, porque a agência está há mais tempo do

que as pessoas da equipe do marketing lidando com a própria marca (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo).

Sendo assim, conseguimos identificar uma movimentação por parte da agência em acompanhar também os movimentos de mercado, inclusive assumindo uma importante função de mediação entre a marca, como instituição, e seu público interno. Como também fica claro quando perguntado sobre a utilidade do profissional de planejamento em outras áreas que não uma agência, Fujioka afirma que as habilidades que ele tem vão ser úteis em diversas áreas. E traçando um paralelo com a área de redação ele afirma que: "Se um cara só sabe criar títulos, ele dificilmente vai ser útil em outro lugar. Talvez ele não seja útil nem mesmo em uma agência, daqui pra frente" (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo).

Com esses posicionamentos, percebemos indícios de uma redefinição tanto das funções das agências, quanto das atuações dos próprios profissionais da propaganda, pois parece-nos que em todos os departamentos de uma agência estão sendo exigidos conhecimentos e habilidades novos, ou, pelo menos, alargamentos e convergências de determinadas áreas. Até então conhecimentos mais específicos e estanques pareciam ser suficientes. Este fator torna clara a alteração crescente das habilidades requeridas atualmente aos profissionais de uma agência. Aqui poderíamos pontuar aspectos interessantes de possíveis deslocamentos, inclusive, nos contornos do *habitus* publicitário.

Ainda neste sentido o entrevistador provoca Ken, afirmando que o departamento de planejamento em agências, começou como uma área de pesquisa e que hoje isso é uma prática de institutos e os próprios clientes vem investindo mais nessa área. Depois disto, ele é questionado sobre como manter a relevância de um profissional de planejamento. O entrevistado, então, responde algo essencial para entendermos estas mudanças não apenas como aspectos relativos aos profissionais, mas que diz respeito ao cenário de publicidade como um todo: "O planejamento tem que entender (...) que o mercado está sofrendo mudanças, e que ele vai ter que entregar algumas coisas que não necessariamente ele estava treinado para entregar antes." (FUJIOKA, Ken. São Paulo, Podcast Código Aberto, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo)

Além disso, encerrando sua fala, Ken Fujioka comenta a mudança na organização das equipes e estruturação física que está sendo proposta na agência LDC:

Então, essa organização teve esse pensamento, porque não abandonar uma estrutura, que a gente já traz desde a década de 60, quase que por inércia, durante 50 anos, alegando que 'sempre foi assim'. Vamos guinar para uma coisa que se

aproxima mais daquilo que a gente considera o melhor dela. Pelo menos, em tese, faz com que eles [os profissionais] tenham essa integração no dia a dia, e não em momentos pontuais. (FUJIOKA, Ken. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo).

Agora analisando a fala do presidente da ArtPlan, Rodolfo Medina, quando questionado sobre os maiores desafios que o campo comunicacional, especificamente o da publicidade, ele aponta que o mundo mais ágil como conhecemos hoje e todas as transformações que ocorrem diariamente não é original da geração a qual ele e outras vozes importantes do mercado pertencem. Ele afirma que

nós todos que estamos na liderança dessa conversa migramos pra esse mundo. A galera que está vindo a partir de agora, já nasceu num mundo diferente, e o modo de pensar é diferente. Então o que a gente tem que fazer é beber no conhecimento dessa galera nova. (MEDINA, Rodolfo. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 27 set.2016. Entrevista a Juliana Wallauer)

Entendemos este como sendo um dos principais tensionadores ao mercado de publicidade hoje: o fato de que o mercado será abastecido, daqui para a frente, por profissionais que já não tem a mesma referência de agências de publicidade que seus antecessores tinham. Já viram outros modelos de negócio, outras possibilidades de trabalho e de saídas para a publicidade. Já sabem o que querem e o que não querem para si.

Outro tensionamento importante que Medina aponta é sobre as fusões de agências com grupos multinacionais. Em um mundo no qual a agência é muito demandada em relação a agilidade, qualquer processo de burocratização não favorece as mudanças. Nas palavras do publicitário:

Quando você fala em um mundo que vai reinventar as formas de relacionamento entre cliente e agência. Um mundo que precisa trazer pra dentro da conversa do nosso negócio, outros agentes, que também contribuem com esse produto final. Quando você tem uma agência independente, com capacidade de investimento e reação mais rápida, você tem chance de ser líder de agilidade. (MEDINA, Rodolfo. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 27 set.2016. Entrevista a Juliana Wallauer)

Como foi possível identificar, a fala de Medina, algumas vezes tende a justificar os problemas que o modelo sofre devido à remuneração por parte dos clientes. Porém é possível enxergar, nesse sentido, um movimento de tensionamento quando o presidente da ArtPlan afirma que

Lá na ArtPlan, nós precisávamos propor uma proposta de valor diferenciada quando chegamos no Rio de Janeiro, para nos diferenciarmos. Então a gente colocou pessoal qualificado de branding, de e-commerce etc. Isso não necessariamente a remuneração tradicional de agência paga. Isso é investimento. E isso tem dado muito resultado. (MEDINA, Rodolfo. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 27 set.2016. Entrevista a Juliana Wallauer)

Ou seja, na tentativa de passar por cima de um mecanismo de resistência e uma prática já institucionalizada do mercado (remuneração incompatível das agências), propõe um movimento de qualificação profissional para agregar valor.

Portanto, fica claro, em duas falas tão recentes de profissionais do mercado, que as agências ainda buscam uma melhor maneira, de quebrar esses antigos mecanismos de resistência e práticas institucionalizadas, que permeiam o campo por anos, movidas por estes outros mecanismos de tensionamento, que exigem uma atualização de todo o cenário que envolve uma agência de publicidade.

## **6. Considerações Finais**

Partindo do conceito de campo proposto por Pierre Bourdieu, nos interessa pesquisar sobre o modelo atual de agências de propaganda e as transformações que observamos neste contexto. Iniciando de uma análise do conceito de práticas institucionalizadas, definimos o que seriam "mecanismos de resistência" e também "mecanismos de tensionamentos". Um tratando das ações dos agentes do campo para conservá-lo, assim como a suas práticas, evitando um possível desperdício de energia, e o outro, tratando de ações externas e internas que tensionam o campo, com vistas a mudanças e rupturas.

Se observarmos a data recente das entrevistas, é possível identificar o quão latente é este assunto, evidenciando as possibilidades de estudos a serem feitos nesse sentido. Neste primeiro momento, podemos concluir a necessidade de um maior aprofundamento nas teorias trazidas por Berger e Luckmann e nos conceitos de habitus e de campo de Pierre Bourdieu. Porém, mesmo com esta primeira aproximação percebemos este como um frutífero movimento teórico-analítico.

É importante deixar mais uma vez registrado, que as atitudes apontadas como mecanismos de resistência, e muito exploradas nas teorias de Berger e Luckmann como práticas institucionalizadas, não são tomadas com consciência por parte dos agentes do campo, no nosso caso os publicitários. E sim por um ato internalizado, que faz não parecer lógico, em um primeiro momento, questionar um modelo vigente há tanto tempo e que vem dando, relativamente, certo.

Simplificando ao máximo o raciocínio, ao que parece, essas transformações ocorrem quando a quantidade de tensionamentos externos é superior à quantidade e a força dos mecanismos de resistência do campo ao qual se analisa. Mais uma vez, mais pesquisas são necessárias para que esta afirmação seja verificada.



24 A 26  
DE MAIO

ENCONTRO NACIONAL DE  
PESQUISADORES EM  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

EDIÇÃO RECIFE | CAC - UFPE

## Referências Bibliográficas

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

BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico.** Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 1989.

FUJIOKA, Ken. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 30 jun.2016. Entrevista a Carlos Merigo (MEDINA, Rodolfo. São Paulo, *Podcast Código Aberto*, 27 set.2016. Entrevista a Juliana Wallauer)

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.