

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO**

**LINA MARIA MOREIRA GARAI DA SILVA**

**CULTURA EMPREENDEDORA E INSPIRAÇÃO NO  
MERCADO PUBLICITÁRIO: PROCESSOS  
COMUNICACIONAIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS  
INOVADORES**

São Bernardo do Campo

2021

**LINA MARIA MOREIRA GARAI DA SILVA**

**CULTURA EMPREENDEDORA E INSPIRAÇÃO NO  
MERCADO PUBLICITÁRIO: PROCESSOS  
COMUNICACIONAIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS  
INOVADORES**

Tese de Doutorado apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Vander Casaqui

São Bernardo do Campo

2021

## FICHA CATALOGRÁFICA

Si38c Silva, Lina Maria Moreira Garai da  
Cultura empreendedora e inspiração no mercado publicitário: processos comunicacionais nos modelos de negócios inovadores / Lina Maria Moreira Garai da Silva. 2021.  
262 p.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) --Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2021.

Orientação de: Vander Casaqui.

1. Comunicação 2. Discurso publicitário 3. Cultura empreendedora 4. Inovação (Comunicação) I. Título.

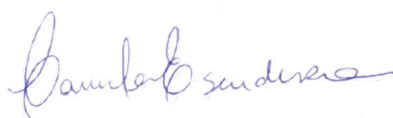
**CDD 302.2**

A Tese de Doutorado intitulada: CULTURA EMPREENDEDORA E INSPIRAÇÃO NO MERCADO PUBLICITÁRIO: PROCESSOS COMUNICACIONAIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES, elaborada por LINA MARIA MOREIRA GARAI DA SILVA, foi apresentada e aprovada em 23 de fevereiro de 2021, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Vander Casaqui (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Mateus Yuri Passos (Titular/UMESP), Prof. Dr. Fábio Botelho Josgrilberg (Titular/UMESP), Prof. Dr. Sérgio Trein (Titular/UFRR), Profa. Dra. Juliana Petermann (Titular/UFSM).



---

Prof. Dr. Vander Casaqui  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora



---

Profa. Dra. Camila Escudero  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

**Programa:** Pós-Graduação em Comunicação Social

**Área de Concentração:** Processos Comunicacionais

**Linha de Pesquisa:** Comunicação midiática, processos e práticas culturais

## AGRADECIMENTOS

Os anos de desenvolvimento deste estudo foram marcados por desafios, questionamentos e amadurecimento. Aprendi que uma tese é uma jornada de autoconhecimento.

Por esse motivo, agradeço a todos aqueles que contribuíram de forma variada e em diferentes níveis, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, porque toda ajuda recebida culminou na conclusão deste doutorado. Muito obrigada, por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante, de grande importância para meu crescimento como ser humano e profissional.

Agradeço de forma muito especial ao Professor Dr. Vander Casaqui, pelo convívio e apoio irrestrito à minha pessoa, postura que me fortaleceu e me deu ânimo de encerrar esse ciclo de estudos. Para mim, é uma honra tê-lo como orientador de pesquisa, neste processo de doutoramento. Muito obrigada!

Meu respeitoso agradecimento aos professores do Programa de Pós-Graduação de Comunicação Social da Metodista, que generosamente mantiveram-se fiéis à missão de ensinar, mesmo em situações inadequadas.

Registro também meu agradecimento ao Professor Dr. Paulo Rogério Tarsitano (*in memoriam*), que permitiu o meu ingresso neste programa.

Agradeço o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela minha bolsa de estudos e apoio financeiro que possibilitou a minha dedicação a esta pesquisa.

Algumas pessoas merecem ser agradecidas, face às contribuições que deram para a realização desta tese: meus familiares, pela compreensão pelo meu distanciamento necessário, especialmente meu amado e abnegado esposo Dr. Alexandre Acácio de Andrade; e minha parceira acadêmica Dra. Rosângela Felipe Rodrigues, que não desistiram de me apoiar nos momentos mais difíceis.

E a todos aqueles que sempre me incentivaram, mesmo estando distantes do mundo acadêmico.

***O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - Código de Financiamento 001 / This study was financed in part by the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - Finance Code 001.***

*No discurso social, o novo vem sobre patas de pombo (Marc Argento, 2015).*

## RESUMO

Esta tese busca compreender a construção discursiva dos negócios publicitários como atividade inovadora, que rompe com a tradição do setor e se associa a cultura empreendedora do nosso tempo. Partimos do pressuposto de que a inovação é tratada como um elemento inspiracional (CASAQUI, 2017) impregnada por sentidos da cultura neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016), para reconfigurar o imaginário social dos publicitários empreendedores, supostamente mais adaptados ao espírito do nosso tempo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Contamos com a perspectiva teórico-metodológica do discurso social da abordagem “hegemonia do pensável” (ANGENOT, 2010) para analisar o corpus constituído por imagens fotos postadas nas mídias sociais dos negócios publicitários, dos empreendedores e notícias sobre os mesmos veiculadas em publicações do meio publicitário. Os resultados apontam indícios de uma estratégia de sobrevivência à crise do setor publicitário a partir de arranjos discursivos estruturados a partir de recursos simbólicos da cultura tecnológica como comunidade de trabalho em rede, flexibilização do ambiente de trabalho, gestão da subjetividade como elementos inspiracionais que contribuem para a elaboração da percepção do novo.

**Palavras-chave:** Comunicação e Discurso. Cultura Empreendedora. Cultura Inspiração. Negócio publicitário. Inovação.

## ABSTRACT

This thesis seeks to understand the discursive construction of advertising business as an innovative activity, which breaks with the tradition of the sector and is associated with the entrepreneurial culture of our time. We start from the assumption that innovation is treated as an inspirational element (CASAQUI, 2017) impregnated with senses of neoliberal culture (DARDOT; LAVAL, 2016), to reconfigure the social imaginary of entrepreneurial advertisers, supposedly more adapted to the spirit of our time (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). We rely on the theoretical-methodological perspective of the social discourse of the “hegemony of the thinkable” approach (ANGENOT, 2010) to analyze the corpus made up of images photos posted on the social media of advertising businesses, entrepreneurs and news about them published in media publications advertising. The results point to evidence of a strategy to survive the crisis in the advertising sector based on discursive arrangements structured based on symbolic resources of technological culture as a networked work community, flexible working environment, subjectivity management as inspirational elements that contribute to the elaboration of the perception of the new.

**Keywords:** Communication and Discourse. Entrepreneurial Culture. Culture Inspiration. Advertising business. Innovation.

## RESUMEN

Esta tesis busca entender la construcción discursiva del negocio publicitario como una actividad innovadora, que rompe con la tradición del sector y se asocia a la cultura emprendedora de nuestro tiempo. Partimos del supuesto de que la innovación es tratada como un elemento inspirador (CASAQUI, 2017) impregnado de sentidos de la cultura neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016), para reconfigurar el imaginario social de los anunciantes emprendedores, supuestamente más adaptado al espíritu de nuestro tiempo. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Nos apoyamos en la perspectiva teórico-metodológica del discurso social del enfoque de la “hegemonía de lo pensable” (ANGENOT, 2010) para analizar el corpus conformado por imágenes fotos publicadas en las redes sociales de empresas publicitarias, emprendedores y noticias sobre ellos publicadas. en publicaciones de medios publicitarios. Los resultados apuntan a evidencia de una estrategia para sobrevivir a la crisis del sector publicitario basada en arreglos discursivos estructurados a partir de recursos simbólicos de la cultura tecnológica como comunidad de trabajo en red, ambiente de trabajo flexible, gestión de la subjetividad como elementos inspiradores que contribuyen a la elaboración de la percepción de lo nuevo.

**Palabras clave:** Comunicación y discurso. Cultura emprendedora. Inspiración cultural. Negocio publicitario. Innovación.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Capacidade de atuação da agência MEZA 1618 .....	37
<b>Figura 2</b> – Metodologia de criação da agência Fábrica .....	45
<b>Figura 3</b> – Serviços da agência AKQA .....	45
<b>Figura 4</b> – Charge “palavras matam” .....	54
<b>Figura 5</b> – Fluxograma da Grounded Theory.....	86
<b>Figura 6</b> – Imagens da agência África assinada pelo arquiteto Sig Bergman .....	110
<b>Figura 7</b> – Regiões com concentração de startups na cidade de São Paulo, 2020.....	117
<b>Figura 8</b> – Determinantes do mapeamento da Cidades Empreendedoras Endeavor .....	120
<b>Figura 9</b> – Ambiente de trabalho das agências inovadoras.....	124
<b>Figura 10</b> – Venda de móveis da agência Fábrica, 2019 .....	127
<b>Figura 11</b> – Ambiente de trabalho da agência Fábrica .....	127
<b>Figura 12</b> – Cozinha da AKQA-CASA .....	131
<b>Figura 13</b> – Sun’s Back .....	135
<b>Figura 14</b> – Brainstorm and Chilli .....	136
<b>Figura 15</b> – Meeting Room .....	137
<b>Figura 16</b> – Friday Primavera .....	137
<b>Figura 17</b> – Varanda DAVID .....	138
<b>Figura 18</b> – Life Style MEZA1618.....	139
<b>Figura 19</b> – Life Style ZAHG.....	139
<b>Figura 20</b> – Life Style AKQA CASA .....	139
<b>Figura 21</b> – Quem é o CEO na AKQA CASA? .....	143
<b>Figura 22</b> – Quem é o CEO na ZAHG? .....	144
<b>Figura 23</b> – GUT: os profissionais .....	145
<b>Figura 24</b> – Predomínio do preto e branco da GUT.....	145
<b>Figura 25</b> – Tela do site da agência GUT: sócios.....	147
<b>Figura 26</b> – A cor preta da liderança .....	148
<b>Figura 27</b> – Liderança DAVID.....	149
<b>Figura 28</b> – Líderes DAVID.....	149
<b>Figura 29</b> – Líderes DAVID.....	149
<b>Figura 30</b> – Equipe MEZA1618 .....	151

<b>Figura 31</b> – Perfil oficial do Instagram da agência ZAHG .....	152
<b>Figura 32</b> – A Juventude da agência ZAHG.....	153
<b>Figura 33</b> – Perfil oficial d agência GUT São Paulo .....	154
<b>Figura 34</b> – Festa GUT .....	155
<b>Figura 35</b> – Fantasia GUT .....	155
<b>Figura 36</b> – Momentos da equipe GUT São Paulo .....	155
<b>Figura 37</b> – Mais momentos da equipe GUT São Paulo .....	156
<b>Figura 38</b> – Realidade Imersiva MEZA1618.....	157
<b>Figura 39</b> – Trabalho ou jogo? Perfil oficial da agência MEZA 1618.....	157
<b>Figura 40</b> – CEOs e equipe MEZA1618 .....	161
<b>Figura 41</b> – A referência juventude DAVID.....	162
<b>Figura 42</b> – CEO da Fábrica.....	163
<b>Figura 43</b> – Ex-sócios da Fábrica .....	163
<b>Figura 44</b> – Trabalho ZAHG .....	164
<b>Figura 45</b> – Trabalho AKQA .....	164
<b>Figura 46</b> – Trabalho DAVID .....	164
<b>Figura 47</b> – Trabalho MEZA1618 .....	165
<b>Figura 48</b> – Trabalho GUT.....	165
<b>Figura 49</b> – Comunidade AKQA .....	170
<b>Figura 50</b> – Comunidade ZAHG .....	170
<b>Figura 51</b> – Comunidade DAVID .....	170
<b>Figura 52</b> – Rua ZAHG .....	171
<b>Figura 53</b> – Trabalho e bebida.....	173
<b>Figura 54</b> – Tatuagens ZAHG.....	175
<b>Figura 55</b> – Tatuagem Fábrica .....	175
<b>Figura 56</b> – Tatuagem MEZA1618 .....	176
<b>Figura 57</b> – Tatuagem DAVID .....	176
<b>Figura 58</b> – Tatuagem AKQA .....	176
<b>Figura 59</b> – Tatuagens GUT .....	178
<b>Figura 60</b> – Mulheres GUT .....	180
<b>Figura 61</b> – Mulheres AKQA.....	181
<b>Figura 62</b> – Mulheres Fábrica.....	181
<b>Figura 63</b> – Mulheres DAVID.....	182
<b>Figura 64</b> – Diversidade DAVID.....	182

<b>Figura 65</b> – Diversidade GUT .....	183
<b>Figura 66</b> – Dica GUT .....	188
<b>Figura 67</b> – TEDx CEO AKQA.....	189
<b>Figura 68</b> – Palestra Fábrica .....	189
<b>Figura 69</b> – SXSW MEZA1618 .....	191
<b>Figura 70</b> – SXSW Fábrica .....	192
<b>Figura 71</b> – Paixão Fábrica.....	194
<b>Figura 72</b> – Paixão AKQA.....	194
<b>Figura 73</b> – Paixão ZAHG.....	195
<b>Figura 74</b> – Paixão MEZA1618.....	195
<b>Figura 75</b> – Post Stop Racismo .....	197
<b>Figura 76</b> – Diversidade Fábrica.....	197
<b>Figura 77</b> – Post do #meumelhordefeito.....	198
<b>Figura 78</b> – Post Black Talent.....	199
<b>Figura 79</b> – Post Jurados.....	199
<b>Figura 80</b> – Post Repercussão Black Talent.....	201
<b>Figura 81</b> – Diversidade ZAHG.....	202
<b>Figura 82</b> – Política ZAHG.....	202
<b>Figura 83</b> – Política MEZA1618.....	203
<b>Figura 84</b> – Projetos Filhos.....	206
<b>Figura 85</b> – Pensamento AKQA .....	208
<b>Figura 86</b> – Pensamento ZAHG .....	209
<b>Figura 87</b> – Pensamento MEZA1618 .....	210
<b>Figura 88</b> – Presentes dos clientes MEZA1618.....	211
<b>Figura 89</b> – Pensamento CEO GUT .....	212
<b>Figura 90</b> – Pensamento CEO Fábrica.....	212
<b>Figura 91</b> – Dicas do CEO da GUT .....	213
<b>Figura 92</b> – Espiritual CEO Fábrica .....	217
<b>Figura 93</b> – Sonhos batem CEO Fábrica.....	221
<b>Figura 94</b> – Trabalhador do Brasil MEZA 1618 .....	224
<b>Figura 95</b> – Trabalhador do Brasil Fábrica .....	224

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Modelos de negócios publicitários .....	32
<b>Quadro 2</b> – Agências e como se apresentam em seus sites .....	42
<b>Quadro 3</b> – Agências e publicitários inovadores.....	89
<b>Quadro 4</b> – Categorias geradas a partir da codificação aberta .....	93
<b>Quadro 5</b> – Macrocategoria 1: Gestão da Percepção da Inovação .....	95
<b>Quadro 6</b> – Macrocategoria 2: Publicitário empreendedor inovador.....	96
<b>Quadro 7</b> – Quem é vizinho de quem no empreendedorismo e inovação, SP (2020) .....	116
<b>Quadro 8</b> – Formação dos empreendedores.....	186
<b>Quadro 9</b> – Nomenclaturas dos cargos dos publicitários empreendedores .....	187
<b>Quadro 10</b> – Estratégias discursivas para condutas de colaboração .....	234
<b>Quadro 11</b> – Estratégias discursivas para condutas de autonomia.....	235
<b>Quadro 12</b> – Estratégias discursivas para felicidade.....	236
<b>Quadro 13</b> – Estratégias discursivas para conduta do governo de si.....	238
<b>Quadro 14</b> – Governo de uns sobre os outros (agentes do discurso hegemônico)	239

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO I – UM MODELO DE NEGÓCIO PARA CADA ÉPOCA</b> .....	25
<b>1.1 Modelos de negócios devem saber contar histórias</b> .....	26
<b>1.2 Modelo de negócio na história da propaganda</b> .....	28
<b>1.3 Agências independentes de quem?</b> .....	34
<b>1.4 As agências consideradas inovadoras deste estudo</b> .....	41
1.4.1 O que elas entregam? (Os serviços que oferecem) .....	44
<b>CAPÍTULO II – CAPITALISMO COMO FENÔMENO COMUNICACIONAL</b> .....	47
<b>2.1 Como se ordena o capitalismo</b> .....	47
<b>2.2 Empreendedorismo em abordagem comunicacional</b> .....	51
2.2.1 Inspiração como forma comunicacional.....	56
<b>2.3 A comunicação na construção do sentido da inovação</b> .....	60
2.3.1 (Re) inovar a palavra da moda do século XX .....	63
2.3.2 As dimensões, tipos e graus de inovação .....	65
2.3.3 A comunicação na cultura da inovação .....	71
2.3.4 Outros sentidos da inovação na comunicação .....	74
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ANÁLISES</b> .....	82
<b>3.1 Contexto do estudo</b> .....	83
<b>3.2 Coleta de dados: para onde olhar?</b> .....	87
<b>3.3 Análise de discurso</b> .....	98
<b>3.4 Protocolo de análise</b> .....	103
<b>3.5 Análises das macrocategorias</b> .....	108
3.5.1 Gestão da percepção da inovação.....	108
3.5.1.1 Espacialidades do trabalho publicitário e as imagens da inovação .....	108
3.5.1.1.1 Espaços urbanos que inspiram inovação .....	114
3.5.1.1.2 Em busca de uma identidade .....	123
3.5.1.2 Pode ser o dono, o funcionário, o cliente ou o consumidor.....	138
3.5.1.2.1 Tema – O não dito do Dress Code .....	138
3.5.1.2.2 Estética e tempo .....	150
3.5.1.2.3 Imitação da juventude .....	157
3.5.1.3 Trabalho que não parece trabalho .....	163
3.5.1.3.1 Felicidade.....	166
3.5.1.3.2 Comunidade.....	168

3.5.1.3.3 Tatuagem .....	173
3.5.1.3.4 Diversidade .....	178
3.5.2 Publicitário empreendedor inovador .....	183
3.5.2.1 Discursos Globalizados.....	185
3.5.2.1.1 Globalização .....	185
3.5.2.1.2 Diversidade ou diferença .....	196
3.5.2.2 Discursos projetando mundos possíveis .....	204
3.5.2.2.1 Projeto Família .....	205
3.5.2.2.2 Projeto Governos .....	207
3.5.2.2.3 Espiritualidade .....	216
3.5.2.2.4 Projeto trabalhador comum .....	223
<b>3.6 Considerações Finais das Análises .....</b>	<b>225</b>
<b>CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>243</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>246</b>

## INTRODUÇÃO

[...] Minhas sugestões: Pra começar, a publicidade brasileira precisa voltar a falar e a escrever em português, sem a ridícula repetição de nomes de agências, de assessorias, de consultorias, e de cargos em inglês – coisa de meros colonizados – e também sem a exaustiva utilização em artigos e matérias jornalísticas de clichês e definições, sejam antigas ou recentes no idioma de Shakespeare, língua que deve ser majoritária no dia a dia da Inglaterra; não no cotidiano do Brasil. Os publicitários brasileiros precisam falar mais a verdade, e não apenas aquilo que imaginam ou ouviram dizer que os anunciantes gostariam de ouvir. Os publicitários brasileiros precisam prestigiar os melhores porque sem bons veículos não existe boa publicidade. Os publicitários brasileiros precisam de clientes bons e leais e precisam ser bons e leais com esses clientes. Os publicitários brasileiros precisam ser menos modais e deslumbrados e mais consistentes e pertinentes. Os publicitários brasileiros precisam ser menos pretensamente modernos, se pretendem se transformar em verdadeiramente eternos. Essas são as minhas poucas sugestões, resultado da somatória dos meus muitos anos de publicidade no Brasil, com algo de muito importante que eu aprendi morando em Londres nos últimos tempos: mais do que nunca, precisamos tomar muito cuidado com o mundo que vamos deixar para os nossos filhos. E para os Rolling Stones, é claro.”<sup>1</sup>

Este é o trecho final do texto “Como e por que a Publicidade brasileira se perdeu”, escrito pelo publicitário Washington Olivetto, em 2018, para a revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing. O texto de Olivetto sugere uma fórmula de conduta aos publicitários para reconduzir a publicidade brasileira e conquistar a “eternidade”. Um ordenamento que baseia-se em atitudes pautadas na “verdade”, “bondade e lealdade”. Ele não se refere à compreensão das tecnologias que influenciam e abrem novas possibilidades nos processos criativos, ou mesmo ao comportamento do consumidor em tempos de inserção da vida privada nas relações de consumo. Ele propõe uma mudança do ser humano.

Olivetto faz parte da história da Publicidade por ser o primeiro brasileiro a realizar vários feitos no mercado publicitário, como o de conquistar por várias vezes os mais cobiçados prêmios do setor, e ser o primeiro profissional de criação a ter uma

---

1 Olivetto, Washington. Como e porque a publicidade brasileira se perdeu. Disponível em: <<https://amauryjr.blog.bol.uol.com.br/2020/02/18/washington-olivetto-como-e-por-que-a-publicidade-brasileira-se-perdeu/>> Acesso em: 20 fev. 2020.

agência de publicidade brasileira premiada internacionalmente. Para Pyr Marcondes<sup>2</sup>, em seu artigo intitulado, *O dia em que Washington Olivetto mudou a publicidade brasileira*:

entre tantos méritos inegáveis, está o de ter criado um modelo de agência inovador e ter tido indiscutível sucesso como empresário. Ambas as coisas inspiraram (positivamente e negativamente) uma década e muitos outros profissionais de criação (MARCONDES, 2018, on-line).

Desde o final dos anos 80, Olivetto construiu uma narrativa de vida e negócios que preencheram os requisitos da opinião pública para ser assim um indivíduo inspirador. Tratou de popularizar a atividade publicitária, até então íntima apenas do restrito mundo dos negócios. Desenvolveu projetos literários sobre um dos times de futebol mais populares do País – o Sport Club Corinthians Paulista - , contribuiu para o lançamento da carreira de cantores, tornou-se pauta de revistas do mundo das celebridades e expressou a sua visão pessoal e profissional em alguns livros, situados entre a escrita biográfica e as apreciações sobre o fazer publicitário.

Olivetto não limitou-se em atuar apenas nas descrições da função de um profissional da área de criação da agência para tão somente entregar boas campanhas de publicidade ou de expressões que passassem a fazer parte do cotidiano das pessoas. Ele inventou-se como marca, estruturando ações estratégicas de um estilo de vida e de representação de uma celebridade, um guru da sua área.

O publicitário é um bom exemplo de como a comunicação é essencial na produção de sentidos de inovação. Não nos referimos ao conceito de tornar-se público, nos reportamos à mobilização dos sujeitos ao consumo de uma visão de mundo, na aceitação de adequações.

Principalmente no campo publicitário, em que a história demonstra sempre exigir novidades em seus modelos de negócio, refletindo as mudanças sociais, econômicas, científicas e culturais do seu tempo. O sentido da inovação reflete as necessidades da sua época. Desse modo, é instigante questionar: qual o sentido de inovação no espírito do nosso tempo?

---

2 MARCONDES, Pyr. O dia em que Washington Olivetto mudou a publicidade brasileira. Blog do Pyr. Meio e Mensagem. Proxima. Publicado em: 10 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2018/01/10/inedito-o-dia-em-que-washington-olivetto-saiu-da-dpz.html>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

O texto de Olivetto oferece algumas pistas. Ele assiste, analisa e também compara as direções que o campo publicitário brasileiro tomou frente às transformações mundiais das últimas décadas. O desenvolvimento dos recursos tecnológicos e o crescimento de acesso à internet impactam a dinâmica do mercado publicitário, marcado principalmente pela migração dos investimentos dos canais tradicionais para os digitais.

O Cenp (Conselho Executivo de Normas Padrão) registrou no período de janeiro a setembro de 2019 o acumulado de R\$ 12,5 bilhões de investimentos em publicidade. O meio internet cresceu de R\$ 2,18 bilhões (17,5% do total), no primeiro semestre de 2018, para R\$ 2,59 bilhões (20,7% do total), no mesmo período do ano anterior.

A pandemia acelerou ainda mais o movimento migratório do investimento para o digital. Em todo o mundo, os investimentos das marcas em anúncios em mídias sociais aumentaram 26% em relação ao final do primeiro trimestre de 2020, quando os orçamentos dos anunciantes foram mais impactados.

As relações entre anunciantes e agências foram alteradas ao longo das últimas décadas e o que antes era o mais forte dos relacionamentos estratégicos durante a era de ouro das agências tornou-se frágil e desequilibrado, transformando-se em um mercado de compradores de mídia, que mudam de agência com regularidade e reduzem a remuneração a cada mudança. Dificilmente podendo se basear em "quem oferece os melhores resultados", porque as agências não se prolongam o tempo suficiente para obter melhores resultados (PRUDÊNCIO, 2018).

A fragilidade dos relacionamentos tornou-se mais complexa com a invasão de consultorias especializadas nas novas mídias digitais. O papel da agência de propaganda em identificar, planejar e administrar as estratégias de soluções comunicacionais para o seu cliente foi partilhado com outros agentes no ecossistema publicitário. Plataformas de comunicação, *bureaus* de criação, diversidades de consultorias especializadas em consumo, tecnologia e automação anunciam-se como substituição ao modelo tradicional de publicização.

Alguns sinais dessas mudanças resultaram no aumento das fusões de agências brasileiras com estrangeiras e a saída de empreendedores para outros setores econômicos. Um exemplo desta desistência foi o caso do ex-proprietário do grupo Young & Rubicam, Roberto Justus, que anunciou a sua aposentadoria da

Publicidade, em 2017. Em uma entrevista para o jornal Meio & Mensagem, ele afirmou que é um desafio acompanhar as novas engrenagens do sistema.

Vivemos em outro mercado. Mudou o perfil das empresas e a forma delas atuarem, assim como a competição e a própria demanda dos clientes. Quem está se adaptando e compreendendo esse novo mercado está crescendo. Quando tenho saudade da publicidade, dou uma ligadinha ao Marcos Quintela (CEO da VMLY&R Group), ele me conta meia dúzia de problemas e digo: 'que bom que não estou mais aí!' (risos). Mas, brincadeiras à parte, devo tudo o que fiz na carreira ao mercado publicitário e tenho um carinho muito especial, mas agora estou no mercado financeiro.<sup>3</sup>

Um pouco mais tardiamente do que os seus clientes, as agências, na última década, debruçaram-se em reflexões na busca de respostas para visualizar um cenário futuro da sua existência. Nesse caminho, alguns modelos surgem no mercado, sendo apontados como “tendências”<sup>4</sup>. São propostas de formatos, gestão e de experimentações que ganham destaque na mídia do setor publicitário e são nomeados como sendo modelos de negócios inovadores.

E será que são esses modelos de negócios publicitários os responsáveis pela indignação de Olivetto demonstrada em seu texto? Talvez, mas o que há de mais importante na sua indignação são fragmentos do discurso hegemônico do espírito do capitalismo do nosso tempo.

Ele aconselha, determina, convoca os publicitários a um comportamento ideal para a sua profissão, mas também para a vida. Orienta as práticas da linguagem, mas também da moralidade. Olivetto é didático no seu discurso e demonstra o conhecimento daquele que alcançou o sucesso em uma jornada empreendedora, e generosamente, compartilha os seus saberes para inspirar o comportamento de transformação do outro. Esta é uma prática do empreendedorismo contemporâneo.

É interessante observar como o empreendedorismo vem se transformando, ao longo dos últimos anos, na “panaceia, cura dos males de nosso tempo, mediante a difusão do ensino para a atividade empreendedora, que combina plano de negócios, psicologia positiva e inspiração” (CASAQUI, 2017, p. 14), fazendo com que tudo se

---

3 SACCHITELLO, Bárbara. Justus: Mercado publicitário, não mais! Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/08/29/justus-mercado-publicitario-nao-mais.html>> Publicado em: 29 ago. 2019. Acesso em: 15 jan. 2020.

4 Negócios Publicitários que estão virando tendência. Disponível em: <<https://adnews.com.br/adcontent/negocios-publicitarios-que-estao-virando-tendencia/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

tornasse passível de solução, seja no mundo profissional ou em nossa vida pessoal. Nesse sentido, a prática empreendedora deixou de ser compreendida apenas como uma atividade (um “saber-fazer”) e se constitui, hoje, como um dos principais modelos de conduta a ser seguido. Características como resiliência, proatividade, autonomia, intuição e flexibilidade começam a ser valorizadas tanto no mundo do trabalho quanto na esfera familiar e afetiva, na vida social, nos relacionamentos políticos e comunitários (SALGADO, 2016).

Ser empreendedor, portanto, não é uma ação que precise obrigatoriamente estar conectada à concepção de um novo negócio ou a uma atividade econômica. É, antes de qualquer coisa, um conjunto de regras de comportamento a partir das quais os indivíduos se orientam nos diversos campos de suas vidas (SALGADO, 2016).

Dessa maneira, como afirma Casaqui (2017, p. 9-10), “o empreendedorismo pode ser entendido como uma técnica de si, pois ultrapassa a prática laboral para se firmar como um paradigma comportamental, moral, como uma lente a partir da qual a narrativa de vida se articula”.

Mas considerando as crises que impactam o mercado publicitário, apontadas acima, podemos inferir que os publicitários que empreendem os novos negócios são conduzidos por esta ideologia empreendedora. O que torna interessante uma atenção na modelagem desses negócios e pensar como ele interpreta as justificações impostas pelo espírito do capitalismo neoliberal.

Considerando que a cultura empreendedora encontra na comunicação o seu suporte da disseminação de seus valores, entendemos que os discursos dos publicitários empreendedores podem consentir com esta proposta de observação. Casaqui (2019) defende que o empreendedorismo deve ser compreendido como uma cultura em associação direta com o consumo, porque estabelece um mercado e mercadorias (BAUMAN, 2008). E é a partir dessa lógica que o empreendedorismo é tratado neste estudo.

Inovar surge neste contexto como um dispositivo discursivo desta cultura. A ideia do novo é incorporada ao empreendedorismo a partir da perspectiva econômica, qualificando arranjos simbólicos que reforçam o imaginário social da urgência da mudança, remodelando o nosso estilo de vida. O termo inovação aparece como um indicativo tanto de sobrevivência como de progresso que serve para o mundo dos negócios ou para o projeto de vida do indivíduo.

Desse modo, só pode ser nomeado como inovação as ideias adotadas ou comercializadas, que promovam um benefício ou lucro ao empreendedor. Posto isto, é essencial que o novo seja nomeado e percebido. O processo comunicacional é essencial para configurar o novo neste contexto.

Inovar deve contar com arranjos simbólicos com significados reconhecidos pela audiência, ou seja, o novo não pode ser totalmente inédito. Conforme aponta Davila, Epstein, Shelton (2007, p. 59) “as pessoas trabalham com a ideia falsa de que inovação trata sempre de fazer algo novo”.

Esses arranjos simbólicos que ganham o sentido do novo podem representar um impacto simples, com o incremento de um símbolo conhecido de um outro repertório social, que ofereça a ideia de melhoria ou até mudanças mais radicais, implementando novos comportamentos de consumo e também de novos mercados. No decorrer deste estudo, identificamos que a ideia de inovação é disseminada por agentes econômicos do campo do Empreendedorismo. Esses agentes investem em estratégias comunicacionais na busca da disseminação de uma ideia global do significado da inovação. Manuais com indicadores, métricas e boas práticas norteiam a conceituação, a classificação e a implementação de processos de inovação pelos países.

Esses materiais didáticos de inovação apresentam como foco a relação de inovar aos vários sentidos conferidos à tecnologia. A inovação tecnológica é uma imposição que norteia as declarações da missão das empresas, determina os programas de investimento em pesquisa, as políticas públicas nos países, atendendo até mesmo as peculiaridades das diferenças econômicas e sociais dos países desenvolvidos e dos subdesenvolvidos.

Esta pesquisa desenvolve a análise dos discursos de novos negócios publicitários no contexto brasileiro, para compreender como esses discursos se relacionam com a cultura empreendedora e com as narrativas inspiracionais (CASAQUI, 2017). Os discursos dos publicitários empreendedores deste estudo apresentam alguns desses arranjos simbólicos propostos pela imposição de mercado. O novo conecta profissionais à produção publicitária e, ao mesmo tempo, tornam-se mercadorias desejáveis, ao serem percebidos como modelos ideais desta cultura do sistema capitalista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Tornou-se uma prática do empreendedor contemporâneo a sua presença nas mídias sociais. Presença que deve manter uma frequência de produção de conteúdo, inclusive a constituição de uma comunidade de seguidores. Essa dinâmica mostra-se viável para empreender uma jornada de conhecimento, a fim de entender as narrativas que sustentam o imaginário do novo. Posto isto, nos cabe determinar o problema de pesquisa que orienta nosso estudo: de que forma os discursos sobre negócios publicitários brasileiros produzem a noção de “inovação” associada aos seus serviços e modelos institucionais?

Como objetivos específicos:

- Analisar as estratégias discursivas dos publicitários empreendedores que levam a inspirar os seus pares ou (aspirantes do setor) a se engajar na cultura empreendedora;
- Identificar como é construída a noção de “publicitário empreendedor” a partir dos discursos que apresentam os negócios inovadores do mercado publicitário.

Para compor o *corpus* de análise deste estudo, identificamos cinco publicitários empreendedores da cidade de São Paulo, que tiveram seus negócios publicitários reconhecidos como inovadores. São novos negócios que não possuem mais de cinco anos de existência, com exceção de um que reposicionou-se nos últimos dois anos. Todos os seus empreendedores possuem perfis em mídias sociais abertas, o que possibilitou a coleta das postagens que foram analisadas neste estudo.

Partimos da perspectiva teórico-metodológica da análise dos discursos sociais definida por Marc Angenot (2010). Segundo o autor, o discurso social corresponde ao que é pensável e dizível em certo momento histórico. Como os discursos manifestam o espírito do tempo de cada época, compreendemos que vivenciamos o espírito do capitalismo contemporâneo expresso nos vários espaços sociais.

A cultura empreendedora apresenta-se como um dos discursos hegemônicos do nosso tempo. Segundo Angenot (2010, p. 32, tradução nossa):

a hegemonia impõe dogmas, fetiches e tabus. Ela se constitui fundamentalmente como um conjunto de regras e discursos canônicos que operam formas aceitáveis de narrativas, argumentações e repertório de temas, impondo-se a todas as almas.

Optamos por delinear a coleta de dados a partir dos procedimentos da *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada nos Dados e a Análise de Discurso de linha francesa. Como o estudo prontifica-se a tratar de um processo de construção subjetiva da representação do mundo do trabalho publicitário, a partir dos discursos dos empreendedores publicados em plataformas de mídias digitais, foi necessário identificar um procedimento metodológico que oferecesse suporte para evitar embasamentos teóricos equivocados.

Assim sendo, os capítulos desta tese estão organizados da seguinte maneira:

No capítulo I é apresentada uma abordagem a respeito dos modelos de negócios na contemporaneidade, permitindo observar a relevância da constituição do sentido do novo na modelagem do negócio e não apenas na comunicação de forma estratégica. É realizado um breve resgate histórico dos modelos de negócios e o sentido de inovação em cada época. Apresenta-se uma explanação do modelo de negócios de agências independentes, da qual faz parte os negócios publicitários e os empreendedores deste estudo.

O capítulo II traz o referencial teórico que norteia o estudo com um panorama das três etapas do espírito do capitalismo desenvolvido por Boltanski e Chiapello (2009). Em um segundo momento, refletimos sobre a relação entre a cultura empreendedora e a abordagem comunicacional defendida por Casaqui (2015). Um breve resgate histórico da constituição dos sentidos da palavra inovação é tratado pela perspectiva dos estudos de Godin (2008, 2015) que parte do contexto dos fatos históricos e sociais para explicar o surgimento de mitos e vários sentidos em torno do termo, permitindo assim compreendermos como ele se relaciona a gramática do “espírito empreendedor”. Neste capítulo apresentamos também como agentes econômicos influenciam as classificações dos tipos e níveis do novo na sociedade a partir de estratégias comunicacionais. Por último, como outros sentidos do novo são explorados nos estudos de comunicação.

No capítulo III, trazemos a descrição da jornada metodológica orientada acima, na observação dos sentidos nas formações discursivas que circulam na esfera do que pode ou deve ser dito, nas posições assumidas pelo sujeito, imagens e lugares e nas irregulares discursivas demonstradas nas postagens.

Na perspectiva do *ethos* de Maingueneau (1997) em que o enunciador ao apropriar-se de características do auditório garante ser reconhecido como sendo um deles, partimos de uma gestão da percepção do que é o novo a partir de várias paixões para

projetar a imagem mais adequada aos negócios publicitários e empreendedores identificados como inovadores. O capítulo uma organização desses arranjos discursos em duas macrocategorias, sendo a primeira a gestão da percepção da inovação que reúne três subcategorias o modelo de negócio constituído a comunicação da especialidade do trabalho publicitário inspirado na cultura tecnológica dos negócios *startups*; o padrão estético jovem que não permite a distinção entre colaboradores, clientes, o consumidor e a representação da cultura organizacional que enfatiza um ambiente e rotina de um lugar com fortes evidências de comemoração, colaboração e onde trabalho não parece trabalho.

Já a segunda macrocategoria explora os discursos do empreendedorismo de si, em que os publicitários empreendedores destacam a si e a sua jornada para constituição da representação do ser inovador. São recortes dos momentos de vida privada que se misturam às conquistas profissionais reforçando a interligação com os discursos hegemônicos como da ideia de serem sujeitos globalizados e multitarefas com diversos projetos, distanciando-se do imaginário de um gestor do processo e aproximando-se mais da figura do trabalhador comum.

O capítulo conta ainda com uma seção de considerações sobre as análises demonstrando o modo de ser e ver do mundo produzido pelos publicitários empreendedores, a interligação entre as macrocategorias, a partir das estratégias discursivas e analisamos quais os comportamentos por elas inspirados. São condutas e direcionamentos sugeridos para o empreendimento de si aplicado à atividade publicitária e ao governo do relacionamento e conduzir o relacionamento entre os colaboradores e clientes em uma comunidade virtual imaginada. Há também a identificação dos discursos de agentes externos que atuam pela disseminação da cultura empreendedora legitimando a percepção de novo na posição dos publicitários empreendedores. Relacionamos em cada estratégia os temas que os compõem, tornando visualmente compreensível como o sentido do novo é estabelecido a partir de um discurso social hegemônico, da cultura empreendedora contemporânea. Por fim, temos no capítulo IV as considerações finais, onde retomamos os objetivos que resultaram neste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

A presente investigação pertence ao campo de estudos de comunicação e cultura empreendedora, que norteia as pesquisas de Processos Comunicacionais, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, uma vez que busca tratar o empreendedorismo na perspectiva de um

fenômeno comunicacional, que contribui para o estabelecimento ideológico de um modelo de comportamento social.

Trata-se de um estudo com foco nas estratégias discursivas utilizadas pelos publicitários empreendedores para constituir a percepção do novo e engajar seus pares, a opinião pública e os clientes, às transformações das práticas publicitárias. Desse modo, relaciona-se com a linha de pesquisa "Discursos midiáticos e organizacionais constituintes da cena empreendedora relacionados com a cultura da inspiração". A pesquisa também alinha-se às especificidades dos estudos do orientador, Prof. Dr. Vander Casaqui, que tem como enfoque os processos comunicacionais relacionados à cultura empreendedora e ao mundo do trabalho, em abordagem crítica, ao analisar os discursos, as narrativas, as histórias de vida, as estratégias mercadológicas e as produções midiáticas que mobilizam questões relativas ao empreendedorismo e ao mercado como fenômenos sociais, culturais e históricos.

Para o campo de estudos de processos comunicacionais esta pesquisa contribui para a compreensão de uma abordagem pouco explorada na comunicação, que é a intersecção da cultura empreendedora e a produção do sentido de inovação, assim como permite aprofundar questões relativas à utilização das estratégias de discursivas para impulsionar os novos modelos de negócios publicitários.

## CAPÍTULO I – UM MODELO DE NEGÓCIO PARA CADA ÉPOCA

Em março de 2019, a dupla de criativos Anselmo Ramos e Gastón Bigio anunciam a chegada da sua agência GUT, na cidade de São Paulo. Este era o terceiro escritório que primeiramente nasceu em Miami e Buenos Aires, em 2018. O diferencial da agência é ser um modelo de negócio independente, ou seja, não ser associada a um grupo multinacional.

No mesmo ano, no mês de dezembro, o grupo ABC anuncia o encerramento das atividades da agência DM9. Uma empresa que também nasceu independente, na cidade de Salvador, Bahia, na década de 70. O lugar levava as iniciais do nome de seu fundador, Duda Mendonça, e foi comprada por Nizan Guanaes e Guga Valente, em 1989, sendo, após a compra, a primeira companhia brasileira a ganhar o título de agência do ano no Cannes Lions – Festival Internacional de Criatividade.

Trazer para o início deste capítulo esses dois casos auxilia-nos a compreender que para cada período da história da propaganda, um modelo de negócio publicitário é percebido como sendo o modelo ideal, o mais criativo, eficiente e inovador. Conforme afirmam Carvalho, Christofoli e Bombardelli (2015), o campo publicitário e suas práticas consistem em uma construção discursiva sobre si mesmo, a partir da perspectiva de Charaudeau (2009) ao tratar das condições de produção de discurso. Nesse pensamento, as autoras entendem que as agências assemelham-se a um suporte organizacional. São empresas que fabricam informação e que integram diversas lógicas, dentre as quais se destacam as de ordem econômica, tecnológica e simbólica.

Sob esse aspecto, as agências de propaganda, que pertencem ao campo publicitário, são empresas que têm por objetivo fabricar produtos (anúncios e campanhas), fazendo-os circular na sociedade e incentivando o consumo de bens e serviços (CARVALHO et al. 2015, p. 4).

Desse modo, os discursos que produzem de si também podem ser compreendidos como mercadorias (anúncios e campanhas) que necessitam ser percebidas como sendo modelos ideais em meio às exigências e desconfiâncias da inadequação dos modelos das agências consideradas tradicionais.

Carvalho et al. (2015) já apontavam esta percepção dos publicitários a respeito das perspectivas das inovações do futuro. Novamente a expressão “percepção” surge nos discursos desses profissionais e revela uma segunda tendência sobre a modelagem dos negócios a partir de projetos.

ou a agência de publicidade será uma produtora muito talentosa – produtora aqui percebida por ele como uma agência que tem qualidade de execução muito boa –, talvez até contratada num modelo diferente de consultorias, por projeto; ou será uma agência que efetivamente tem uma capacidade de 'pensar' grande [...] ao invés de, a cada novidade, criar um novo departamento, acredita que se deve promover a aproximação de serviços quando isso se torna necessário [...] ser 'uma agência integradora e não uma agência integrada'. Uma agência em que o foco seja por excelência o negócio publicitário, mais do que a valorização exagerada do processo criativo (CARVALHO et al., 2015, p. 13).

O equilíbrio entre o negócio e o processo criativo não é um novo dilema quando se fala em negócio publicitário. Na história da evolução das agências, a valorização do processo criativo surge como diferencial de qualidade da prestação de serviço, mas não necessariamente para concepção do modelo de negócio.

Quando falamos de negócios em um mundo estimulado pela transformação digital, saber criar boas histórias que expliquem o modelo de negócio tornou-se o verdadeiro negócio.

### **1.1 Modelos de negócios devem saber contar histórias**

A definição de modelo de negócio é atribuída a Peter Drucker porque ele trouxe o conceito “estratégia” do ambiente militar para o mundo dos negócios (DRUCKER, 1954, 1979, 1994). Modelo de negócios e estratégia são conceitos que são interligados. A estratégia no meio empresarial se refere ao desempenho da empresa em ambiente competitivo (PORTER, 1991).

É importante ressaltar que há uma diferença entre modelo de negócio e estratégia. O primeiro revela competências do negócio, como é realizada a criação de valor por meio de seus produtos e serviços, o que posiciona o negócio e seus esforços além da concorrência, ou seja, "como ele desenvolve suas necessidades operacionais, como as relações são estabelecidas e nutridas com os clientes e parceiros e como o negócio gera receita" (PICARD, 2011, p. 8). Segundo Magretta

(2002), a estratégia determina o fator diferenciador, complementa o modelo de negócio e ajuda a alcançar o êxito, concentra-se na competência do meio e é o plano para criar uma posição única e valiosa, a sua função é dar um sentido e direção para o desenvolvimento do modelo de negócios.

Drucker (1954), em seu livro *The Practice of Management*, determina que o negócio deve ser criado para “criar clientes”. No seu entendimento, um negócio deve estar sempre com o foco fora da empresa em si, considerando todo o seu entorno, levando em consideração que a empresa é um órgão da sociedade.

Para o teórico de marketing, o cliente é a base fundamental de uma empresa e responsável pela sua continuidade. Desta forma, a empresa precisa sempre pensar no sucesso do cliente para, então, alcançar o sucesso. Por esta razão, é preciso atentar ao que o cliente está buscando e ao que ele considera como valor. Isto é decisivo e determina o que a empresa é e como ela cria seus clientes.

A sua visão de negócio foi muito bem-recebida pelos empreendedores com o desenvolvimento da tecnologia, principalmente aqueles baseados em processos interativos. A web — e seus resultados sobre os processos e produtos criativos — se configurou como uma das principais transformações da atualidade, impactando a forma de pensar os negócios de vários segmentos.

Segundo Magretta (2002), muitas empresas resolveram adotar um modelo voltado aos negócios “ponto com”, devido aos equívocos da popularização dos termos “modelo de negócio” e “estratégia” para identificar qualquer tipo de ideia. No seu entendimento.

[...] eles são, no fundo, histórias — histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio responde a Peter Drucker perguntas antigas: Quem é o Cliente? O que é valor para o cliente? [...] Como ganhamos dinheiro neste negócio? Qual é a lógica econômica que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado? (MAGRETTA, 2002, on-line).

O autor defende o modelo de negócio a partir de uma estrutura narrativa que seja desenvolvida com personagens bem delineados, motivações plausíveis e um enredo que gira em torno de uma visão sobre o valor. Este termo valor significa a compreensão da experiência que o cliente almeja, precisa partir do seu ponto de vista, valores e crenças. Desse modo, a escrita da história parte de saberes conhecidos.

Criar um modelo de negócios é, portanto, muito parecido com escrever uma história. Em algum nível, todas as novas histórias são variações das antigas, revisões de temas universais subjacentes a toda experiência humana. Da mesma forma, todos os novos modelos de negócios são variações da cadeia de valor genérica subjacente a todos os negócios (MAGRETTA, 2002).

Ainda segundo o autor, o enredo de um novo modelo de negócios pode ativar o projeto de um novo produto para uma necessidade não atendida ou ativar uma inovação de processo. Isto posto, torna-se mais claro compreender porque Drucker (1954) aponta as disciplinas de marketing e inovação como funções básicas nas organizações, mas em uma perspectiva empreendedora, porque sem elas não há como visualizar possibilidades para a criação de novos clientes.

Ele explica que o marketing não é uma atividade específica de um departamento, área ou profissão, como é tratado pelos negócios tradicionais, mas parte da cultura da empresa, sendo exercido por todos os envolvidos. Drucker (1954) defende a mesma abordagem para a inovação. Inovar deve ser uma prática e deve estar presente em todas as fases do negócio, desde o design, no produto, nas técnicas de marketing, na experiência do cliente e no dia a dia. Para o autor, a organização precisa manter as pessoas em um constante ciclo de descoberta, validação e criação de clientes. Ele justifica que esta condição é essencial para que o negócio possa crescer, expandir e mudar, uma vez que a inovação é a responsável pela oferta de melhores bens e serviços.

E é neste contexto que as mercadorias produzidas pelas empresas dependem da criação de imaginários desejáveis, e as agências de publicidade são convocadas a refletirem sobre os seus modelos de negócios. Além de garantir histórias que atendam às demandas do mercado, elas também precisam inovar na maneira que contam as histórias dos seus negócios e dos serviços que oferecem. Também é uma mercadoria a representação social que os negócios produzem de si e que é consumida no campo publicitário.

## **1.2 Modelo de negócio na história da propaganda**

Nos estudos sobre a história da propaganda, o entendimento da evolução do modelo de negócio publicitário é tão relevante quanto o detalhamento do

desenvolvimento dos aspectos da produção de sentidos. O formato, posicionamento e a adequação da percepção do sentido de criatividade das agências de publicidade, conforme às demandas do capitalismo do seu tempo, permitem compreender como a inovação constante sustentou a sua relevância até os dias atuais.

Identificar alguns desses momentos na linha histórica da propaganda é tão relevante para compreendermos como o sentido do novo foi percebido no campo publicitário. Partimos do resgate histórico da propaganda americana elaborado por Refkalefsky (2006) para pontuar contextos de cada época e seus modelos de negócios e as estratégias de cada fase da história, uma vez que deriva da expansão desses negócios em nosso país, inclusive inspirando o surgimento das agências, seus modelos de negócio e modo operante do campo publicitário.

A agência como negócio surge baseada em inovação mercadológica com o objetivo de orientar os clientes para minimizar riscos e melhorar os resultados em seus investimentos (POPE, 1983). Na década de 1843, o modelo de negócio tinha como base a receita no comissionamento da venda de espaços em diversos jornais.

O desenvolvimento técnico e a profissionalização dos veículos resultaram no aparecimento da figura do “agenciador de anúncios” e a condição de mediação entre veículo-cliente e vice-versa. E essa relação de necessidade mútua consolidou-se como uma prática do mercado mantida até o momento.

Entre 1870 até a década de 1910, com a rápida industrialização, as cidades americanas, com inovações científicas, tecnológicas e o crescimento de grandes companhias coincide com a percepção de que o negócio publicitário deveria incorporar ideias criativas para impulsionar as vendas, inovando o processo de produção nas agências com a configuração de um departamento de Criação.

Já em 1890 a 1919, as agências americanas conquistam mais autonomia, profissionalização dos publicitários e, principalmente, a criação de funções específicas, como hierarquia, tecnologias, normas, capital simbólico e o incremento do conceito de que a propaganda é “vendas no papel” e de que “o conteúdo determina a forma”. É neste período que surge também a primeira iniciativa educacional, a Lord & Thomas.

Considerando as transformações dos modelos de negócios, a primeira internacionalização de uma agência acontece a partir 1926, com a J. Walter Thompson (JWT), abrindo escritórios em Portugal, Egito e na África do Sul. Outro

movimento semelhante só foi ocorrer na década de 50, pela McCann, liderada por Marion Harper.

A estratégia do modelo de negócio da McCann foi crescer a partir da aquisição de agências pelos países e inovar na oferta de serviços paralelos como pesquisa, marketing direto, promoção e relações públicas.

A pesquisa foi base para outras inovações em serviços nesta década, com por exemplo, a introdução dos conceitos de psicanálise e psicologia profunda para atingir o subconsciente dos consumidores. A proposta trouxe um diferencial competitivo para a agência Ted Bates, frente a uma hegemonia da oferta das pesquisas diretas da concorrência.

Mas é na década de 1960 a 1970 que aspectos dos modelos de negócios começam a apresentar algumas similaridades com o atual movimento das agências independentes. O contexto não era de prosperidade econômica e ruptura cultural, mas influenciou a produção de anúncios explorando mais as imagens para despertar o interesse humano do público, um momento mais “criativo” da história da publicidade.

Para diferenciar-se das agências tradicionais da época, alguns negócios passaram a se apresentar como boutiques criativas e a inovaram baseando suas entregas na criatividade sem apelo de venda como diferencial estratégico para os clientes, este foi o caso da DDB. Vale lembrar que a ineficiência nas vendas dos produtos fez com que este momento da publicidade seja entendido como uma “moda da época”.

Com a crise do petróleo e a recessão dos anos 70, as agências orientadas para a criação perdem suas contas para os negócios com foco em “vendas”, ou os tradicionais. Mas do ponto de vista de estratégia e modelo de negócios, a crise trouxe a concentração de agências, e a Young & Rubican passa a adquirir pequenas agências, a mesma estratégia utilizada por McCann nos anos 50, a diferença foi: não interferir no trabalho criativo e não centralizar poder de decisão. Resultado: a agência ficou à frente da J. Walter Thompson como a maior agência do mundo.

Os anos 80 foi marcado pela invasão inglesa de boutiques criativas e diretores de cinema (entre eles Ridley Scott, Adrian Lyne e Alan Parker) que influenciaram as pequenas agências fora do eixo Nova York. Refkalefsky (2006) aponta que houve um retorno da criatividade e o *soft sell*, tendo como marco o famoso anúncio da Apple, “1984”. No processo de trabalho o inglês contribuiu para uma adaptação ao modelo de negócio.

O processo *account planning*<sup>5</sup> (sem uma definição precisa para o termo) é incrementado para minimizar custos em pesquisa e ajudar no processo criativo, utilizando-se de dados disponíveis. A novidade foi fundamental para potencializar a atuação das pequenas boutiques. Segundo Refkalefsky (2006, p.12), a proposta inglesa para os opositores, o *account planning* “[...] seria apenas um verniz de cientificidade para as butiques, que não podem pagar estudos aprofundados como os grandes grupos [...]”.

Os ingleses Charles e Maurice Saatchi realizam novas aquisições, e entre as décadas de 70 e 80, eles foram capazes de tornar a agência a menor da Grã-Bretanha, Europa e do mundo. Mas o que chama a atenção na estratégia do negócio foi a consolidação da autonomia do trabalho criativo para garantir a percepção dos clientes para a qualidade dos anúncios a serem entregues, bem como a conquista de prêmios, que ajudam na prospecção.

De 1990 a 2000, as boutiques criativas norte-americanas destacam-se em festivais e eventos do setor como sendo as melhores do mundo, com ênfase para a agência Goodby, Silverstein & Partners. Refkalefsky (2006) sugere que esta agência tenha conseguido implementar em todas as áreas o pensamento de *soft sell*. Sua hipótese é embasada pelo fato de um dos sócios da agência ser o pioneiro do *account planning* na Inglaterra, Jon Steel.

Os impactos da globalização e do crescimento tecnológico fomentaram várias adaptações ao modelo de negócio publicitário. A primeira adaptação foi na denominação do negócio, com o surgimento do termo agências digitais para acompanhar o nascimento da internet e para criar especificamente websites, campanhas de e-mail marketing e para monitorar e atuar com as mídias sociais. A segunda afetou o modelo de remuneração, pois as novas mídias digitais não previam comissões para as agências, sendo a primeira ruptura com o modelo tradicional. A terceira foi o do desafio em readequar a composição de estratégias e peças publicitárias, exigia oferecer ao cliente uma experiência contendo entretenimento, informação, estímulo e credibilidade (PRUDÊNCIO, 2018).

---

5 O planejamento estratégico publicitário (*account planning*) é a disciplina que incorpora o consumidor no desenvolvimento da estratégia e, posteriormente, na execução da campanha (Steel, 2000, p.45). Em projeto em que se tenta construir uma marca e colocá-la à venda no mercado, o anunciante e os criativos podem não ser aqueles que melhor conhecem o consumidor para quem vão comunicar. Neste contexto, torna-se necessário um profissional de *account planning* cuja função seja estudar o consumidor e acompanhar o projeto do princípio ao fim assegurando esta permanente reflexão.

Mackenzie e Lutz (1998) definem a credibilidade da publicidade como percepções da veracidade, confiabilidade dos consumidores, confiabilidade e credibilidade da publicidade. São reflexos das práticas de contestação (WOTTRICH, 2019) das manifestações de receptores contrários às estratégias publicitárias.

Segundo Prudêncio (2018), o modelo de negócio publicitário, surgido a partir deste contexto, enquadra-se no conceito de negócios desagregados, caracterizado pelo alto relacionamento com o cliente, inovação do serviço prestado e estrutura, baseada principalmente na mão de obra criativa.

Esta afirmação pode ser ilustrada e corroborada pela fala do consultor e proprietário de uma plataforma educacional com foco em publicidade, Rafael Martins, que afirma que o modelo de negócio publicitário é não ter modelo.

Tu pode ter uma agência do que tu quiser. Atende 3 a 4 clientes e tudo bem, ressalta. [...] cada vez mais, as agências estão se comportando como marca, criando identificação com temas específicos e se tornando referência [...] Eles nem se chamam agência, mas hub criativo. Eles têm uma premissa: o job precisa ser simples, barato e de fácil aplicação (MARTINS, 2019, on-line).

Entre modelos de negócios fragmentados pelas tecnologias das mídias digitais e aqueles que estão migrando do formato tradicional, o campo publicitário é constituído por esta miscelânea de propostas. Alguns dos modelos de negócios que surgem na maioria das publicações especializadas no meio publicitário foram agrupados no quadro abaixo para melhor compreender o conceito de negócios desagregados.

**Quadro 1** – Modelos de negócios publicitários

Tipos	Definição
Agências <i>full service</i>	Cuida de todas as etapas de comunicação, que vão desde o desenvolvimento de estratégias de marketing, design gráfico, promoções, propagandas, redes sociais até a definição de ações nos ambientes on-line (sites, mídias sociais etc.) e off-line (rádios, televisões, revistas, outdoor etc.).
Boutique criativa	São bem menores que as agências <i>full service</i> e, muitas vezes, oferecem apenas serviços de design criativo. Elas foram desenvolvidas em resposta ao desejo de alguns clientes: usar apenas o talento criativo da agência enquanto mantêm outras funções internamente.

Agência de compra de mídia	As agências de compra de mídia se especializam em diferentes espaços para exibir anúncios — como Google, Facebook, afiliados e similares. A depender dos requisitos, elas podem promover os anúncios da empresa em tempo e espaço efetivos, o que garante exposição máxima.
Agências Digitais	Oferecem soluções no espectro digital, com serviços de web design e desenvolvimento, publicidade digital e marketing de mídia social, com foco no uso de dados para obter resultados.
Agência <i>in house</i>	Geralmente é (e) está na organização. Isso significa que em vez de terceirizar a publicidade para uma agência externa, a organização tem uma divisão que fornece soluções criativas para seus próprios produtos.
Agência Especializada	Foco em otimização para mecanismos de busca ( <i>Search Engine Optimization</i> — SEO), marketing para mecanismos de busca ( <i>Search Engine Marketing</i> — SEM), criação de conteúdo ( <i>inbound marketing</i> ), publicidade mobile, entre outros.
Agência Consultoria	Avaliam e reposicionam campanhas e estratégias que não funcionaram. Um time de profissionais especializados avalia dados, cruzam informações, identificam tendências, elaboram diagnóstico mais preciso e propõe novas estratégias
Plataforma	Foco em "conectar diferentes especialidades". A Plataforma liga clientes a parceiros de comunicação, de uma maneira mais simples e rápida, como se fosse uma plataforma de freelancers "avalizados".
Agência em rede	Operam em modelo de autogestão, sem hierarquia, em que todos os sócios tomam decisões pela agência, ajudam-se, trazem clientes e trabalham de casa. Os orçamentos da agência vão para o cliente decupados, ou seja, além do valor total, o cliente fica sabendo quanto cada profissional vai ganhar pelo serviço prestado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumidamente, este breve olhar sobre o resgate dos modelos de negócios da propaganda demonstra como as adaptações dos modelos de negócios publicitários, em sua maioria, sempre tiveram inovações incrementais em seus processos, com o objetivo principal da redução de custos e, em alguns casos, de sobrevivência. As mudanças ocorreram a partir da adoção de saberes disponíveis do contexto de cada

época, como a influência da arte, da psicologia, de estudos acadêmicos da área de marketing ou mesmo provocando a formação dos publicitários.

Neste momento, não são apenas as tecnologias o recurso disponível para incrementar inovações. A competitividade no mercado publicitário exige mais do que nunca que os novos modelos de negócios sejam eficientes em comunicar seus diferenciais, bem como estabeleçam processos de gestão que não podem passar longe de cinco grandes pilares: planejamento, organização, direção, controle e coordenação. “A publicidade e a propaganda, como negócio, estão passando por grandes mudanças, que exigirão das agências e dos profissionais que nelas trabalham a adaptação a uma nova dinâmica” (DANTAS, 2009, p. 7). Desse modo, adaptar implica na interpretação e na elaboração de uma história que faça sentido para o cliente de cada época.

### 1.3 Agências independentes de quem?

Em entrevista para o site Empreendedor, o diretor do Festival de Publicidade Independente, Osvaldo Palena<sup>6</sup>, define as agências independentes ou "indie" como negócios publicitários que não fazem parte dos grandes grupos multinacionais, ou que estejam associadas a alguma das grandes redes globais. “Essas agências são mais flexíveis, mais adaptadas para o cliente, sendo cada trabalho convertido em algo extremamente importante, tanto para a agência como para as pessoas que estão lá dentro” (PALENA, 2015).

O diretor afirma que o setor das agências independentes é um “espaço para empreendedores” por ser um modelo de negócio dependente da atitude motivacional do seu criador. Para ele:

[...] tudo depende da iniciativa, da criatividade e da capacidade de trabalho de uma cabeça responsável, junto com uma equipe de funcionários eficientes e altamente motivados pelo estilo de trabalho independente. Neste ambiente quase nada se pode esperar que ‘venha de fora’, portanto, vale desenvolver uma atitude proativa em relação a cada caso e a cada desafio que representa comunicar a marca (PALENA, 2015, on-line).

---

6 PALENA, Osvaldo. Agências independentes de publicidade se dedicam mais aos clientes. Empreendedor. Disponível em: <<https://empreendedor.com.br/noticia/agencias-independentes-de-publicidade-se-dedicam-com-mais-atencao-aos-clientes/>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

Outros aspectos sobre esse modelo de negócio publicitário são facilmente encontrados em reportagens e revistas especializadas no mercado publicitário. Em uma rápida análise das entrevistas de proprietários das agências “índies”, em publicações da revista Propmark (2015) e do site UOL (2020)<sup>7</sup> nota-se que são negócios produzidos a partir de discursos pautados em “diagnósticos do presente e projeções do futuro” de uma comunidade imaginada e das possibilidades de liderar a revolução social, na mesma lógica da visão de mundo dos empreendedores sociais estudados por Casaqui (2015).

A maioria dos negócios surgiu na era pós-Google, e segundo os entrevistados nessas reportagens, esses modelos já nasceram na última década com a vantagem de não perderem tempo para se reinventar. Como justifica o CCO da agência AKQA CASA, Hugo Vieira (2019)<sup>8</sup>, “elas já nasceram modernas e com culturas adaptadas ao novo ecossistema”. Em outras palavras, esses modelos surgiram imersos em referências simbólicas do modo de empreender do nosso tempo.

Identificamos nos discursos a valorização da performance individual dos empreendedores, narrativizadas em conquistas de premiações internacionais ou o abandono do modelo de agência tradicional e a gestão da percepção do outro (cliente, mercado). Nas reportagens analisadas, a palavra “percebida” está associada à “liberdade”, “agilidade”, “criatividade” e “inovação” e presente na maioria das falas dos proprietários dessas agências. Desse modo, fica evidente que sem um processo comunicacional não há como esses negócios estabelecerem-se como inovadores.

“Campanhas pertinentes”, “soluções inovadoras”, “conhecimento do negócio”, “construção de cases”, “conquistar a confiança” são algumas das verbalizações que sinalizam a estratégia que diferenciam-se das agências tradicionais. O investimento para alcançar este objetivo divide-se em: ocupar espaços conhecidos pelo meio — festivais internacionais e nacionais de Publicidade, listas de melhores agências; os espaços paralelos, mas com a mesma proposta de reconhecimento — Festival

---

7 Agências de publicidade buscam ampliar formatos e modelos de trabalho. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/08/03/agencias-de-publicidade-apostam-em-novos-modelos-e-novos-formatos.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 24 out. 2020.

8 Agências com formato ‘indie’ foram o grande destaque de Cannes. Revista PropMark. Publicada em: 1 jul. 2019. Disponível em: <<https://propmark.com.br/mercado/agencias-com-formato-indie-foram-o-grande-destaque-de-cannes/>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

Internacional de agências Independentes, evento internacional (The Indie Summit)<sup>9</sup> e rede de contato com 1.200 agências de 115 países (Thenetworkone)<sup>10</sup>, e iniciativas pessoais.

A dinâmica das plataformas de mídias sociais demonstrou ser um espaço eficiente aos publicitários para disseminar seus negócios, mas principalmente inspirar ideais da cultura empreendedora. São narrativas da trajetória da vida profissional. Eles oferecem dicas, opiniões e comentários gratuitamente sobre a sua visão de mundo da publicidade, como também da gestão de comunicação e marketing das marcas. Tudo pode ser compartilhado, nada mais é estratégico.

O cofundador da agência GUT, Anselmo Ramos, é um dos publicitários mais ativos nas mídias sociais, compartilhando as suas opiniões sobre o novo modo de fazer publicidade. Ele defende que compartilhar o seu conhecimento é uma das melhores estratégias de marketing.

Ultimamente ando dividindo tudo o que penso nas redes sociais. É um jeito de tentar ajudar, inspirar, provocar o mercado. É claro que na agência eles me criticam, dizem que estou entregando todos nossos segredos. Mas que segredos, se ninguém sabe nada? E se ninguém sabe nada no dia a dia, imagina durante uma pandemia? É um território completamente impensável para todos nós. Quem disser que sabe exatamente o que fazer, parabéns, por favor liga pra mim. É um evento sem precedentes, além das nossas capacidades e conhecimentos. Temos que acessar o evento todo dia, e ajustar os planos a partir dos acontecimentos. Nesse momento, as ações falam muito mais alto que as palavras. O melhor marketing agora é justamente ajudar (RAMOS, 2020, on-line).

Tanto o discurso de Ramos quanto dos demais publicitários baseiam-se em um saber que não é novo. Recorrer às técnicas de criatividade para resolver problemas é uma expertise da área, que apenas ganhou recursos tecnológicos para viabilizar uma comunicação estratégica, personalizada e que, necessariamente, não dependa da remuneração oriunda da veiculação em mídias tradicionais:

A única coisa que justifica a presença de profissionais da comunicação no desenvolvimento de uma marca é ter o talento e habilidade de quem deve gerar boas ideias, aplicarem a uma estratégia adequada. É isto que o anunciante tem de pagar. Todo o resto é um serviço simples de mediação ou negociação com mania, para os quais não precisa de qualquer ajuda (PALENA, 2015, on-line).

---

9 Site do The Indie Summit. Disponível em: <<http://indiesummit.net/>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

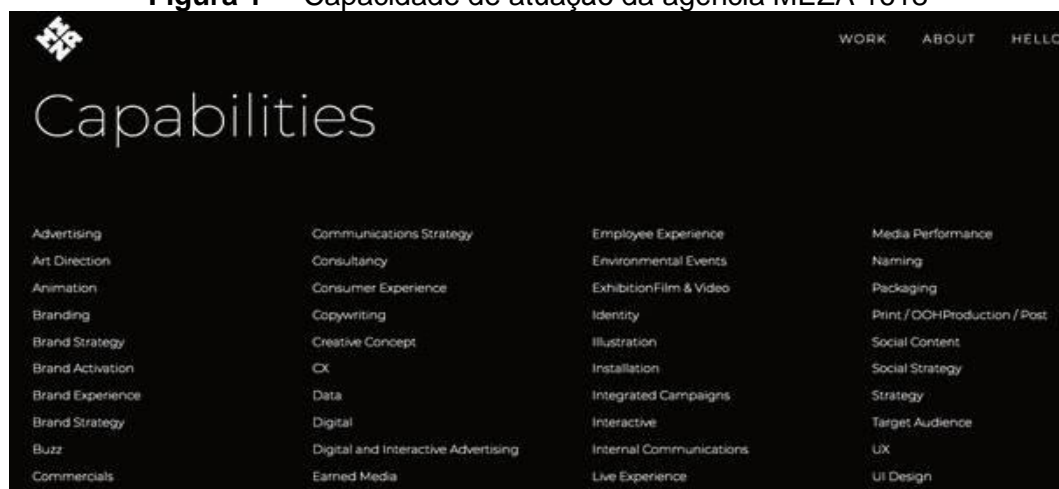
10 Site do Thenetworkone. Disponível em: <<https://thenetworkone.com/>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

A mercantilização de ideias na atividade publicitária não é uma novidade, mas ajustou-se às lógicas das retóricas da cultura capitalista do espírito do nosso tempo, em que a linha de frente desse sistema na contemporaneidade está baseada nos discursos que, derivados de uma estética publicitária, publicizar o sonho, estimulam a autonomia, a liberdade, a força motivacional para mudar o mundo, associando essas forças motrizes com a atividade empreendedora. A estratégia que serve para a produção publicitária da marca de um cliente é a mesma para a representação social desses negócios.

Gerir a percepção do sentido do que é ser “novo” no modelo “indie” surge nas expressões na denominação da agência. Sempre há um complemento, como por exemplo “boutiques criativas”, “estúdios”, “plataformas de soluções”, “hub criativo”. Os termos servem ainda para acomodar a diversidade de atividades que esses negócios listam para que sejam percebidas como “flexíveis”, “adaptáveis” às constantes transformações estimuladas pela tecnologia e o comportamento do consumidor. Mas principalmente, para ilustrar a sua capacidade de oferecer uma comunicação integrada e de gestão de soluções complexas para o cliente.

Um exemplo pode ser conferido abaixo, na reprodução da uma página do site da agência MEZA 1618 (Figura 1), intitulada como “capacidades”. A agência apresenta uma listagem com trinta e nove atividades que justificam a denominação de uma agência *full service*.

**Figura 1** – Capacidade de atuação da agência MEZA 1618



Fonte: MEZA 1618<sup>11</sup>

11 Reprodução da página do site da agência MEZA 1618. Disponível em: <<https://www.meza1618.com.br/>>.

A distinção que a MEZA 1618 e as “indies” querem demarcar ao manter o uso do termo agência é o de não reforçar a perspectiva limitada de que publicidade é uma comunicação persuasiva restrita ao agenciamento de espaços comerciais. Isto posto, entendemos que é do imaginário das agências “indies” que reflete a adequação às narrativas da contemporaneidade.

Segundo Lupetti (2007), a comunicação integrada refere-se à descrição de uma combinação de atividades (propaganda, marketing, relações públicas da organização) que exige habilidade do profissional na gestão de um processo de análise, planejamento e técnicas de avaliação, mas também de relacionamento.

O gerenciamento dessas atividades possibilita as intervenções de todos os setores, combinando orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento aos colaboradores, no local de trabalho, para que seja possível a viabilização da missão e da visão organizacionais (LUPETTI, 2007, p. 15)

Assim sendo, o conceito de negócio do modelo “indie” não apresenta uma novidade do ponto de vista teórico e prático para a área de publicidade, mas demonstra ser um recurso estratégico como resposta às críticas e pressão dos clientes, uma vez que também há uma insatisfação das agências no que diz respeito às transformações que as empresas também passaram nas últimas décadas, como a reengenharia dos seus departamentos de marketing e a juvenilização de suas equipes.

Com o desafio de oferecer uma comunicação integrada, que implica na proximidade ao cliente, ou seja, praticamente estar “dentro” do negócio do cliente e vivenciar a sua cultura organizacional, torna-se inviável quando a agência não é tratada como uma parceira em todas as fases do processo de criação das estratégias de comunicação, principalmente quando trata-se da elaboração de soluções comunicacionais, muitas vezes não testadas. O que justifica o movimento das “indies” ter crescido com marcas regionais e nacionais e, só recentemente, alguns clientes de atuação global testarem algumas delas.

“Risco”, “coragem” e “relacionamento” são elementos fundantes que surgem nos discursos dos proprietários dessas agências para que se estabeleça a dinâmica do processo de personalização da solução e de relacionamento com o cliente. São também as justificativas para a rejeição de algumas delas participarem de concorrências ou mesmo declinarem o convite de algumas contas.

Segundo o CEO da agência GUT, Anselmo Ramos<sup>12</sup>, a agência “indie” precisa posicionar-se tão bem quanto preocupa-se em fazer tal estratégia aos seus clientes.

Os clientes vão estar sempre abertos a agências que sabem o que querem. Nossa indústria passa tanto tempo pensando em posicionamento de marcas para nossos clientes, que às vezes a gente esquece do nosso próprio posicionamento como agência. Que tipo de agência você quer ser? Que tipo de trabalho você quer fazer? Que tipo de clientes você quer? São perguntas básicas, mas que muitas vezes não são feitas. [...] Queremos fazer um trabalho corajoso para clientes corajosos. Um cliente que não queira fazer um trabalho bom, não vai ligar para uma agência chamada GUT. [...] Os clientes precisam cada vez menos de uma agência com 200 escritórios pelo mundo. O que eles precisam mesmo é paixão, comprometimento, confiança e obsessão. E isso uma agência independente tem de sobra (RAMOS, 2020, on-line).

Podemos, então, concluir que o modelo de negócio das agências independentes é sustentado por um discurso de convocação para a co-criar projetos de mudança comportamental do sujeito, isto nada mais é do que uma gestão de relação de afetos (MARÍN-DIAZ, 2012). Ele oferece um modo de vida entre cliente e agência ao associar a prestação de serviços “queremos fazer um trabalho corajoso para clientes corajosos”. As palavras “paixão”, “confiança” ou mesmo “obsessão” são formas terapêuticas, vantagens pessoais e profissionais usados como um padrão de conduta, que aproxima ele (agência) do cliente.

Os discursos dos publicitários nos oferecem ainda uma outra perspectiva, eles apontam aspectos da ideologia publicitária e as suas estratégias de apropriação das orientações capitalistas relacionadas a cada época determinada, ao seu contexto. A ideologia sempre fornece evidências nos enunciados que tentam mascarar o que não quer ser dito, bem como da formação ideológica do grupo social.

Um exemplo dessa relação pode ser observado no trecho citado acima do publicitário Anselmo Ramos, “(...) a gente esquece do nosso próprio posicionamento como agência. Que tipo de agência você quer ser? Que tipo de trabalho você quer fazer? Que tipo de clientes você quer?” Em meio às notícias do novo, o publicitário remete à simbologia da agência para questionar e, ao mesmo tempo, sugerir a renovação (inovação). A simbologia da representação do imaginário da atividade

---

12 RAMOS, Anselmo. “O segredo é ter curiosidade de criança”, diz Anselmo Ramos. PropMark. Disponível em: <<https://propmark.com.br/agencias/o-segredo-e-ter-curiosidade-de-crianca-diz-anselmo-ramos/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

publicitária evidencia que não há como deslocar-se totalmente o sentido do fazer publicitário para outros espaços discursivos.

Ser uma agência inovadora, para alguns, refere-se ao fato de se propor um modelo de negócio que incorpora características de outros setores que remetem ao novo, por outro lado, haverá quem diga que não quer dizer mais do que a mídia pode produzir e manter, reconhecendo o seu sucesso apenas como derivado da crítica que o setor publicitário já sofre algumas décadas.

Vemos, portanto, nesse ponto uma dissonância com certo sentido compartilhado por “todos” para inovação (renovação) de sentidos outros, segmentando quem os sustente num plano local de variável coesão, isto é, formação discursiva. Assim, a coerência da ideologia permite a “todos” comungarem do(s) mesmos sentido(s) do termo "inovação", mas é a formação ideológica que possibilita a filiação a dados sentidos e não outros, proporcionando a coesão da reprodução de sentidos.

O interdiscurso dos publicitários dos modelos de negócios independentes estabelece o sentido do novo a partir da marcação estilística dos termos e são reconhecidos pelo mercado, a partir dos referenciais contemporâneos. Esta não é uma estratégia tão inovadora, mas é uma ideologia que define sua existência e função social. Ou seja, são discursos que visam uma transformação do *eu* que transcende o negócio, porque configura o indivíduo ao conectá-lo ao modelo da cultura empreendedora. Desse modo, quando dizem que constroem projetos com os clientes significa que ainda atuam como uma agência na oferta de ideias frequentes de autoconhecimento ou de publicidade; sem aguardar a sua solicitação, porque partem de um conhecimento das necessidades já aprendido pelos discursos do projeto de sociedade de consumo e são remunerados pelas soluções que apresentam, independente de não seguirem o padrão de compra da mídia.

O modelo de negócio das agências independentes reflete o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), ressignifica novas bases e diretrizes para preservar e dar continuidade ao sistema hegemônico, com suas regras, poder e jogos de interesses, e partem da construção das narrativas de vida dos empreendedores para legitimar o modelo de negócio.

Mas para ser inovador é necessário ainda preencher o requisito do utilitarismo econômico, quer dizer a ideia deve promover um benefício financeiro e lucrativo para

ser configurado como uma inovação bem sucedida. Esta pesquisa não identificou informações públicas sobre resultados financeiros desses modelos. Mas até o fechamento dos resultados da pesquisa, todos mantinham-se em funcionamento, sendo a GUT anunciado a abertura de escritórios no Canadá, México, em pleno período de pandemia.

Em suma, entendemos que o modelo de negócios de agências independentes passa a ser associado às práticas de uma cultura da inspiração, e que abarca ainda um posicionamento de condução de mentes, como veremos no capítulo de análises deste estudo.

#### **1.4 As agências consideradas inovadoras deste estudo**

Os empreendedores e seus negócios publicitários escolhidos para a construção do corpus de análise deste estudo são modelos de negócios publicitários que se declaram independentes, e como afirma Magretta (2002), criam histórias sobre si que fazem sentido no campo publicitário como sendo inovadores.

Faz parte deste estudo as seguintes agências de publicidade: AKQA, MEZA 1618, Fábrica, DAVID e GUT. Todas são agências criadas no período entre 2017 e 2019, com exceção da Fábrica, que possui 25 anos de existência, mas que no ano de 2019 reposicionou-se como sendo uma boutique criativa, que cria histórias e ajuda as empresas, tendo seu modelo de negócio baseado em rede.

A maioria das agências aqui relacionadas definem-se a partir do termo “agência”. A palavra aparece no texto de apresentação da seção “SOBRE”, dos seus sites. Apenas a ZAHG denomina-se a partir da expressão “modelo inovador de publicidade digital”, complementando a informação como sendo especializada em compra de mídia. Mas o sentido de “agência” é constituído a partir da ideia de mudança e de “fazer o que ainda não foi feito”, associado aos termos como “disruptivo”, “futuro”, “soluções”, “bits”, “romper com o que já foi feito antes”.

O sentido do novo na contemporaneidade não pode ser constituído por símbolos nunca vistos. Como poderemos conferir no capítulo II, o novo parte do que é conhecido, reorganizado por arranjos de enunciados temáticos que produzem um efeito de novidade, mas só nomeado como inovação quando é adotado e resulte em lucro para a empresa. Por isto, os processos comunicacionais apresentam-se como

fator essencial para que esses modelos de negócios possam fomentar o imaginário da novidade, sem um distanciamento total da representação social da agência.

A inclusão de termos da cultura tecnológica associados às atividades técnicas e da prática publicitária remete a ideia da urgência da reinvenção. Mas sem perder o cuidado em investir em uma linguagem que imprima uma intimidade com o interlocutor. Um exemplo é o convite da agência AKQA CASA no texto de sua apresentação no site, em que minimiza as suas conquistas e valoriza as relações sociais:

Embora esse reconhecimento seja incrível, diríamos que o melhor do estúdio é o pudim e o brigadeiro de outro mundo de Mazé (a mãe da Casa). Avise-nos quando você chegará para uma visita para que possamos prepará-la para você.<sup>13</sup>

O Quadro 2 traz uma síntese de como as agências se apresentam em seus sites.

**Quadro 2** – Agências e como se apresentam em seus sites

Agência	Quem somos
GUT	Resumo da jornada profissional dos fundadores e seus valores: CORAGEM (Ter a coragem de fazer algo que não foi feito antes); SENTIR (Confiar no seu instinto mesmo quando seu cérebro disser o contrário) e TRANSPARÊNCIA (Mostre a sua coragem por dentro e por fora)
MEZA 1618	We decode hearts & bits. A MeZA é uma agência full-service com escritórios em São Paulo e Los Angeles. Somos especialistas em criar Campanhas de Comunicação Integrada e Publicidade, Estratégias de Mídia, Design, Digital e Social, Consumer Engagement Marketing, Conferências B2B, Eventos Internos, Experiências de Varejo, Instalações pop-up e eventos como experiências. (e mais).
ZAHG	A ZAHG se posiciona no mercado de publicidade digital com um modelo inovador em todo o ecossistema de Adtech, além de Inteligência de Mercado e Big Data. Com representantes em todo o Brasil, a empresa com sede em São Paulo, conta com 34 profissionais, especializados em digital, que otimizam as campanhas e acompanham tudo até a entrega final dos relatórios de resultado.
DAVID	Nós somos um DAVID. Nascida no legado de David Ogilvy, pioneiro da publicidade moderna. Uma agência de primeiro nome. E, por isso, acreditamos em estreias. Sim: primeiros. Ideias que criam conversas pela primeira vez. Ideias que você nunca viu antes. Que apontam a direção, definem a cultura. Que constroem marcas para clientes que querem ser primeiros.

13 Site da agência AKQA. Disponível em: <<https://www.akqa.com/studios/sao-paulo/>>.

FÁBRICA	<p>Mergulhamos no campo das infinitas possibilidades por uma comunicação exponencial na cocriação de melhores futuros.</p> <p>Em um mundo com tanta informação nem sempre o que a gente fala é o percebido.</p> <p>Só se destaca quem tem as melhores histórias pra contar.</p> <p>Contar a melhor história passa por encontrar a narrativa certa de cada marca, para cada público, tocar o coração das pessoas e gerar o legítimo envolvimento.</p> <p>Isso passa pelos dados, os algoritmos, que ajudam a criar o conceito certo, pela combinação de canais certos e pela tecnologia que exponencializa a conversa, tudo com a mensuração corrigindo rotas o tempo todo.</p> <p>E, claro, o mais importante: a criatividade, o autêntico. A inspiração na vida real, o toque que transforma o ordinário no encantador, o corriqueiro no apaixonante. Que põe alma na comunicação.</p>
---------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as agências deste estudo possuem escritórios em São Paulo, em bairros da cidade onde há maior concentração de negócios baseados em tecnologia, as startups. A maioria possui escritórios em cidades de outros países Meza1618 (Los Angeles), GUT (Miami e Buenos Aires) DAVID (Miami, Madri, Buenos Aires). A Fábrica afirma que possui uma rede de profissionais de várias localidades do mundo. Apenas a ZAHG não traz informações sobre a sua internacionalização.

A internacionalização é um valor de distinção para este modelo de negócio, cuja valorização latina motivou a sua expansão. É também a continuidade da ideia de globalização, imprimindo o fim das fronteiras, o crescimento do pensamento da mão de obra dos países em desenvolvimento estimulado pelos recursos da tecnologia (SENNETT, 2006).

No capítulo das análises, a discussão de espaço e tempo também contribuirá para a produção de sentido para transformar o mercado e, simultaneamente a si mesmo, na perspectiva do “empreendedor de si”, discutido por Foucault (2008). A arquitetura dos espaços inspira condutas de colaboração, felicidade e levam até mesmo o sujeito a assumir riscos. Espaços que comunicam remetem à terceira vertente da cultura da inspiração de Casaqui:

a influência do ambiente para inspirar é algo que se pode perceber na arquitetura para o trabalho no espectro da chamada economia criativa, nas atividades de empreendedorismo em espaços de *coworking*, em que a estética, as dinâmicas como o *design thinking*, entre outros estímulos, têm como papel inspirar a inovação (CASAQUI, 2015, p. 59).

Mas também precisamos compreender a presença digital de cada uma das agências, bem como dos seus empreendedores, no escopo de espaço da comunicação. É nele que se configuram a comunidade virtual dos negócios, em que acontecem as trocas simbólicas que favorecem a disseminação da cultura empreendedora.

É na comunidade virtual também que podemos conferir como o capitalismo se utiliza de imagens, palavras e significados para constituir as ofertas de mundos possíveis (LAZZARATO, 2006). Nela estão as evidências do quanto é dependente da comunicação, da opinião pública e do marketing – máquinas de expressão do capitalismo contemporâneo.

Os publicitários que empreendem esses negócios não podem ser observados apenas pela sua condição jurídica ou pelo cargo que ocupam. Eles são sujeitos do projeto de uma sociedade empreendedora na qual cada um é responsável por sua própria narrativa, por seu sucesso ou fracasso. Cada um se torna o único responsável pelo seu bom ou mau desempenho numa sociedade onde existem métodos de classificação das subjetividades, sendo os sujeitos transformados em cifras, notas ou estrelas.

Isto posto, fica evidente a importância desses publicitários dedicarem tempo e energia na exposição da sua vida pessoal em mídias sociais. Os afetos construídos neste espaço são racionalizados, ou seja, são convertidos em benefícios econômicos e sociais, para a potencialização de si mesmo e do negócio publicitário.

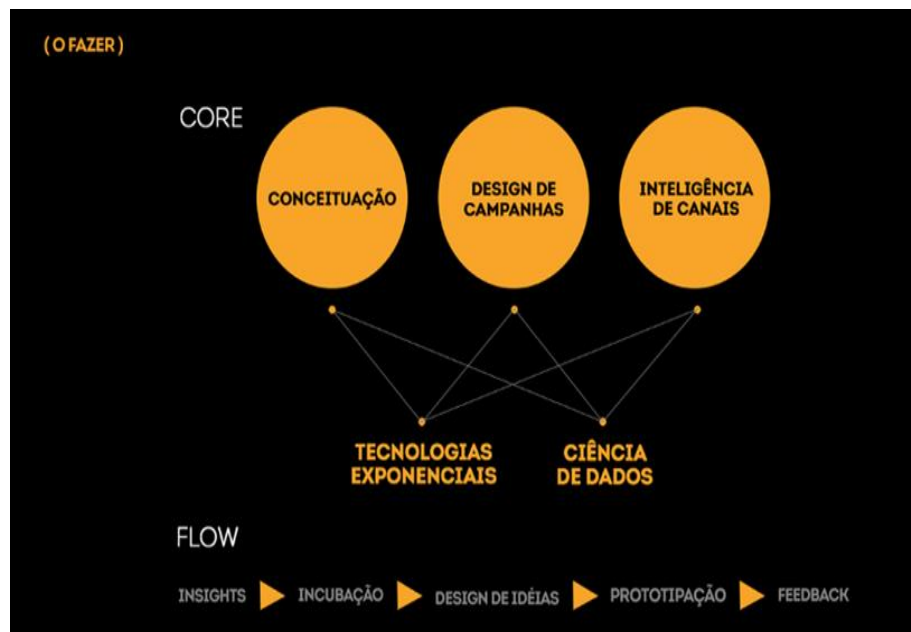
A vivência intensiva nas redes sociais digitais como o Instagram estimula o clima de competição, além de funcionar como uma vitrine que expõe os resultados do investimento feito em si mesmo (BORGES, 2019).

#### 1.4.1 O que elas entregam? (Os serviços que oferecem)

Essencialmente, a maioria dos negócios se propõe em oferecer serviço de comunicação integrada, ou como bem aponta Carvalho et al. (2015), eles atuam como “negócios integradores”. O que elas entendem por ser integrado remete à dominação dos recursos tecnológicos, processos de cocriação mediados por metodologias ágeis para envolver os clientes, colaboradores e suas comunidades. Não há preocupação em manter sigilo sobre seus processos de criação ou gestão dos negócios.

Compartilhar o saber e o modo de fazer a publicidade legitima a sua narrativa do novo. As metodologias de trabalho são expressas no site, em blogs da agência ou mesmo nas suas redes sociais. Um exemplo é o site A Fábrica, que detalha a dinâmica do seu processo de desenvolvimento de projetos, na primeira página de seu site (Figura 2). Já a agência AKQA (Figura 3), possui uma plataforma de conteúdos organizados em Insights, uma plataforma de aprendizado para futuros vencedores de Cannes, com foco em tecnologia e jogo, em parceria com a marca LEGO e um jornal, com o registro dos projetos desenvolvidos em todos os seus escritórios (tem uma versão impressa).

**Figura 2** – Metodologia de criação da agência Fábrica



Fonte: Site da agência Fábrica

**Figura 3** – Serviços da agência AKQA

Careers	Community	About
Job opportunities	AKQA Insight	News
Our people	Future Lions	Studios
Working at AKQA	AKQA Journal	Sustainability
Qualities we look for	AKQA Group	Privacy Policy

Fonte: Reprodução do site da agência AKQA

Resumidamente: as agências e seus empreendedores oferecem conteúdos inspiracionais sobre o futuro da publicidade, entre outras prestações de serviços mais técnicas. Esses são alguns dos elementos que justificam um olhar mais atento para compreender como esses arranjos discursivos podem contribuir para a construção de histórias para negócios que são percebidos como inovadores.

## **CAPÍTULO II – CAPITALISMO COMO FENÔMENO COMUNICACIONAL**

### **2.1 Como se ordena o capitalismo**

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009, p. 42) “o espírito do capitalismo estabelece-se por crenças originadas à ordem do capital que ‘[...] contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela”. Trata-se, portanto, da necessidade de Renovação cíclica da retórica capitalista, a fim de manter a atratividade do sistema para engajar novos quadros, novos trabalhadores. Esta é sua natureza e que proporciona a sua força transformadora.

Mas esta dinâmica do capitalismo depende literalmente da colaboração ativa e voluntária dos agentes que possuem papéis distintos no processo de acumulação do capital. De um lado, há os capitalistas, responsáveis pela acumulação e crescimento do capital, do outro os assalariados, que só contam com a venda da sua força de trabalho para adquirirem seus rendimentos e a sua subsistência (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009).

Considerando que a equação desse sistema apresenta desigualdades na acumulação do capital, em cada fase da história do capitalismo há sempre formas de motivação e engajamento no processo produtivo, para além das propostas monetárias e as coercitivas. O que os autores sinalizam é que este modelo deixou de garantir o empenho e incentivo ao trabalho porque,

[...] a maioria dos novos modos de obter lucro e das novas profissões inventadas durante os últimos trinta anos, que geram hoje uma parte significativa dos lucros mundiais, enfatiza aquilo que os recursos humanos se chama de ‘envolvimento pessoal’ (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 39).

Conforme discorrem os autores, as ideias do utilitarismo à economia permitiram justificações de bem comum relacionarem-se tanto as garantias individuais (motivações pessoais que servem de incentivo para que o indivíduo se empenhe na empresa capitalista) assim como garantias mais gerais. Nesse contexto, por trás das justificações, há uma legitimidade quase natural da relação entre patrão e empregado.

Isto posto, torna-se evidente que o capitalismo carece de um conjunto de crenças e de valores que inspire confiança para manter o estímulo e o engajamento dos diferentes atores indispensáveis para a sua manutenção,

[...] essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtudes ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 42).

Um dos desafios do capitalismo reside em garantir justificações que sejam atraentes, de preferência que atenda as motivações pessoais dos indivíduos que estimule o engajamento no processo de acumulação instituído por ele, agregando garantias de segurança, ações moralmente aceitáveis que valeram a pena a sua permanência no processo de produção. Resumindo: o capitalismo precisa dos recursos culturais de cada época para inspirar confiança às suas ordens.

E não faltam críticas para a dinâmica das apropriações realizadas pelo espírito do capitalismo para servir de justificação no contexto cultural em que ele evoluiu. Até mesmo tais críticas são por ele incorporadas. Boltanski e Chiapello (2009) apontam que ao incorporá-las, o capitalismo modifica-se para atender, em partes, às necessidades dos seus críticos e, ao mesmo tempo, auto justificar-se e garantir a sua sobrevivência.

Os autores apontam a existência de três estágios históricos do espírito do capitalismo, atualizando as proposições da obra de Weber (2004), caracterizando uma ética protestante e o espírito do capitalismo em suas mudanças nas formas de justificação do sistema - consolidado a partir de uma ética do modo de viver e não somente pela forma como as pessoas trabalham. Dessa forma, a iminência do capitalismo supôs

A instauração de uma nova relação moral entre os homens e seu trabalho, determinada por uma vocação, de tal forma que cada um, independente de seu interesse e de suas qualidades intrínsecas, pudesse dedicar-se a ele com firmeza e regularidade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 40).

Weber (2004) oferece um apoio normativo para os empreendedores e comerciantes da época, associando os deveres mundanos aos religiosos, ou seja agradar a Deus perpassa pela realização profissional. A autorrealização é uma

condição de felicidade, então, associa-se ao cumprimento do trabalho no contexto do capitalismo.

Mas na trajetória do capitalismo elaborado pelos autores, o primeiro estado do espírito do capitalismo, data do final do século XIX, baseia-se nas questões morais e das atitudes dinâmicas, conquistadoras, com a tônica de administração do risco da inovação do empreendedor burguês. Neste estágio, o capitalismo tinha como foco a liberdade, oferecida pelos recursos tecnológicos e comunicacionais, para explorar a espacialidade e geográfica. As justificações de constituição do bem comum pautavam-se nas crenças no progresso, na ciência, no futuro e no "utilitarismo vulgar" para justificar os sacrifícios do trabalho na indústria.

O segundo momento do espírito do capitalismo se refere ao período entre os anos de 1930 e 1960 e tem como o foco as organizações e a figura do diretor dedicado à busca da sua riqueza pessoal, a partir do crescimento ilimitado da empresa que dirige com o apoio das técnicas de ampliação de mercado (marketing) e produção de massa. É um período marcado pela valorização do Estado pelo início da regulamentação dos direitos dos assalariados e da expectativa pela melhoria da vida dos trabalhadores. As justificações do bem comum são as mesmas do primeiro estágio, mas com a ênfase da participação do Estado para alcançar a justiça social. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 51).

O segundo espírito do capitalismo foi marcado também pelo questionamento do seu "poder de mobilização", provocado entre outros fatores por esvaziamento do Estado e a perda da relevância das organizações. Um dos fatores dessa crise nas empresas deveu-se à *economia da capacitação* (SENNETT, 2006) e a produção de mão de obra qualificada – sem condições de ser absorvida pelas grandes organizações. Outro fator apontado pelos autores foi a despersonalização da liderança e burocratização da gestão.

O terceiro espírito do capitalismo é a fase que vivenciamos, impactado pela "globalização" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 52). Mas também deve ser compreendido a partir da crise da segunda fase e a necessidade do investimento em justificações para o envolvimento do trabalhador em suas atividades laborais associadas a exigências de justiça social.

Como o capitalismo possui uma dinâmica própria de "superação" a críticas e crises, ele foi buscar nos novos conjuntos ideológicos da contemporaneidade para

manter-se vigente. Desse modo, a disseminação do novo espírito do capitalismo encontra na cultura do empreendedorismo a sua nova força mobilizadora.

A figura do empreendedor é ressignificada e o seu sentido é ampliado. Ele deixa de representar aqueles indivíduos que assumem riscos na criação de empresas, para identificar as interações entre pessoas na articulação de recursos de diferentes tipos desde de pessoais, coletivos ou organizacionais. Mas de qual empreendedor do espírito do capitalismo estamos falando?

O empreendedor do capitalismo neoliberal surge com a crise econômica dos anos 70. Não trata-se de uma figura específica de algum setor do mercado, mas uma ideologia, um ordenamento de conduta dos sujeitos. Empreendedor não é aquele que possui um negócio, mas aquele que empreende a vida como um todo, “[...] atribui significado às práticas sociais, aos modos de ver a vida, às crenças dos sujeitos” (CASAQUI, 2019, p. 188).

Nos dias atuais, qualquer um pode ser um empreendedor porque está sendo convocado a engajar-se ao processo produtivo do espírito do capitalismo. Em todos os espaços e dinâmicas sociais o discurso hegemônico da cultura empreendedora apresenta-se como modelo ideal para realizações na esfera individual e, simultaneamente, para a sociedade em que vivemos,

o empreendedorismo, nesse sentido, configura-se por meio de um conjunto de práticas comuns, de formas de ver o mundo, de institucionalidades e pontos de encontro de sujeitos em sintonia com essa noção (CASAQUI, 2018, p. 189).

Casaqui (2019) defende que o empreendedorismo deve ser compreendido como uma cultura com associação direta com o consumo, porque estabelece um mercado e mercadorias. A partir dessa lógica que o empreendedorismo é tratado neste estudo. Os discursos dos publicitários empreendedores deste estudo constituem um mercado que conecta profissionais a produção publicitária e ao mesmo tempo são mercadorias desejáveis, ao serem percebidos como modelos ideais desta cultura.

## 2.2 Empreendedorismo em abordagem comunicacional

Não há como falar de comunicação na cultura de inovação sem falar da cultura empreendedora atual. Seus valores permeiam todos os espaços sociais, disseminando representações simbólicas que determinam praticamente todo o sentido do que reconhecemos como empreendedor. É um ato de inovação, tal como o conceito de empreender, aos poucos, deslocou-se da área dos negócios para a relação do mundo do trabalho, seja educacional, seja de comunicação e de relacionamento entre marcas e consumidores. A inovação é um sentido incorporado na retórica do novo capitalismo, na proposição do sistema em tempos recentes, sintonizando-se com espírito do tempo associado à cultura empreendedora. A influência da cultura empreendedora acontece nos discursos sociais que disseminam seus preceitos do empreendedorismo, a partir da produção, circulação e consumo em diversos ambientes sociais. Como há uma variedade de significados de inovação, vários sentidos são elaborados e reinterpretados, em diversos ambientes da sociedade. Algumas vezes demonstram incoerências entre os conceitos e as práticas da cultura da inovação, já que não apresenta um conceito único. O que se percebe e se entende por inovação, em cada ambiente social, depende de como é feita a sua comunicação.

Um exemplo como a comunicação imprime o sentido da inovação no discurso da cultura empreendedora pode ser conferido ao tratamento dado pela revista Meio & Mensagem a precarização de trabalho no campo publicitário ao normatizar a situação da prática de *freelancer*, elaborando um guia para os profissionais.<sup>14</sup>

O processo comunicacional sustenta a formação de um novo discurso sobre o papel e a situação do sujeito na sociedade. O “homem moderno”, “sujeito empreendedor” é caracterizado pela sua condição social dupla, de cidadão (com direitos inalienáveis) e de agente econômico, movido pelos seus interesses.

Os contratos voluntários entre pessoas livres – obviamente sempre garantidos pela instância soberana – substituíram as formas institucionais da aliança e da filiação e, mais em geral, as formas antigas da reciprocidade simbólica. O contrato tornou-se mais do que nunca a medida de todas as relações humanas, de modo que o

---

14 Guia Freelancer do Meio & Mensagem. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/07/17/guia-basico-do-publicitario-freelancer.html>>. Acesso em 10 dez. 2019.

indivíduo passou a experimentar cada vez mais na relação com o outro sua plena e total liberdade de compromisso voluntário e a perceber a “sociedade” como um conjunto de relações de associação entre pessoas dotadas de direitos sagrados. Esse é o cerne do que se convenceu chamar “individualismo” moderno (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 324).

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e da comunicação novos contratos surgiram entre os sujeitos. Em suas experiências de produção e consumo, configura-se terreno fértil para as ações midiáticas disseminarem a proposta de empreendedorismo. Narrativas de vidas de sujeitos, intitulados como bem sucedidos, são oferecidas em vários formatos e gêneros de produtos comunicacionais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de outros atores sociais. Nas tramas do discurso há significativa presença de testemunhos de vitórias e receitas de superação, conquistas profissionais e pessoais, que, supostamente, podem ser reproduzidas.

Fabris Ferreira (2018) identificou preceitos deste empreendedorismo ao analisar vídeos de microempreendedores no Youtube. Nas falas analisadas, a ideia de que qualquer um pode empreender é enfatizada pelo discurso missionário de ensinar os primeiros passos em busca de uma vida feliz. Em sua pesquisa, ela divide os vídeos analisados em dois perfis, tendo a primeiro foco no “Empreendedorismo e Neoliberalismo” (entre os tópicos mais frequentes dos influenciadores, o governo é apresentado como um facilitador do processo empreendedor). Já o segundo grupo é intitulado de “Empreendedorismo e Cultura”, em que a atitude de empreender é exaltada, e o empreendedorismo é apresentado como modelo ideal de condução da vida. A pesquisa conclui que ambos os grupos reforçam a ideia de que o ato de empreender resolveria todos os problemas sociais.

Como não sucumbir aos estímulos midiáticos que enfatizam a autonomia do sujeito? A fala destes influenciadores fortalece a boa vontade para práticas de empreender a si. São discursos que conduzem o sujeito a adequar corpo e mente para “mudar”, “realizar” ou “fazer acontecer” a sua trajetória de vida.

Dardot e Laval (2016) recorrem a Foucault para refletir sobre as técnicas de condução do outro, que são revestidas por discursos da liberdade de escolha. Trata-se de uma liberdade subjetiva “um arranjo de processos de normatização e técnicas disciplinares que constituem os dispositivos de eficácia” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 324). Esses dispositivos são sugestões que envolvem e engajam o sujeito

voluntariamente ao processo produtivo, superando o desinteresse das antigas promessas de enriquecimento privado. Essas são as novas formas de justificações do terceiro espírito do capitalismo.

O discurso social do empreendedorismo, ao relacionar-se ao sentido de inovação, pode ainda ser atribuído ao dispositivo de eficácia. Isso é possível porque a inovação apresenta uma diversidade de conceituações que carregam em si o propósito da mudança, da transformação e do novo.

Na cultura de empreender a si a eficácia refere-se à conquista do sujeito do seu autocontrole das suas emoções, desejos e vontades. A subjetividade tornou-se um valor para as organizações, uma medida de desempenho profissional. O sentido de inovação em eficácia pode ser atribuído ao sujeito que empreende suas emoções na busca por projetos que possam explorar as suas habilidades ao mesmo tempo que sintam-se úteis e felizes, bem como dominar técnicas de comunicação que facilite o seu convívio em ambientes colaborativos.

Há, ainda, noções da inovação que complementam a ideia de processos de normatização e técnicas, que, ao serem seguidas, supostamente, levarão o sujeito a inovar ou empreender. Os empreendedores reconhecidos como bem sucedidos tornam-se modelos exemplares desse dispositivo de eficácia, logo são percebidos como inovadores.

Em relação à perspectiva de inovar como dispositivo de eficácia, é preciso ressaltar que um sujeito inovador e "empreendedor de si" também é reconhecido por ser altamente produtivo. Para Drucker (1993), o empreendedor é um indivíduo que inova e por meio dessa inovação explora a mudança, e a transforma em uma oportunidade, criando algo inovador e tendo como característica predominante o questionamento das regras institucionais vigentes,

aquele que questiona os processos de trabalho e de relacionamento entre as forças envolvidas na produção de bens e serviços, que busca novas formas de pensar, de fazer, de comercializar e de explorar seus resultados, desafiando as regras vigentes e criando novas. É um empreendedor buscando continuamente identificar oportunidades novas ou pouco exploradas pelo mercado (BARROSO et. al., 2005, p. 35).

O "sujeito inovador" ou "sujeito empreendedor" são fabricados a partir de produtos comunicacionais de diversos formatos que carregam em si discursos pedagógicos, terapêuticos (ILLOUZ, 2011) que inspiram a gerir com eficácia seu

capital humano e trabalhar o "empreendedor interior". Figueiredo (2018), ao analisar esta suposta liberdade de escolha, deparou-se com a normatização da conduta dos empreendedores. O sujeito deve possuir um comportamento de entrega ao propósito da empresa como se fosse ele o dono do negócio. Para melhor ilustrar o conceito, a pesquisadora analisa um post publicado em rede social pelo empreendedor Flávio Augusto, responsável pelo blog Geração de Valor.

**Figura 4 – Charge “palavras matam”**



Fonte: Instagram Geração de Valor.

Ela avalia que o discurso de liberdade do empreendedor reside apenas no mundo das ideias, uma vez que, na charge,

Com a arma no formato de boca (ou vice-versa), fica implícito o poder de *vida* ou *morte* que as palavras possuem, na visão de Flávio. Pelo imperativo da imagem, o grande poder é saber medir as palavras. Flávio sabe, por isso, incita a *tomar cuidado* com elas. Além do afeto, *medo* mobilizado nesta charge – a questão de afetos será problematizada no capítulo dois –, podemos ver a lógica neoliberal em que a vida privada e a vida profissional se interpelam, pois, independentemente de onde estiver, não deve falar sem pensar; a boca da arma é a arma em si, e a sua boca pode ser a sua pior arma, até te matar. Este modelo de discurso específico reforça tal lógica mostrando que não se pode falar tudo o que se pensa, tanto na vida pessoal quanto profissional; não existe diferença entre elas. Mais ainda, a convocação à disciplina é direta: *controle as palavras ou*

*morra*. Este é um bom exemplo de que a liberdade só pode ser constituída dentro de um mundo possível (FIGUEIREDO, 2018, p. 46).

Na cultura do empreendedorismo do novo capitalismo, valoriza-se o sujeito que possua o comportamento de entrega ao propósito da empresa como fosse ele o dono do negócio: "ele deve trabalhar para a sua própria eficácia, para a intensificação de seu esforço, como se essa conduta viesse dele próprio, como se esta lhe fosse comandada de dentro por uma ordem imperiosa de seu próprio desejo, à qual ele não pode resistir" (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 325).

Para promover tal estímulo, exigem-se técnicas refinadas de motivação e de incentivo, que são exploradas por uma rede de interessados, formada pelas empresas e pelos agentes do mercado. E o que se assiste, na sequência, é o resultado das práticas competitivas do mundo do negócio sendo transferidas para os indivíduos. Eles são estimulados a competirem entre si com a mesma lógica das empresas, desenvolvendo estrategicamente o seu posicionamento, precificação da sua hora, conhecimentos de pesquisa e desenvolvimento, e, com isso, elimina-se qualquer resquício das relações convencionais entre empregado e empregador. Tornou-se responsabilidade do "sujeito inovador" aprender constantemente a cuidar de si, de suas relações profissionais e dos conhecimentos necessários para gerar uma narrativa de vida que o dignifique a ser considerado pelo grupo social como um representante legítimo desse conceito. Aubrey (2000), citado por Dardot e Laval (2016, p. 333), refere-se ao trabalho legítimo de quem é "empresa de si mesmo", o sujeito que faz por si mesmo e pelo serviço dos outros. Complementa ainda que:

A "empresa de si mesmo" não é uma filosofia ou uma ideologia: é um movimento que fornece experiências e ferramentas que levam as pessoas a evoluir nestes contextos de vida (empresa, bairros, associações, família, rede de contatos, etc.). É uma técnica de desenvolvimento para toda a vida (AUBREY, *apud* DARDOT; LAVAL, 2016, p. 333).

Como afirmam os autores, o trabalho tornou-se uma mercadoria desejável que exige do sujeito uma gestão profissional e cuidados até mesmo nos processos comunicacionais para evidenciá-lo. Assim sendo, ele precisa aprender a produzir e gerir a sua imagem, nos mesmos moldes que uma organização o faz.

A comunicação dos publicitários empreendedores deste estudo apresenta esta estratégia. Os perfis pessoais nas mídias sociais possuem uma frequência de

publicações similar aos seus negócios. Há uma gestão dos conteúdos, incluindo temáticas sobre hobbies, situações familiares e momentos de lazer que inspiram um estilo de vida.

### 2.2.1 Inspiração como forma comunicacional

Outro aspecto do estudo da comunicação, em relação à proposta da cultura do empreendedorismo atual, não se limita à compreensão da abordagem pragmática dos administradores, seja de uma perspectiva econômica, seja do ângulo do mundo do trabalho. Casaqui (2013) trouxe para o campo da comunicação social um olhar crítico para o movimento de empreendedorismo, a partir da materialização dos discursos sociais dos seus agentes, das instituições e das produções de sentido no campo em que interagem. Utilizando-se do conceito de cultura a partir da semiótica, Geertz define que indivíduo está permeado por "tramas comunicacionais que constituem a sociedade e atribuem significado às práticas, aos papéis sociais, aos devires, os sonhos e desejos dos indivíduos que nela habitam" (GEERTZ, 2008, p. 38).

Casaqui descreve o uso da inspiração nos processos comunicacionais, que são usados como estratégia de mobilização para engajar e persuadir os indivíduos que são instaurados como possíveis "inspirados" pelo discurso. Para o autor, a inspiração torna-se chave de decodificação do empreendedorismo atual pois caracteriza-se

como objeto da comunicação, uma vez que consideramos o uso da inspiração nesse cenário como a construção de uma interação ideal, utópica, que envolve a relação imaginada entre produtores e consumidores dos discursos, em suposto alinhamento e em chave positiva (CASAQUI, 2018, p. 45).

Conceitualmente a cultura da inspiração baseia-se nas práticas de narrativas institucionalizadas e legitimadas em um determinado sistema de valores:

Trata-se de modos de narrar que, por mais que mobilizem formas ancestrais de oralidade em alguns casos, correspondem a um cenário contemporâneo de mediatização da experiência humana em função de um projeto comunicacional, que envolve a produção, circulação e consumo de narrativas (CASAQUI, 2017, p. 45).

Thrash e Elliott (2003) revisaram os conceitos do termo "inspiração" e identificaram que esse conceito é desenvolvido em diversas áreas de conhecimento.

Com isso, o seu significado conta com várias semelhanças entre si, que permite a elaboração de um conceito geral do construto. Ela é evocada e não um dom ou ato de vontade que surge do nada. Para evocá-la é preciso de um gatilho, compreendido como um objeto de estímulo (que pode ser uma pessoa ou ideia) e alvo que se refere ao objeto resultante do direcionamento da motivação (meta pessoal ou produto criativo) (THRASH; ELLIOT, 2003, p. 68).

As vertentes para análise da inspiração sistematizadas na revisão dos autores são:

A *primeira vertente* é a sobrenatural, porque, originalmente e historicamente, a compreensão do conceito estava associada ao transcendente. Um exemplo eram as musas inspiradoras dos artistas na antiguidade, mas também há relatos similares do transcendente entre cientistas, artistas e outros indivíduos criativos. Ainda no sobrenatural, eles incluem o termo teológico revelação, traçando um paralelo com a transmissão de conhecimentos divinos ao sujeito. Na modernidade, a influência do sobrenatural refere-se à difusão do conhecimento, da revelação das "boas novas". Como o empreendedorismo parte de discursos de convocações, há aqueles que originam-se de um chamado divino, de uma missão. Para ilustrar o conceito, identificamos esta vertente no texto de apresentação do publicitário Luiz Buono<sup>15</sup> na plataforma do LinkedIn. Ele relata a descoberta da sua vocação profissional foi revelada pelas cartas do tarô,

Certa vez uma leitura de tarô revelou que vim a este mundo para ser o "bôbo da corte", aquele que se comunica, espalhar boas vibrações. Sempre trabalhei com comunicação. Amo o que faço. Meu maior prazer é sentar com o cliente (gente) e ajudá-lo a construir uma marca poderosa, um business de sucesso. Tanto para empresas grandes, como médias onde possa sentar com o dono, e juntos desenhamos soluções utilizando todas as ferramentas de comunicação.

A descoberta profissional com o auxílio de "forças sobrenaturais" pode causar estranhamento, mas não é maior do que a publicação da história em um perfil profissional do CEO de uma agência reconhecida como inovadora. É uma narrativa inspiracional porque o publicitário manteve-se fiel à sua missão de empreender as suas habilidades em ajudar as marcas e como resultado tornou-se proprietário de uma agência premiada.

---

15 LinkedIn de Luiz Buono. Disponível em <<https://www.linkedin.com/in/luizbuono/>>.

A *segunda vertente* dedica-se a substituir a revelação divina pela iluminação criativa na tentativa de afastar o conceito de inspiração das bases religiosas. Assim, a área da psicologia atribuiu a inspiração a uma operação do inconsciente, estabelecida em quatro etapas: preparação, incubação, iluminação e verificação. “Enquanto as etapas de preparação e verificação são dominadas pela consciência, a incubação e a iluminação são do domínio do inconsciente” (CASAQUI, 2017, p. 82).

Outra abordagem de ordem psicológica apoia-se nas teorias freudianas para descrever os estágios de inspiração criativa. Há um estágio voluntário, em que o indivíduo permite-se a processos primários, em que pensamento é mais flexível, permitindo novas associação de ideias. Ao surgir a proposta mais promissora, o indivíduo restabelece os limites do ego, para gerar a elaboração da ideia, bem como testá-la e revisar a realidade.

Em termos gerais, essa vertente, para os autores, indica as gerações de novas ideias e a importância do papel da motivação, como desencadeadoras das ações criativas. Empreendedores associam a intuição como sendo um fator de sucesso. O CEO da agência GUT, Anselmo Ramos, publica em sua plataforma no LinkedIn textos destacando esta habilidade tanto para tomadas de decisões no negócio publicitário, quanto para o desenvolvimento das campanhas para seus clientes. Segue abaixo um exemplo<sup>16</sup>,

A intuição é a ferramenta mais poderosa dos seres humanos.  
 É mente e coração trabalhando juntos.  
 É aquela voz que só você pode ouvir.  
 É mais forte que dados.  
 É pensar.  
 É um dom divino.  
 Cale a boca e ouça sua intuição.  
 A resposta está lá.  
 Ignore-o por sua conta e risco.

A *terceira vertente* trata-se de fatores ambientais que cercam o sujeito como influenciadores de suas ideias. Nesse contexto, são relacionados desde o espaço físico (ambientes, natureza, situações) até seres vivos (celebridades, personagens históricos, gestores, animais etc.). Os autores afirmam que os objetos do mundo são capazes de evocar a inspiração a partir do desejo, hábito ou comparação.

---

16 LinkedIn do CEO da agência GUT, Anselmo Ramos. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/anselmo-ramos-7573773/detail/recent-activity/shares/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

Ainda há evocações da inspiração acionadas pelo testemunho de atitudes virtuosas (estudo de emoções transcendentais), bem como a exposição a sujeitos considerados modelos de alto desempenho, compreendidos como relevantes e atingíveis. Há ainda resultados do aumento da motivação provocados pelo que é bom e belo ou pela transcendência do seu *self* (eu interior).

Os espaços de trabalhos planejados de maneira a não lembrarem que estão em uma atividade produtiva, as metodologias ágeis adaptadas da cultura tecnológica para diminuir o tempo de produção, a organização de equipes sem uma hierarquia visível e determinada, o vestuário descontraído este arranjo simbólico inspira. Um modelo de ambiente de trabalho que surge publicado em todos os perfis das agências analisadas neste estudo, indicando a sua normatização do sentido do que é o novo na contemporaneidade nos modelos de negócios publicitários.

Na cultura empreendedora, bem como no âmbito da inovação, os processos comunicacionais estão repletos destes dispositivos de evocações inspiracionais como formas de articulação da experiência humana, promotores do surgimento de comunidades de práticas e afetos comuns Casaqui (2010; 2015; 2018) demonstra a sua presença em esferas política, econômica e de consumo como sendo uma chave de mobilização dos sujeitos.

Conforme os estudos aqui citados de Dardot e Laval (2016) ambas as culturas complementam-se e retroalimentam-se. Há uma dinâmica de trocas simbólicas que envolvem o sujeito, e seu papel social, em busca do reforço da sua realidade sistêmica do espírito do novo capitalismo.

A articulação entre elas materializa-se a partir dos dispositivos discursivos como eventos, ambientes de inovação, desafios criativos, plataformas de conteúdo online gratuito para informar ou formar novos as competências inovadoras; heróis e mitos que superaram as incertezas com suas inovações, cartilhas, vídeos, testemunhos de como tornar se inovativo, colaborativo para sentirem-se verdadeiros agentes da mudança de si e da sociedade.

Tais dispositivos discursivos são essenciais para promoverem a evolução organizacional e manterem a inovação viva e constituir-se como parte integrante da mentalidade inovadora. “A cultura não é estática: apresenta-se em permanente evolução. Novos sistemas e processos, novos símbolos e valores organizacionais podem ser desenhados com vistas à evolução da cultura de uma empresa” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 244).

Assim sendo, em tudo que se vê a respeito de empreendedorismo e inovação o processo comunicacional permeia, estrutura e sustenta as relações deste sistema. Segundo Davila; Epstein; Shelton (2007) em organizações inovadoras estes dispositivos podem representar uma forma de gestão da criatividade, ganhando um grau de consideração e relevância tão elevados à nível de crença religiosa.

Eles apontam um aspecto místico da inovação, relacionados ao aproveitamento da criatividade e a renovação da empresa,

(...) as pessoas tratam a gestão adequada da criatividade com uma intensidade espiritual que é em tudo semelhante a uma crença religiosa. Para elas, a criatividade é um elemento de sorte, e algumas organizações são mais propensas a se beneficiar disso” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 246).

Os autores complementam ainda que esta atmosfera da inovação contribui para que as pessoas sejam levadas ao imaginário de estarem mais vivas e vibrantes por serem mais criativas. Sem dúvida, trata-se de uma combinação de símbolos da segunda e terceira vertentes da cultura de inspiração descritas por Casaqui (2017).

Assim sendo, sem uma cultura de inspiração do novo o empreendedor não implementa um processo colaborativo e, conseqüentemente, de inovação. Ou seja, a imposição do novo dos discursos proliferados na sociedade são implementados nas organizações e engajam os sujeitos a partir da dimensão do não dito, nas regras não escritas, nos rituais e modelos mentais para engajamento dos sujeitos.

O consumo de modelos de inovar depende de uma gestão eficiente de comunicação “(...) a inovação foi transformada em um modo de vida incrustado na mentalidade dos respectivos negócios” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 246). Em tudo que se vê a respeito de empreendedorismo e inovação o processo comunicacional permeia, estrutura e sustenta as relações deste sistema.

### **2.3 A comunicação na construção do sentido da inovação**

Assim que começamos a pesquisar sobre o tema de inovação percebemos que as definições sobre o conceito eram muitas e que sempre mudavam a depender de qual perspectiva a palavra era tratada. Ou seja, as representações sobre à inovação nem sempre estiveram associadas ao empreendedorismo, menos ainda a tecnologia, ideias que dominam o imaginário contemporâneo da sociedade.

Nos séculos passados, a inovação chegou a ser considerada um termo pejorativo e aqueles que tinham o comportamento inovativo optaram por outras palavras para definir as suas atividades. A conotação positiva do termo é reflexo de uma evolução gradual, dos últimos 200 anos, devido a função instrumental que lhe foi atribuída no contexto do progresso político, social e material das sociedades, ou seja, identificamos no estudo de Godin (2008, 2015) a proximidade com a abordagem de Angenot (2010) na perspectiva dos discursos hegemônicos como fatos sociais, bem como históricos, que legitimam e consolidam as visões de mundos. Ele afirma que a pouca visibilidade da história do conceito de inovação permite compreender os motivos que levam o seu significado raramente ser questionado e o seu uso de forma indiscriminada em várias dimensões da sociedade e o surgimento de vários mitos e interpretações envolvendo a palavra. Até o final do século XIX, ele não identificou qualquer teoria que sustenta a elaboração do conceito, mas inúmeras evidências em textos que demonstram a sua rejeição e cautela.

Godin foca as suas pesquisas (*Project on the Intellectual History of Innovation*)<sup>17</sup> nos discursos em nome da inovação a partir da genealogia de Foucault (1969, p. 39-40) em que os conceitos são tratados a partir dos seus usos e seu contexto (disputas, acidentes até a sua consolidação) para questionar: “em que condições uma palavra passa a significar o que significa para nós hoje?” As palavras são consideradas marcadores que indicam as mudanças nos valores da sociedade tornando-se representação deste momento (SKINNER, 1988) não limitando-se apenas à origem da palavra.

Na Grécia Antiga, Godin identifica o termo *kainotomia* (junção de *kainos* (novo) e *tomia* (corte, incisão) que referenciava inovação empregada no sentido político, de introdução de algum tipo de mudança na ordem estabelecida. O sentido do novo servia como uma arma linguística para oponentes, conversadores das mudanças e carregava um sentido negativo. Já a palavra *Kainein* (fazer nova) era aceita em vários níveis da sociedade como um fato da vida, presente tanto na poesia ou na ciência (GODIN, 2015).

---

17 Benoît Godin é professor no Instituto Nacional de Pesquisa Científica em Montreal, Quebec, Canadá. Possui doutorado em Ciências Políticas pela Universidade Sussex (Reino Unido). Desde 2008 tem focado seus esforços no estudo da Inovação enquanto categoria. Além de vários livros lançados, o autor desenvolveu uma coletânea de estudos sobre a inovação chamada “Project on the Intellectual History of Innovation”, composta hoje por 21 trabalhos. Para esta fundamentação teórica me detive na leitura de dois dos seus estudos, um mais antigo (2008) e um mais recente (2015), que se encontram devidamente apresentados no capítulo de Referências.

Alguns textos gregos e romanos apresentam exceções a esta regra, como os escritos pelo historiador Plutarco (46-120 d.C.) que o sentido do novo é multifacetado e referenciava algo tanto como positivo quanto negativo. Um exemplo dessa condição de dualidade também encontra-se nas obras de Xenofonte (430 a.C.-355 a.C.). O filósofo, guerreiro e discípulo de Sócrates trata a novidade (*kainotomia*) positivamente ao falar da importância do trabalho manual agrícola porque, supostamente, era a única atividade que ele considerava capaz de forjar virtudes morais.<sup>18</sup> Inspirados nos gregos, inovação na literatura romana mantém a dualidade e possuíam *novitas* (positivo) e *novare* (negativo) também associado aqueles que posicionavam de forma subversiva no ambiente político. Imprevisibilidade e inseparabilidade da novidade (*novitate*) relacionadas às habilidades estratégicas dos generais nos combates. O mesmo ocorre com a representação do inovador neste contexto histórico, que tinha um comportamento qualificado como sendo transgressor, subversivo e ou proibido. (GODIN, 2015).

A partir do século III e IV a inovação ganha um sentido positivo, de renovação com o surgimento do termo *innovo*, em alinhamento aos escritos dos cristãos. O termo *innovo* carrega o sentido de reforma, sendo que o prefixo “*in*” reforça a ideia de introdução de algo novo, de novidade. Mesmo surgindo em um contexto espiritual, o termo *innovo* estende-se para as áreas da poesia, temáticas materiais e no ambiente político. Paralelamente, textos apontam que o seu sentido também desloca-se para representar o futuro no sentido de mudança constante (GODIN; LUCIER, 2014b).

Por mais de um século o termo foi sendo aprimorado a partir das disputas no ambiente político, religioso e cultural nas perspectivas de mudanças que desafiavam os projetos de poder e controle social, sendo em alguns casos não estimulados conforme foi identificado nos textos de Bousset (1844) sugerindo que novas doutrinas desencadeavam outras, ou mesmo que deveriam ser temidas, como é abordado por Diderot (1751) como “deformidades de ordem política (GODIN, 2013).

A inovação só passou a desenvolver-se com uma conotação positiva quando a sua função foi associada ao progresso e a utilidade, no período entre 1750 e 1850. O uso crescente do termo foi relacionado a uma percepção da mudança no mundo, da necessidade da constituição de uma nova sociedade e uma nova concepção de tempo

---

18 Xenofonte. Econômico. IV, 2-3; V, 1, 4-5, 7-8, 12, 14-16, 20.

“(...) na reorientação para o futuro (...) e as mudanças são percebidas, avaliadas e postas em prática”(RICHTER, 1995, p 35).

O século XIX é marcado pela apropriação da palavra inovação nos discursos de textos em vários espaços sociais estimulada pela busca de um futuro melhor. A palavra surge composta de superlativos como “grande inovação”, “feliz inovação”, bem como “tecnificada” em textos como “inovação no direito”, “inovação linguística”. Como bem aponta Godin, as mudanças precisam ser nomeadas a partir de novas palavras ou por re-descrições das existentes, “palavras são condições semânticas (fatores) de eventos, tanto quanto indicadores da história” (KOSELLECK, 2002, p. 34).

Inovação torna-se a palavra e a condição de aperfeiçoamento do que é bom e verdadeiro a partir do desenvolvimento das experimentações, descobertas e inventos, ou seja, pelos métodos da ciência (BASTON, 1808). Um novo contexto linguístico confere um *self* de consciência e criatividade, tendo o homem como criador da história, a crença no progresso, nas condições político, sociais e materiais adequadas e, posteriormente, no crescimento econômico, por meio da tecnologia, que contribuíram para estabelecer inovar como um discurso dominante na sociedade

### 2.3.1 (Re) inovar a palavra da moda do século XX

A palavra inovação surge nos textos de vários espaços sociais com o sentido de prestígio, diferenciação e poder de venda. Mas Lewis (1960) atenta para o “abuso” no uso excessivo de certas palavras que retiram delas seu “halo”, a “mística pela qual toda a sociedade vive” (LEWIS, 1960, p. 282). No século XX, a semântica da inovação perdeu quaisquer limites e, portanto, inevitavelmente se tornou sem sentido.

Como estratégia discursiva o termo inovação é enriquecido pelo sinônimo da ação, sendo a etimologia da palavra a mesma utilizada no passado na sociedade, na ordem da dimensão da novidade em si, mas atualizada pela perspectiva de algo novo que é introduzido no mundo, podendo ser novas ideias, coisas, comportamentos e práticas.

O espírito da inovação do nosso tempo traz traços de um passado revisitado, em enunciados de propostas de mudanças criticadas no passado e rerepresentados em tom, narrativas e discursos inspiracionais de um imaginário de futuro possível, dependente de ser executado, excluindo as especulações e ideias sem aplicabilidade.

É neste momento que o sentido de conhecimento aprendido, descoberta e invenção tornam-se distintos do que entende-se como inovação.

Barbieri *et al.* (2004, p. 44) menciona que a invenção é uma “idéia elaborada ou uma concepção mental de algo que se apresenta na forma de planos, fórmulas, modelos, protótipos, descrições e outros meios de registrar idéias”. A invenção deve estar relacionada a algo que nunca existiu antes ou representar uma novidade em relação ao que já existe. O risco desse novo não ser adotado ou comercializado torna-se esta possibilidade de significado inadequado para o sentido de “economicamente útil”. Assim sendo, “nem toda invenção se transforma em inovação” (BARBIERI *et al.*, 2004, p. 44).

O outro sentido de inovação no século XX caracteriza-se pelo seu potencial de gerar efeitos transformadores e reconhecidos como “revolucionário” para a sociedade. Godin destaca que a associação da novidade a partir dos seus efeitos justifica o interesse dos primeiros estudos sobre o tema terem como foco os casos bem sucedidos, uma vez que “invenção sem efeitos não é inovação” (GODIN, 2018, p. 3).

Mais uma vez observa-se como as palavras são recursos estratégicos para estabelecer-se uma oposição aos discursos tradicionais e eficientes para implementar uma nova ordem política, no caso a econômica. Nesta perspectiva, inovar é criar novos significados para representar tanto o imaginário do que seja um futuro possível, como para outros sentidos do passado relacionados ao termo. Godin aponta algumas dessas adaptações,

Heresia mudou para “diferença” e “originalidade”; liberdade é falada em termos de “Iniciativa” e “empreendedorismo”; esquema e design tornaram-se “direcionamento” ou “planejamento”, “estratégia” e “política” dando assim um caráter programático à inovação, no sentido de organizar para o futuro. (GODIN, 2018, p. 4)

Vários desses termos são usados por Joseph Schumpeter em sua teoria econômica: inovar é “fazer as coisas de maneira diferente”, inovações de “primeira ordem” são inovações “descontínuas” ou “revolucionárias”. Desse modo, fica evidente que mesmo o pensamento do economista austríaco responde ao chamamento do discurso hegemônico da inclusão de algo novo no mundo.

Sua contribuição na readequação do termo à proposta em delinear um futuro imaginado completa-se na inclusão de conceitos para o sentido de inovação: criatividade, com a sua abordagem de “destruição criativa”, e originalidade, no sentido

de a “primeira” adoção de um novo comportamento ou prática ou a “primeira” comercialização de uma nova ideia ou coisa (GODIN, 2018).

A necessidade da comercialização para que algo seja reconhecido como sendo inovação torna evidente como o termo está sujeito ao projeto de uma sociedade de consumo. Ao mesmo tempo, define a sua degradação ao reservar-se apenas novidades economicamente exploráveis, marcando pelas últimas seis décadas. Esta é uma evidência que caracteriza a adequação de mais um sentido de inovação ao espírito da modernidade.

Desse modo, quando utiliza-se o termo inovação para manifestar alterações de padrões, não está totalmente errado, mas apenas algumas das suas dimensões estão sendo contempladas. Trata-se de um discurso inspiracional da necessidade de justificar a mobilização dos indivíduos para uma nova ideia, novo projeto ou comportamento. Há nos discursos que fomentam a inovação o reforço de que trata-se de uma suposta condição natural, característica da humanidade e, na maioria das vezes, identificada como um "espírito empreendedor".

### 2.3.2 As dimensões, tipos e graus de inovação

A inovação foi incorporada à atividade empreendedora por Clark (1899) e, posteriormente e mais explicitamente, por Schumpeter (1912), destacando os novos empreendimentos como importantes para o desenvolvimento econômico.

Em primeiro lugar não é essencial — embora possa acontecer — que as combinações novas sejam realizadas pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo ou comercial a ser deslocado pelo novo. Pelo contrário, as novas combinações, via de regra, estão corporificadas, por assim dizer, em empresas novas que geralmente não surgem das antigas, mas começam a produzir a seu lado; para manter o exemplo já escolhido, em geral não é o dono de diligências que constrói estradas de ferro (SCHUMPETER, 1997, p. 77).

O novo qualifica um determinado tipo de empreendedor e de negócio. Esta característica de novidade é percebida no universo do empreendedorismo que apresenta uma vasta relação de tipologias de empreendedores que busca diferenciar através de aspectos como nível de inovação, atuação em empresas de terceiros ou em organizações próprias, objetivos do negócio, características de personalidade, etc.

Dependendo do nível de mudança que ele empreende na vida, na sociedade é identificado o nível da inovação. Segundo Bessant e Tidd (2009, p. 29) a inovação pode ser resumida em quatro dimensões de mudança, que são também conhecidos como os 4P da inovação:

- Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças nas formas em que as coisas (produtos e serviços) são criadas e oferecidas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Na perspectiva de Tushman e Nadler (1997) inovar nas empresas tem como foco a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios, desde que eficaz, e exige a fusão das necessidades de mercado com a viabilidade tecnológica e a capacidade de fabricação. Para Afuah (1998), no contexto organizacional, define a inovação como ideias adotadas como novas para a organização.

Novamente observamos a estratégia da adequação dos conceitos conhecidos tendo o fetiche da mudança influenciando na classificação da inovação, mas sem especificar quais são as características ou elementos que efetivam o seu significado. Grint (1997) refere-se ao fetiche pela mudança em um modismo na gestão organizacional, a partir de uma forma impensada mas bastante significativa, de modo a torná-la algo praticamente mágico. "Mudança é como um totem ante o qual nos imobiliza e sob o qual não temos poder" (GREY, 2004, p. 12).

Esta percepção da imposição do fetiche da mudança poderia ser explicada como sendo um efeito da influência dos discursos e narrativas de agentes econômicos globais, como o da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>19</sup>. Uma entidade tem o objetivo promover políticas que proporcionem o bem-estar socioeconômico da população no mundo todo. Considerada um dos principais

---

19 Fundada em 1961, é formada por 30 países, que representam 1/2 da riqueza mundial. Conhecido como o "clube dos países ricos" em 2017, seus países membros representavam coletivamente 62,2% do PIB nominal global (US \$49,6 trilhões) e 42,8% do PIB global (54,2 trilhões).

organismos internacionais na produção de indicadores de ciência, tecnologia e inovação, a entidade garante o desenvolvimento de políticas de suporte à inovação tecnológica, a partir de manuais metodológicos de inovação: Família Frascati e Manual de Oslo.

O manual de Frascati <sup>20</sup> reúne diversas metodologias para avaliar economicamente e fomentar a Pesquisa e Desenvolvimento. O Manual define inovação como a introdução com êxito, no mercado de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor.

Assim, o Manual Frascati impõe como exigência mínima de novidade e melhoria substancial para a empresa em relação aos seus competidores. Desde a sua primeira versão em 1963, bem como suas revisões, é usado como base para políticas de inovação. No Brasil, ele inspirou a elaboração da Lei 11.196/05, conhecida como “Lei do Bem”, que cria a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica.

O manual ainda define Pesquisa & Desenvolvimento em três grupos:

- Pesquisa básica ou fundamental: consiste em trabalhos experimentais ou teóricos realizados principalmente com o objetivo de adquirir novos conhecimentos sobre os fundamentos dos fenômenos e fatos observáveis, sem considerar um aplicativo ou um uso em particular.
- Pesquisa aplicada: consiste na realização de trabalhos originais com finalidade de aquisição de novos conhecimentos; dirigida principalmente a um objetivo ou um determinado propósito prático.
- Desenvolvimento experimental: consiste na realização de trabalhos sistemáticos, baseados em conhecimentos pré-existentes, obtidos por meio de pesquisa e/ou experiência prática, tendo em vista a fabricação de novos materiais, produtos ou dispositivos, processos, sistemas e serviços ou melhorar consideravelmente os já existentes.

Com os impactos da velocidade na troca de dados e conhecimentos advindos da globalização, houve a necessidade de aperfeiçoar, padronizar e atualizar as terminologias e diretrizes adotadas no Manual Frascati. A OCDE criou um novo

---

20 O Manual Frascati possui este nome em razão da OCDE reunir especialistas na área de pesquisa e desenvolvimento na Villa Falconieri in Frascati na Itália.

manual, chamado Manual de Oslo. Ele orienta e padroniza conceitos, metodologias, construção de estatísticas e indicadores de pesquisa que possibilitam avaliar os níveis de inovação tecnológica de países industrializados.

Da sua primeira versão é de 1995, passando pelas suas 4 atualizações (sendo a última de 2018), o manual trouxe como novidade a ampliação da definição de inovação, tornando-a mais popular nas diretrizes das empresas pelo mundo. Entre as conceituações do termo derivam as suas tipificações:

*Inovação de Produto*: como sendo a inserção no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente otimizado, baseados no emprego de novos conhecimentos ou tecnologias ou sobre novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes (OCDE, 2004);

*Inovação de Processo*: “caracterizada pela prática de um novo método de produção ou distribuição ou que tenha sido significativamente melhorado pela aplicação de técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2004, p. 58);

*Inovação de Marketing*: como sendo a “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento de mercado, na obtenção de uma certificação na adoção de novas formas de promoção ou na atribuição de preços” (OCDE, 2004, p. 59);

*Inovação Organizacional*: quando há a adoção de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2004, p. 61).

Lopes e Larguesa (2013) ressaltam que apesar das empresas e as iniciativas governamentais orientarem-se pelo Manual do Oslo, nem sempre não há a implementação em toda a sua abrangência e tipificações do novo. Os autores citam que o Brasil é um exemplo, onde a inovação praticada é ainda tecnológica, “principalmente quando existe o interesse na utilização de legislação com o fim de fruir incentivos fiscais ou angariar financiamentos ou patrocínios por entidades brasileiras que atuam como instituições de apoio” (p. 29).

A tentativa do engajamento dos empreendedores inovadores a um modelo de inovação inspirado pelos recursos pedagógicos globais em como inovar esbarram em diferenças importantes do nível de desenvolvimento entre as realidades econômicas e sociais dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, bem como no interior deles.

Sáenz e Paula (2002) destacam esta ausência de diversidade na representação de inovação do mundo e apontam a necessidade em desenvolver indicadores próprios desses países que permitam medir essas diferenças e, de modo especial, em que medida elas estão sendo vencidas.

Os indicadores comparáveis internacionalmente são, sem dúvida, necessários, sobretudo em um mundo economicamente globalizado, particularmente quando se quer medir os níveis de competitividade internacional (OECD, 1992a). No entanto, devido a diferenças importantes no nível de desenvolvimento entre países e no interior de países como Brasil e México, por exemplo, com grande diversidade e disparidades econômicas e sociais entre regiões e estratos da população, torna-se também necessário desenvolver indicadores que permitam medir essas diferenças (Smith, 2001) e, de modo especial, se e em que medida elas estão sendo vencidas. Além dos indicadores que demonstram o esforço global para o avanço da ciência, da tecnologia e da inovação no país, deve-se medir também como esse esforço se estabelece e se reflete de forma diferenciada nas regiões e estratos sociais (SÁENZ, PAULA, 2002, p. 12).

O manual de Bogotá<sup>21</sup> surgiu em 2001, inspirada no de Oslo, e com o apoio da OCDE, com a proposta de oferecer outros níveis de análises de inovação como novidade para o setor, novidade a nível nacional, novidade dentro da região e outros. O significado do novo surge a partir da perspectiva do aumento da competitividade na tomada de decisão entre mudanças na organização ou na adoção de tecnologia.

As ações das empresas com tendência a aumentar a competitividade tem um caráter “defensivo”, tais como reorganização administrativa, racionalização do pessoal, entre outras. E onde estão as ações para incorporar melhorias tecnológicas a fim de fortalecer a estrutura de comercialização e os vínculos com o mercado. Ações de caráter “ofensivo” (JAMARILLO *et al.*, 2000, p. 5).

Assim como os demais manuais da entidade da OCDE, o sentido do fetiche da mudança revela-se também na adaptação dos indicadores de inovação para as

---

21 Manual de Bogotá (2001) foi elaborado pela Rede Ibero-americana e Interamericana de Indicadores de Ciência e Tecnologia (RICYT) e OCDE e representa o manual metodológico de referência latino-americana para medir a inovação tecnológica.

empresas nos países em subdesenvolvimento. Ele incorpora a intenção de se vincular a análise da atividade inovadora com os esforços de inovação que as empresas enfrentam nas condições globais atuais. São três implicações metodológicas que norteiam esta visão

A necessidade de se envolver a dimensão organizacional na análise da inovação, uma vez que a modernização organizacional aparece como mecanismo essencial;

A necessidade de considerar o caráter de decisão de investimento que tem a determinação de inovar: as condições de investimento são determinantes para a acumulação de capacidades dentro dos quais se articula a inovação;

A importância de se considerar o impacto das atividades inovadoras no alcance dos objetivos empresariais, tais como incremento da produtividade e competitividade (JAMARILLO et al., 2000, p. 5).

A expressão “incremento da produtividade e competitivo” na citação acima remete-se uma visão contemporânea que objetiva desmistificar clichês de que inovação se dá somente em ambientes de alta tecnologia ou empreendimentos de vultosa expressão. Segundo Figueiredo (2009) o estágio ou grau de inovação que se aplica na organização é uma métrica mais reveladora e descarta o rótulo da instituição necessariamente ser inovadora ou não inovadora. Dosi (1988, p. 222) argumenta que esta graduação refere-se a “(...) à pesquisa, à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e à adoção de novos produtos, processos e modelos organizacionais”.

Para Christensen (2000) os graus de inovação estão relacionados à intensidade da mudança proporcionada pela intervenção e os resultados obtidos indicam a seguinte classificação:

Inovação Sustentativa: aplicada para melhorar o desempenho para quaisquer dos tipos de inovação, como: produto, processo, marketing ou organizacional. Partindo deste conceito, uma inovação sustentativa pode se dividir em: o Incremental ou Evolutiva: quando as inovações visam à melhoria gradativa, caracteristicamente de baixo impacto, típicas de iniciativas de melhoria contínua;

Inovação Radical: o produto ou processo é submetido a um ciclo de inovação mais intenso do que a incremental, visando obter ganho substancial de performance, porém os atributos destes permanecem inalterados, mantendo-se o mesmo valor percebido de entrega

Inovação Disruptiva: busca uma proposição de valor diferente, agregando novos atributos e valores. Não objetiva a melhora do desempenho do produto ou processo, mas sim o seu reposicionamento em novo patamar, criando uma nova categoria (CHRISTENSEN, 2000, p. 25).

A classificação do grau de inovação contribui para a percepção da inovação de uma empresa perante a comunidade que está inserida em relação aos discursos dominantes sobre o sentido do novo. Conforme aponta Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 59) “as pessoas trabalham com a ideia falsa de que inovação trata sempre de fazer algo novo. Na verdade, todos os três tipos de inovação incluem uma mistura do velho”.

Como bem aponta Discini (2019, p. 36) a combinação entre a imagem do enunciador e o ato de enunciar promove uma compreensão de visão de mundo, “a língua na qual os textos são criados é um sistema de representações, já que a palavra não substitui as coisas que eles nomeiam; ela cria”. Desse modo, a natureza da mudança que é empreendida é percebida no processo e no esforço de inovação e conduzem as decisões de financiamento, recursos mais apropriados, “(...) a maneira como se inova acaba afetando o que é inovado” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 59).

Quando as agências desta pesquisa apresentam nos seus sites institucionais o processo que empreender para o desenvolvimento da criação da campanha, descrevendo as etapas de planejamento associadas aos esquemas visuais populares de metodologias de inovação e termos usuais deste universo como “necessidade”, “problema”, “dor” ou “solução” ela produz o sentido desse esforço de representar um processo de mudança. Essa suposta transparência no compartilhamento da metodologia torna-se uma estratégia discursiva para persuadir a audiência.

A imagem que é disseminada de um modelo de negócio disruptivo é elaborada a partir da adoção de arranjos simbólicos de processos, rituais e técnicas não novos do setor de tecnologia, porém pouco conhecidos e aplicados pelo setor de publicidade. Sem comunicação do como se faz o novo, dificilmente esta percepção se daria.

### 2.3.3 A comunicação na cultura da inovação

A comunicação é considerada um dos elementos constituintes da cultura da inovação (GODIN, 2013). Nas organizações, a comunicação é identificada como um mecanismo de implementação do processo de inovação nesse ecossistema. A partir de ações comunicativas, o imaginário da inovação interfere não só na cultura organizacional, mas também na na condução dos sujeitos.

A inovação propõe mudanças nas formas de pensar, agir, de incentivar novos valores naqueles que estejam envolvidos nos processos. Combinada com a cultura organizacional pode tornar-se uma aliada, ou uma barreira, no processo de implementação da inovação. Ela pressupõe a criação de novos parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável, que será censurado” (MCLEAN, 2005, p. 241).

Essa relação entre a comunicação e a cultura de inovação é compreendida como sendo uma competência por Johannessen e Olsen (2011). Eles propõem transformar os processos de comunicação em capacidades de comunicação. Tais capacidades são definidas pelos autores como um sistema que preserva a criação de valor e combina a comunicação técnica, a gestão da comunicação e a comunicação social e cultural.

A comunicação ainda garante mecanismos de coordenação e de interação das trocas de informações e de conhecimentos que irão contribuir para o desenvolvimento do conhecimento (a base da inovação). Estudos como o de Das (2003), demonstram que o uso da comunicação no compartilhamento de uma cultura da inovação junto aos colaboradores, resulta em uma percepção de engajamento com a identidade da organização, como também influencia outros públicos, como fornecedores, investidores e a comunidade que percebem de forma distintiva a marca perante as demais.

A cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas; de entendimento e comportamento ou ainda em termos de riscos assim como de oportunidade” (KAASA; VADI, 2010, p. 584). Desse modo, gerir processos comunicacionais sustentam o sentido do novo para ser aprendido sobre os modos de comunicação diante da questão das relações entre indivíduo e sociedade.

A inovação habita na órbita da utopia e o seu significado é constituído por discursos de vários agentes como foi apontado anteriormente neste capítulo. Ao disseminar os seus atributos eles aproximam-se das lógicas que sustentam as práticas cultura empreendedora. Tratam-se de modelos comunicacionais, que não só produzem sentidos do novo, mas convocam os sujeitos a incorporá-los. Podemos identificar essas lógicas tanto nos discursos nas mídias, nos livros de gestão organizacional, nas manifestações dos empreendedores de dentro das organizações em várias formas de convocações que contemplam as mudanças da visão mundo ou

mesmo de si.

Nem sempre o proprietário de uma organização é o agente mobilizador deste processo de inovação dentro das organizações. Burgelman (1983) afirma que inovar dentro das organizações depende do estímulo de um comportamento estratégico autônomo, ou desenvolvido por funcionários-empresendedores que se engajam em projetos objetivando mobilizar recursos corporativos para essas novas oportunidades identificadas internamente ou externamente.

Esses sujeitos apresentam ações de incentivo ao intraempresendedorismo, como o estímulo à geração de ideias e a criatividade, a comunicação fluida, o diálogo e o empoderamento (KNOX, 2002). Resumindo, a constituição deste perfil de empresário inovador (intraempresendedor) surge com a urgência da gestão da inovação nas organizações.

A inovação não é um fim em si mesma, mas um meio [...]. A inovação foi definida como processo multidimensional, capaz de transformar o espaço no qual habita e de transformar-se a si própria. Nesse sentido, diversos autores referem que inovar consiste, antes de mais nada, em uma disposição permanente em direção à inovação ou de inovar a inovação (MESSINA, 2001, p. 226).

Esta disposição permanente em inovar não é uma condição natural, mas praticada e ensinada, tal qual ocorre na produção do sujeito empresário. Quando observamos as postagens nas mídias sociais dos publicitários neste estudo, deparamos com um esforço na implementação desse aprendizado do novo na representação do perfil dos trabalhadores das agências. Observam-se nas mídias sociais das agências analistas desse estudo inúmeras imagens de jovens que demonstram manifestações de alegria em seus ambientes de trabalho, que mais parece um encontro entre amigos.

Tudo o que é publicizado tem o objetivo de constituir uma percepção de uma cultura da inovação. Ser percebido pela opinião pública, pelo colaborador e o cliente como novo é uma distinção que mobiliza outras transformações, porque aquele que é considerado como sendo o inovador alcança a autoridade de ditar novas inovações.

A cena midiática é povoada por exemplos de sucesso, modelos inspiradores que viabilizam a gestão desta percepção, criando um ambiente discursivo favorável para inovar. O que estimula a inovação em um ambiente organizacional é a escolha de um modelo de gestão que tenha como pilar a prática da liberdade de expressão;

novamente, trata-se de capacidades da comunicação, que favorecem o engajamento e a coparticipação dos agentes organizacionais (PORÉM et al, 2016).

Só assim a inovação tem como ser internalizada pelos envolvidos, transformando-a em “conduta corporativa de inovação”, que é manifestada a partir “do que as pessoas dizem, como se comunicam, como tratam umas às outras e aos seus clientes, como inovam, e como e por que os dirigentes tomam suas decisões, dentre outros fatores” (MOURA; KRUMHOLZ, 2010, p. 2).

A “conduta corporativa de inovação” precisa ser manifestada pelos sujeitos, para garantir a sua percepção da autonomia em relação aos projetos inovadores que valem a pena serem consumidos e difundidos. Um dos desafios da comunicação para implementação da cultura da inovação nas organizações, e na sociedade, acontece quando ela esbarra na cultura do sujeito neoliberal ou da “empresa de si mesmo”.

É preciso identificar dispositivos de eficácia que possam engajá-lo nos processos produtivos que são baseados em contextos incertos. Motivar os interesses de sucesso pessoal e profissional é um fator que traz para dentro da organização uma intimidade com o indivíduo, havendo uma oferta de recursos para o desenvolvimento do autoconhecimento. Esse investimento permitirá ao "sujeito neoliberal" aumentar a sua competitividade e, assim, gerar engajamento nos projetos de inovação.

O autoconhecimento tem ganhado espaço nas estratégias das empresas em promover o entendimento do “sujeito empreendedor” com práticas de meditação, sessões de “coach”, práticas de análise transacional, cursos de programação neurolinguística. Esses métodos e técnicas de "domínio de si" são estratégias que levam o sujeito a refletir sobre seu desempenho pessoal e sua relação com o outro, melhorando assim o “processo de comunicação” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 340).

Desse modo, podemos observar que a comunicação está a serviço de estimular adequação das subjetividades, da difusão da ideologia empreendedora que carrega a inovação como mola propulsora e demarca a adequação do indivíduo ou empresa à uma ideologia empreendedora e inovadora.

#### 2.3.4 Outros sentidos da inovação na comunicação

Considerando o contexto da cultura empreendedora e inovadora e a importância do processo comunicacional na garantia de seu engajamento, permite-se

uma aproximação do estudo da mediação proposto por Martín-Barbero, uma vez que estamos diante de um sistema cultural. Adaptações do mapa de mediações para estudos de comunicação a partir da cultura foram elaborados por Casaqui (2011) e Gomes (2016). A comunicação em Inovação pode ser compreendida como um espaço de mediação, ou seja, de construções culturais e simbólicas, de apropriação e de decodificações. Martín-Barbero (2015, p. 13) reafirma o lugar estratégico que a comunicação ocupa “na configuração dos novos modelos de sociedade, e sua paradoxal vinculação tanto com o relançamento da modernização – via satélite, informática, vídeo processadores – quanto com a desconcertada tardo modernidade”. A inovação também carrega em seu significado a ideia de transformação do meio em que é inserida.

Casaqui (2011) fez uso do mapa de mediações para tratar as inovações publicitárias, reafirmando-a no campo da comunicação persuasiva vinculada ao imaginário do consumo. Ele relacionou nas dimensões do mapa de mediações a coparticipação do consumidor como influenciador do processo comunicacional e da audiência, em ações de comunicativas que o fazem sentir-se parte de uma comunidade (socialidade). Os novos modos de consumir a comunicação da marca, contando com o imaginário do consumidor em ter uma participação decisória e produtiva no desenvolvimento do produto ou da comunicação (ritualidade). A possibilidade de diálogos entre corporações, marca e consumidor no sentido de serem parceiros e terem os mesmos interesses a partir das possibilidades oferecidas pela tecnologia (tecnicidade) no universo das redes sociais. Já a institucionalidade é compreendida pelo autor como formas de publicização “[...] são as novas faces para as antigas lógicas de busca do lucro das corporações e do estímulo ao consumo das mercadorias” (CASAQUI, 2011, p. 132).

Gomes (2016) optou em demonstrar o modelo teórico da rede decisória comunicacional baseado na teoria sistêmica de Niklas Luhmann (1997) como as decisões estratégicas podem ser compreendidas como uma de forma de comunicação, observando-a como um efeito de sentido, ou melhor um discurso. O autor afirma que as trocas simbólicas que ocorrem na rede decisória comunicacional trata-se de um conjunto de mediações que podem ser relacionadas à leitura comunicacional da estratégia.

[...] a socialidade parece ancorar e condicionar as decisões estratégicas. A institucionalidade é relevada na cumplicidade com discursos econômicos, nos processos de institucionalização [...] Ela engendra regras e uma topografia de discursos que parece aumentar um gênero discursivo sobre a estratégia. As novas técnicas de gestão e os novos dispositivos tecnológicos podem influenciar a formulação e a implementação de decisões estratégicas, incorporando a transitoriedade e a flexibilidade em uma nova lógica de diferenciação, pela mediação da tecnicidade. Por fim, os rituais organizacionais constroem e sustentam a estrutura organizacional, constituindo uma forma de atuar que pode ser considerada particular a cada organização (GOMES, 2016, p. 112).

Em ambos os casos é perceptível observar que a identificação dos pontos de contato das ações comunicativas no sistema social é essencial para determinar a mediação. A cultura empreendedora e de inspiração a partir da comunicação também são passíveis de ser estudada a partir do mapa de Martín-Barbero. É perceptível como a materialidade das lógicas de produção e de consumo servem de suporte para a fase seguinte deste estudo, considerando as mediações na interação professor-aluno.

No eixo das Matrizes Culturais para os Formatos Industriais, temos a possibilidade de discutir os diversos conceitos de inovação e empreendedorismo, deslocando-se da área de negócios para as demais esferas da sociedade.

A institucionalidade pode ser compreendida pelos sujeitos empreendedores considerados exemplares que contribuem na disseminação da cultura do empreendedorismo e inovação. A tecnicidade encontra-se nas várias tecnologias que viabilizam o aprendizado dos conceitos e técnicas do empreendedorismo. Aqui, não podemos restringir as plataformas virtuais, mas também as metodologias, técnicas e outras iniciativas para garantir o desenvolvimento das suas habilidades e competências do sujeito empreendedor. Já a ritualidade se dá a partir da interação do sujeito com as propostas colaborativas e de coparticipação no desenvolvimento do seu sonho ou de outra pessoa.

A comunicação media todos os ambientes em que se pretende implementar a cultura de inovação. Ela pode sofrer mutações, conforme o imaginário do consumo, em que acontece, mas sem ela não há como sustentar as mudanças necessárias para promover o novo.

As revistas *Comunicação e Inovação* (lançada em 2000) e a *Comunicação, Informação & Inovação em Saúde* (com foco em saúde), lançada desde 2007, são as únicas publicações brasileiras na área de comunicação que se dedicam ao assunto

inovação. Ao realizar a busca pelos termos “Comunicação” e “Inovação” na categoria de títulos, foram localizados 14 artigos, publicados no período de 2005 até 2019. Na publicação destinada à Saúde, nenhum artigo foi encontrado com esses critérios.

Já na busca realizada no Banco de Teses e Dissertações da Capes, identificaram-se duas dissertações e uma tese, que trazem no título tais termos, sendo duas de mestrado, publicados em 2009, e uma de doutorado, de 2018.

Como vários são os sentidos do conceito de inovação, Rossetti (2013) investiu na sistematização de categorias sobre o tema. A pesquisadora sistematizou em oito categorias os sentidos de inovação, para viabilizar futuras pesquisas na área. Trata-se de um estudo teórico que resgata a compreensão de inovação a partir da área de Ciências Sociais, particularmente da comunicação e da filosofia. Em sua sistematização, contamos com oito categorias dos sentidos de inovação são: substancial, qualitativa, quantitativa, relativa, espacial, temporal, ativa e passiva.

A pesquisadora afirma que as categorias permitem visualizar os diferentes modos de se dizer e ser da inovação

O primeiro modo de ser da inovação (substância) diz respeito à inovação em si. Os cinco seguintes modos de ser da inovação (quantidade, qualidade, relação, lugar, tempo) referem-se aos atos que geram o novo. Os dois últimos modos de ser da inovação (ação e paixão) referem-se ao sujeito e ao objeto marcados pela inovação, seja de forma ativa ou passiva (ROSSETTI, 2013, p. 94).

As categorias permitem ainda compreensão da inovação além dos aparatos tecnológicos ou mesmo das novas mídias. Vale destacar ainda a compreensão da pesquisadora quanto a não classificação do conceito de mudança “porque toda mudança gera o novo, entretanto, por ser um conceito genérico que perpassa várias categorias, ele não pode ser classificado como uma das categorias de inovação” (ROSSETTI, 2013, p. 94).

As mudanças que a inovação trouxe para a sociedade e para a comunicação é a proposta de reflexão feita por Santaella (2007). Os focos da mudança que discorre estão nas linguagens da comunicação, na cultura, nas formas de socialização, no funcionamento mental e no âmago do sujeito humano. São alterações provocadas pela tecnologia e tornam-se desafios para os profissionais de comunicação, que precisam compreender que habitam em um novo mundo, com relações sociais, culturais e de produção bem diferentes do sujeito que surgiu na cultura impressa.

Considerando a categoria de sujeito inovador, representada pelos agentes envolvidos no processo de comunicação (ROSSETTI, 2013), temos como visualizar o conceito na contribuição de Porém et al. (2016) que parte do pressuposto de que a forma como a comunicação se relaciona e colabora na constituição de uma organização compõe um forte elemento indutor do processo de inovação no âmbito organizacional. Ao analisar as características das empresas consideradas mais inovadoras, a comunicação surge como uma competência tanto organizacional quanto das pessoas que orbitam as diversas dimensões organizacionais.

Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc – assimilam e incorporam a cultura de inovação, da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la (PORÉM et al., 2016, p. 102).

A ideia do sujeito como condutor da inovação também é conferida em segundo estudo da pesquisadora ao compreender a percepção da comunicação estratégica como indutora da inovação nas micro e pequenas empresas (MPE). Os empreendedores não estabelecem relação entre a comunicação estratégica e a inovação, resumindo-a como ferramenta para divulgação de produtos e serviços, e a estratégia é utilizada de forma intuitiva (PORÉM et al., 2018). Em alguns casos, alguns entrevistados afirmaram que viabilizar a proximidade entre as pessoas no negócio pode até mesmo atrapalhar. Seus resultados apontam ainda como está distante desses empreendedores o sentido de inovação relacionada à transformação cultural.

No conceito da inovação qualitativa de Rossetti (2013), as transformações realizadas, que alteram o produto comunicacional, podem não ser radicais e até implicam a perda de alguma qualidade. Os resultados das análises dos portais das organizações, como instrumentos de divulgação do conhecimento sobre inovação e para a construção da imagem corporativa, demonstraram que pequenas alterações na navegação ou acessos diferenciados aos diversos públicos não são suficientes para gerar a percepção de inovação (FALCO; CALDAS, 2010).

Nessa mesma categoria, Meira Santos (2011) obteve resultados diferentes para o estudo do processo de avaliação das campanhas de duas empresas públicas (saúde e trânsito) do Rio Grande do Sul. Ambas as instituições realizaram a sua avaliação dos resultados em três diferentes momentos, em um *continuum* cronológico,

que parte de uma avaliação de diagnóstico, inicial, segue em uma avaliação de processo, que se convencionou chamar de *formativa*, e uma avaliação de resultados, ao final, normalmente designada como *somativa*. O resultado da análise das comparações dos processos de avaliação foi a de que, nos dois casos, as estratégias de comunicação viabilizaram o objetivo de fomentar a mudança comportamental dos cidadãos quanto a sua participação nas campanhas.

A inovação no processo da gestão do conhecimento na instituição pública é explorada por Botelho Francisco (2011) a partir da adoção de softwares livres que agilizou a rotina do departamento de comunicação na Universidade Federal de São Carlos. Apesar das narrativas dos fatos limitarem apenas a tecnologia, o pesquisador descreve que o caso da Ufscar apresenta um processo inovativo, dentre eles a geração de ideias e a implementação de um novo produto (o software), um processo inovador (fluxo de informações sugerido pelo sistema) e o método vanguardeiro de negócio organizacional (a gestão da produção de conteúdo midiático). Não passa despercebido no relato o esforço dos agentes envolvidos no projeto em inúmeras reuniões de desenvolvimento e implementação. Há ainda um outro fator: a tecnologia de gestão dos processos comunicacionais da Universidade foi compartilhada com outras, garantindo assim a difusão da inovação.

Giacomini (2015) afirma que as marcas, ao utilizarem de temáticas de Responsabilidade Social na elaboração de seus conteúdos midiáticos, reforçam “o caráter inovador em que a comunicação proporciona sintonia com os novos contextos presentes na sociedade”.

É importante trazer para este resgate temática sobre inovação em comunicação os estudos de difusão da inovação de Rogers (1983). O pesquisador define difusão como um processo pelo qual a inovação é comunicada por meio de um canal aos membros de um sistema social. Como afirma Cajazeira (2009) a disseminação é um processo gerenciado de comunicação, enquanto a difusão é espontânea, o problema é que a difusão se instala por canais informais”. A difusão é considerada como fator central para compreensão do sucesso ou fracasso das ideias que conseguem vencer a fase desconhecida para inovação consagrada.

Baseada em quatro pilares básicos, a difusão da inovação nada mais é do que um processo de comunicação que precisa estar alinhado para produzir resultados. São eles: a [1] mensagem (inovação) é [2] comunicada por [3] canais, ao longo do [4] tempo. Na interrelação dos elementos, se a velocidade e o grau da adoção da

mensagem (inovação) variar fora da proposta entre os primeiros adotantes, isso pode comprometer todo o processo. Cajazeira (2016) afirma que a deficiência de comunicação entre as lideranças dos projetos de inovação, as ferramentas de gestão desse relacionamento podem ser fatores de desestabilização da difusão. Como visto anteriormente, a comunicação nas organizações, mesmo as consideradas inovadoras, ainda são consideradas acessórios. Isso traz estranhamento, considerando que estão inseridas em uma sociedade repleta de recursos para minimizar as distâncias de relacionamento.

Araújo (2018) expõe a contribuição tímida de estudos na geração de valor da inovação em comunicação, principalmente na perspectiva da imbricação da economia da mídia e as indústrias culturais e criativas. O autor aponta a dificuldade na delimitação do campo de pesquisa da atuação da inovação em comunicação, com a associação limitante ao investimento em tecnologia.

Um dos fatores dessa dificuldade está nos indicadores para medir inovação, muitas vezes ineficazes para mensurar inovação em comunicação” (ARAÚJO, 2018, p. 78). O motivo é simples, não há referência direta nos manuais de inovação da OCDE para nortear a aplicabilidade desses indicadores.

Não obstante seja um rol taxativo, há certo espaço para dúvida em relação a determinadas atividades. No grupo “Outras atividades científicas e técnicas”. Nela não está inclusa produção de conteúdo para diversas plataformas, mas há a referência direta para a exclusão de “Atividades decorrentes do desenvolvimento de softwares” das atividades de P & D. Tendo em vista as diversas relações entre TIC e inovação, poder-se-ia afirmar que a área de empresas de mídia estaria fora das listagens oficiais de atividades de P & D (ARAÚJO, 2018, p. 78).

Como explicar então a nomeação das inovações sistemáticas apresentadas por empresas de mídia, ocupando alguns dos primeiros lugares em rankings de patentes de marcas no mercado brasileiro? Outras métricas de inovação combinam características da marca e o modelo de negócio, em que faz parte da sua estratégia a produção de conteúdo e formatos que podem ter características inovadoras que podem ser comercializadas e podem ser identificadas como marcas, “dessa forma, o registro de marca é uma forma de a firma proteger-se do assédio da concorrência” (ARAÚJO, 2018, p. 79).

A inovação em comunicação apresenta-se ainda no modelo de negócios baseado em tecnologia, as *startups*. Assim como as agências analisadas nesta

pesquisa, o modelo *startup* inspira o novo, com a adoção ou incremento de características consideradas inovadoras de outros ambientes.

Apesar da dependência por tecnologias das plataformas como Google ou Facebook, todas as *startups* analisadas no estudo de Araújo desenvolveram técnicas de criação de valor que excederam a simples troca de conteúdo por publicidade. "(...) criaram a tecnologia que dá suporte à nova técnica, atingindo um grau de inovação que não é radical, mas que acrescenta muito em relação a concorrência" (ARAÚJO, 2018, p. 157).

Segundo o autor, as empresas que se destacaram no mercado brasileiro eram atuantes do setor de jornalismo e publicidade e não de mídia. Na visão análise este resultado confirma o reduzido grau de inovação no setor de mídia brasileiro. Comparando com iniciativas similares nos Estados Unidos, Japão e Reino Unido, as *startups* americanas apresentaram o melhor desempenho, justificado pela forte cultura empreendedora. Os modelos desses negócios não apresentavam grandes diferenciais, mas o capital simbólico e social dos empreendedores contribuiu para o crescimento desses projetos. Todos apresentavam como capital social experiência ou nível de escolaridade.

Esse resultado não é muito diferente dos negócios publicitários inovadores avaliados nesta pesquisa. O perfil dos empreendedores também influencia na percepção do novo e são destacadas em experiência internacional tanto na atuação profissional, escolaridade, somados ainda participação constante em eventos e, alguns casos, extensão do negócio fora do país.

Considerando os desafios em inovar nas empresas da América Latina, é importante observar que os resultados do estudo de Araújo confirmam ainda que o segmento de mídia segue a prática de investimento em inovação em tecnologia, não abrangendo as demais tipificações do conceito.

### CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ANÁLISES

O termo inovação, associado ao empreendedorismo, como foi apresentado nos capítulos anteriores, ganha centralidade em discursos cujos enunciados circulam em plataformas comunicacionais, diferentes práticas sociais e nos discursos dos próprios empreendedores. Desse modo, para alcançar o objetivo deste estudo, que é o de compreender o sentido do “novo” que é associado à determinados negócios publicitários, produzidos na interação entre os empreendedores desses negócios e os públicos que se relacionam, é preciso concebê-lo pela perspectiva do teórico metodológica de Angenot (2010) e do seu conceito de discurso social. Para o autor,

O discurso social é o meio obrigatório da comunicação e da racionalidade histórica, assim como seu domínio é o instrumento de prestígio social para alguns, de modo análogo à conquista e manutenção da riqueza e do poder [...] O discurso social “tem resposta pra tudo” aparentemente permite-nos falar de tudo (2015, p. 29).

Seguindo esse raciocínio, e tendo em vista que as ideias e os discursos são feitos históricos, entendemos que os publicitários empreendedores são disseminadores da cultura empreendedora do nosso tempo e, conseqüentemente, da inovação no campo discursivo publicitário. O sentido porque são discursos conectados a uma cadeia de produção, circulação e consumo de discursos que tem como objetivo inspirar a reprodução ideológica de atores sociais e instituições globais da “nova economia criativa”.

Os publicitários possuem a função específica de inspirar dentro de um modelo comunicacional. O reconhecimento de inovar garante *status* no meio publicitário, impõe-se uma legitimidade ao grupo, uma referência a ser seguida. Assim sendo, inspirar é uma estratégia discursiva (CASAQUI, 2016, 2017) que contribui para a sustentação ideológica da cultura empreendedora. Mas não é qualquer um que pode ser uma voz ativa, a ponto de influenciar o grupo social em que reina uma hegemonia do que se pode pensar, bem como um conjunto de regras que estabelecem modos de argumentar e narrar. Trata-se de um empreendedor produzido a partir dos discursos disseminados pelos agentes da cultura empreendedora, ou seja, mais uma ideia de perfil de sujeito, descrito a partir de comportamentos, valores midiáticos, e orientadores do que realmente sujeitos determinados pela propriedade de um negócio

[...] como a construção de uma interação ideal, utópica, que envolve a relação imaginada entre produtores e consumidores dos discursos, em suposto alinhamento e em chave positiva. [...] Uma sociedade idealizada como ambiente de inspirações mútuas, de harmonia para a transformação do mundo em um lugar planejado, conduzido e habitado por empreendedores. (CASAQUI, 2018, p. 56)

Portanto é a partir dos ditos e não ditos destes publicitários nas mídias sociais a respeito de si, da sua trajetória profissional inter-relacionado com o modelo de negócio que investimentos identificar as estratégias discursivas que sustentam o projeto idealizado do “novo” alinhado à perspectiva de uma sociedade projetada. Conforme aponta Magretta (2002) um modelo de negócio é uma história, uma peça comunicacional constituída a partir dos textos e imagens que representam os momentos do cotidiano das agências.

Assim sendo, descartamos neste estudo o profissional que atua na área de publicidade dentro de uma agência. Esses são sujeitos às normatizações legais, éticas das especificidades da atividade laboral, que sofre com as destruições das leis trabalhistas, ou ainda que se adaptou às organizações do trabalho flexível, condição de *freelancer*, convencionamos identificá-lo neste estudo como operador da publicidade.

A possibilidade de garantir uma interação de troca simbólica da ideia do “novo” faz com que este estudo se alinhe à perspectiva do empreendedorismo a partir da sua dimensão comunicacional. Dessa maneira, a pesquisa está alinhada ao trabalho de Casaqui (2020), sobre o fenômeno comunicacional contemporâneo do empreendedorismo, sendo os discursos inspiracionais parte dos processos comunicacionais direcionados aos diversos públicos que se relacionam.

### **3.1 Contexto do estudo**

A proposta metodológica adotada nesta pesquisa parte da abordagem teórico metodológica do discurso social, apresentada anteriormente, sendo que o processo de coleta de dados foi orientado pelos procedimentos da *Grounded Theory* na multidisciplinaridade da análise de discurso.

Este arranjo de procedimentos reflete o desafio de basearmos nosso objeto do estudo a partir do discurso social de Marc Angenot (2010), uma vez que partimos do entendimento que há uma difusão dos discursos hegemônicos na sociedade, que

conseguem manifestarem-se em diversos campos discursivos. A necessidade de analisar vários suportes midiáticos entre portais de revistas e mídias sociais levou a optar por um aporte metodológico que trabalhe diretamente a partir da empiria, contribuindo com o desenvolvimento da teoria juntamente à análise discursiva.

Encontramos na *Grounded Theory* uma metodologia aplicada para se desenvolver uma teoria fundamentada nos dados que são sistematicamente coletados e analisados (GOULDING, 2001). Bittencourt (2017) aponta-a como uma opção para superar as problemáticas das pesquisas em mídias digitais, como é o caso do ambiente que foi realizada a coleta de dados, por ser utilizada para desenvolver estudos fundamentados nos objetos empíricos e criação de novas teorias.

Trata-se de um método qualitativo, que apresenta muitas semelhanças com os demais métodos deste tipo de pesquisa, tais como etnografia, fenomenologia ou interacionismo simbólico. Sendo que este último sofre uma forte influência, já que se trata de uma perspectiva metodológica que compreende observar e entender o comportamento a partir do ponto de vista dos participantes; aprender sobre o seu mundo, suas interpretações de si mesmos nos contextos de determinadas interações e sobre as propriedades dinâmicas das interações (LOCKE, 2001, p. 25), principalmente quando há uma forte ênfase na subjetividade da realidade construída pelos respondentes (HANNABUSS, 1996). Para Strauss e Corbin (2008, p. 25), “Teorias fundamentadas, por serem baseadas em dados, tendem a oferecer mais discernimento, melhorar o entendimento e fornecer um guia importante para a ação”.

Criada por Glaser e Strauss (1967), a proposta metodológica foi apresentada na obra *The Discovery of Grounded Theory*, e na sua Introdução, os autores afirmam: “A Grounded Theory é um método geral de análise comparativa [...] e um conjunto de procedimentos capazes de gerar [sistematicamente] uma teoria fundada nos dados” (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* TAROZZI, 2011, p. 7). Leite (2015) relata que a metodologia surgiu como resposta à forte linha positivista predominante nas pesquisas científicas de 1960, período de enfraquecimento e perda de espaço das pesquisas qualitativas. Frente ao cenário, a visão dos fundadores da metodologia era a combinação dos métodos para fortalecer e ampliar a compreensão dos objetos de investigação.

Logo após a divulgação da publicação da obra que apresentou a *Grounded Theory*, Glaser e Strauss tiveram uma divergência sobre a perspectiva teórica da

metodologia, dando origem a duas linhas de abordagem: a clássica (glaseriana) de Glaser e a straussiana com Corbin. Glaser manteve-se aos princípios fundantes:

um método de descoberta e tratou as categorias, produzidas mediante a sua aplicação, como algo cujo surgimento se dava a partir dos dados. Baseou-se para tanto no empirismo objetivo e, muitas vezes, restrito, e analisou um processo social básico. Strauss (1987) deslocou o método para a verificação [...] (CHARMAZ, 2009, p. 22).

Muitos pesquisadores foram influenciados pelas abordagens de ambos, que colaboraram para o avanço do pensamento acerca da *Grounded Theory*, mas Charmaz (2006) é quem trouxe implicações práticas para a aplicação de metodologia em preceitos construtivistas. A pesquisadora foi aluna de Glaser e orientanda de mestrado de Strauss.

Para a realização da fase de coleta de dados e constituição do corpus de análise deste estudo optou-se pela abordagem defendida por Strauss e Corbin (2008) das adaptações no método atendendo contextos específicos da pesquisa. O caso deste estudo, que identificou na metodologia uma estratégia para desenhar uma trajetória no tratamento de vários dados de busca dos enunciados em diversas fontes e obtidos em variadas formas (textos, imagens e vídeos) coletados nas mídias sociais. O ambiente digital oferece objetos empíricos que podem ser diferenciados em relação à linguagem, formato, estilo etc., e com grande possibilidade de não contarem com teorias que atendam por completo a sua análise.

Na compreensão de Bittencourt (2017), é comum encontrar pesquisas na área de comunicação que tratam os dados coletados em ambiente digital como fragmentos de análises com o intuito de legitimar pensamentos e constatações do pesquisador, em vez de explorar o objeto empírico em outro contexto de comunicação.

[...] para o meio digital isso ganha especial importância, pois muitos dos discursos, produtos e conceitos são novos e podem não encontrar amparo em modelos teóricos já estudados e publicados [...] podem ser completamente diferenciados em relação à linguagem, formatos, estilos entre outros e, exclusivamente quando assim forem, será muito provável que não existam teorias que abarquem por completo as análises do material proposto (BITTENCOURT, 2017, p. 146).

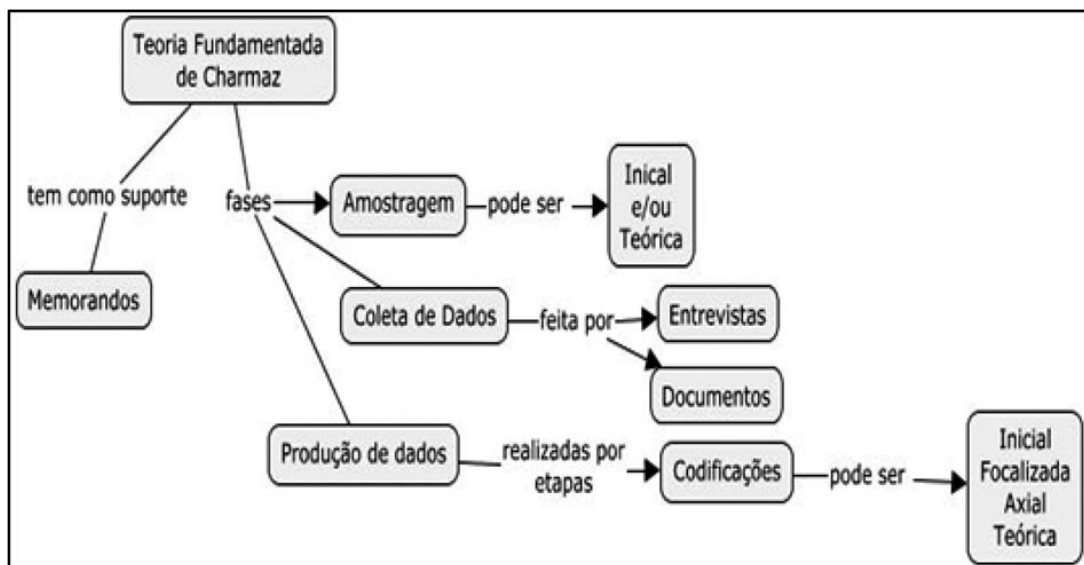
A autora defende a *Grounded Theory* como uma opção para avançar nas pesquisas de comunicação em mídias digitais, devido às suas características em elaborar, a partir dos dados, a criação de novas teorias, podendo “oferecer bases

teóricas que carregam em seu cerne as possibilidades e necessidades específicas das mídias digitais e, por isso, enriquecer o campo por meio da oferta de novas bases teóricas” (BITTENCOURT, 2017, p. 146).

A defesa de Bittencourt (2017) refere-se aos pressupostos da teoria, como por exemplo: o pesquisador interage com a realidade e formata a teoria ao longo do tempo e processo; a teoria evoluiu durante o processo de pesquisa e é o resultado de contínua interpolação de dados e análise (GOULDING, 1998).

Trata-se de um processo indutivo dependente de coleta e análise de dados que acontece de forma sistemática e simultânea no exercício do questionamento sobre a predição e a explicação do comportamento dos objetos, da sua utilidade para o avanço da área da sociologia, aplicabilidade na prática, bem como manter uma perspectiva em comportamento. A teoria deveria conter categorias e hipóteses claramente desenvolvidas a fim de serem verificadas em estudos futuros (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* GOULDING, 2001).

**Figura 5** – Fluxograma da Grounded Theory.



Fonte: Elaborado por Prigol; Behren com base em Charmaz (2009), 2019.

Assim como outras formas de pesquisa qualitativa (a etnografia e a fenomenologia, por exemplo), a *Grounded Theory* utiliza-se de qualquer tipo de informação, originada de inúmeras fontes (entrevista, observação, materiais escritos e relações envolvendo todas essas fontes). Ela é recomendada para situações em que pouco é conhecido e/ou não há referência sobre aquele assunto, principalmente, não se deve interpretar o objetivo do desenvolvimento de uma teoria com a ideia de

que não se considera a teoria, “um pesquisador traz consigo conhecimento de teorias e outros trabalhos empíricos e durante o processo de trabalho pode-se recorrer a fundamentos teóricos para auxiliar o tratamento dos dados” (BIANCHI; IKEDA, 2008, p. 237).

A seguir, são apresentados a evolução do processo de coleta de dados para a constituição do *corpus* a partir das etapas propostas pela metodologia.

### 3.2 Coleta de dados: para onde olhar?

O percurso desta investigação foi norteado a partir de conceitos sensibilizantes como “educação publicitária”, “inovação”, “ecossistema de inovação”, “cultura empreendedora”, “cultura de inspiração”, “culto ao novo”, “negócio publicitário”, “inovação em publicidade”, “mudança”. Conceitos sensibilizantes refere-se a um conjunto de ideias amplas que ensaia a aproximação de um tema, conforme aponta Tarozzi (2011)

os conceitos sensibilizantes “[...] representam o pano de fundo de ideias sobre o qual se distribuem os problemas de pesquisa. Esses são modos de organizar o conhecimento numa certa área e, enquanto tais, são pontos de partida da pesquisa e não pontos de chegada” (TAROZZI, 2011, p. 64).

Conseqüentemente, são esses conceitos que foram pilares para a elaboração das perguntas gerativas e abertas dessa pesquisa, atendendo às orientações de Glaser, trazendo questões como quais são as estratégias discursivas dos publicitários empreendedores, publicizadas nas mídias sociais, contribuem para inspirar a ideia do “novo”?

O método da *Grounded Theory* parte de uma abordagem indutiva que valoriza a perspectiva de que os dados “falam por si” e que o pesquisador deve evitar seguir para o campo com pré-noções. Esta afirmação deve ser ponderada, autores como Allan (2003) e Haig (1995) que defendem a experiência investigativa do pesquisador leva a um background e este auxilia na interpretação dos dados, até mesmo desenvolve a sua “sensibilidade teórica” para a fase de comparação sistemática de dados.

No caso deste estudo, temos como perspectiva o conceito de discurso social de Angenot (2010) e a sua associação direta aos discursos hegemônicos, que no caso refere-se ao que é dito a respeito de empreendedorismo e sua conexão com a inovação. Mas isto não reduziu o objetivo de adestrar o nosso olhar aos conteúdos na medida em que fossem surgindo.

O trabalho de campo iniciou-se em um período anterior à etapa de coleta de dados formal, durante a elaboração do artigo da disciplina do curso de *Narrativas organizacionais* e do *capitalismo*, disciplina ministrada por Vander Casaqui, orientador desta pesquisa, no programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da UMESP. Seguidora do CEO da agência Fábrica, Luiz Bueno, na plataforma Facebook, identifiquei uma postagem que chamou a minha atenção: a mudança da agência Fábrica para um espaço *coworking*.

As imagens, textos e vídeos continham vários elementos indicativos das manifestações discursivas do espírito do novo capitalismo, como por exemplo a indicação da percepção do cliente da agência em associar o endereço do espaço do *coworking* a “agilidade”, “conectividade” e “novo”. As postagens indicam práticas sociais e papéis que extrapolam as atividades do mundo do trabalho publicitário, como textos de aconselhamento espiritual como indicativo de criatividade, e produtividade em equipe.

Nesse cenário, partimos para a fase de levantamento dos dados e buscamos outras páginas de mídias sociais de publicitários empreendedores, seguindo para a etapa de codificação aberta. Para identificar outros publicitários empreendedores a fim de compor o *corpus* do estudo, respeitamos mais uma vez a proposta da metodologia *Grounded Theory*, partir sempre do que “falam os dados” e que podem ser identificados em variados tipos de fontes. No caso do mercado publicitário, optamos por direcionar nosso olhar para as revistas especializadas no setor, que registram o cotidiano das agências, traçam perfis de profissionais e descrevem a situação do mercado. Consideramos as publicações mais adequadas para identificar os perfis desejados nas revistas Adnews, Meio & Mensagem e Propmark.

Essas revistas, ou plataformas de conteúdo, foram escolhidas porque mantêm uma frequência de publicações, reconhecimento de visibilidade no mercado e contam com uma ferramenta de pesquisa no acervo disponível para os assinantes. Para ter acesso ao acervo, a pesquisadora fez a assinatura nas três publicações, no período de julho até dezembro de 2020.

Delimitamos para o levantamento dos dados os seguintes critérios: agências intituladas inovadoras em publicações no período de março de 2010 e março de 2020. Nesse período registra-se várias mudanças no mercado publicitário, como o fechamento de agências publicitárias que fizeram parte da história da publicidade brasileira, o aumento de negócios baseados em dados e tecnologia ocupando espaço e a discussão dos modelos de remuneração. Estabelecemos ainda relacionar agências sediadas na cidade de São Paulo, por ser a capital do país com a maior concentração de negócios publicitários.

O resultado do levantamento foi a elaboração de uma lista com o nome de 57 agências, a maioria pertencia aos grandes grupos internacionais de comunicação, o que tornou inviável o acesso às mídias sociais dos publicitários empreendedores, uma vez que nem todos eram públicos. Partimos, então, para uma nova conferência dos dados, tendo incrementado como critério a presença de um brasileiro como fundador do empreendimento e chegamos a uma nova listagem com sete negócios.

Dois perfis foram descartados porque a definição e atividades realizadas pelos negócios tinham como foco a consultoria, o treinamento, cursos e não serviços publicitários, característica predominante nos demais perfis. Finalmente, alcançamos a amostra deste estudo, com cinco perfis dos publicitários empreendedores.

Esses publicitários tinham ainda como características comuns: serem destaques em uma publicação da revista Adnews<sup>22</sup>, cujo tema era “As agências tendências no mercado”; as agências possuem unidades fora do Brasil e foram criadas no período de 2013 e 2018, com exceção da Fábrica, que possui 22 anos, mas na publicação apresenta-se com um novo posicionamento a partir de 2019 e as mídias sociais dos publicitários eram públicas. Aqueles que necessitavam do aceite para inclusão foi obtida.

**Quadro 3** – Agências e publicitários inovadores

AQKA	Hugo Veiga
FÁBRICA	Luiz Buono

22 Negócios publicitários que estão virando tendência. Revista AdNews, 2019. Disponível em: <<https://adnews.com.br/negocios-publicitarios-que-estao-virando-tendencia/>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ZAHG	Márcio Jorge
GUT/DAVID	Anselmo Ramos
MEZA1618	André Machiaverni

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destacar que o perfil do publicitário Anselmo Ramos trazia no histórico das suas publicações as condições de sócio fundador de duas agências, DAVID e GUT. Dessa forma, entendemos que a sua experiência como empreendedor independe de qual negócio ele está à frente no momento da análise dos dados.

A partir dos publicitários identificados, partimos para a fase de constituição do corpus. Conforme apontado anteriormente, na *Grounded Theory* a coleta e a análise dos materiais empíricos devem ser processos simultâneos, acontecendo juntos durante todo o estudo. De acordo com Bittencourt (2017, p. 155), “a percepção do que é mais importante para a pesquisa vai emergir desse primeiro trabalho de campo. Isso significa que a base primordial estará na coleta e análise de dados para, depois de todo o processo, confrontar o novo material com bases teóricas”.

Assim sendo, a organização dos dados coletados na pesquisa empírica se constituiu como um dos elementos mais importantes da metodologia,

um traço peculiar, que não pode faltar nessa abordagem, é o de manter e preservar um forte enraizamento da conceituação nos dados empíricos. A intuição, que nasce da constante comparação e leva a pôr em luz os processos sociais e psicológicos de base devem ser sempre enraizada nos dados, e o percurso deve ser traçado de modo a justificar e explicitar de maneira transparente a sua conexão com os dados dos quais foi gerado [...] Por isso, a codificação deve proceder em maneira lenta e progressiva, sem nunca perder a ligação com a base empírica. A codificação é estratificada em níveis sucessivos.[...] Tal maneira gradual e progressiva de codificar é necessária para manter a evidência para manter a evidência e os traços do percurso (TAROZZI, 2011, p. 25-26).

Conforme aponta o autor, a codificação além de organizar os dados coletados também é um modo de análise, em que é possível identificar padrões de produções linguageiras em situações de uso que atendam a proposta do estudo. “O processo de codificação dá-se basicamente através da construção de categorias a partir da sistematização da análise dos dados e da construção de memos teóricos a partir das

observações de campo e das próprias categorias geradas” (FRAGOSO, RECUERO e AMARAL, 2011, p. 94).

A codificação proposta pela metodologia consiste em três etapas. A primeira é a codificação aberta em que há a primeira análise rigorosa dos dados coletados para criação de categorias de análises. “Esta fase fragmenta os dados e permite que sejam identificadas categorias, propriedades e dimensões. [...] A codificação aberta, assim, foca principalmente os procedimentos de comparação, classificação e questionamento dos dados” (FRAGOSO, RECUERO e AMARAL, 2011, p. 96).

Como a metodologia permite que a coleta possa ser realizada a partir de várias técnicas qualitativas, optamos pela documental ou textual, uma vez que as postagens nas mídias sociais são textos já existentes, que não tiveram a sua produção solicitada pelo pesquisador (TAROZZI, 2006). É importante também ter em perspectiva que como método de coleta de dados a técnica documental:

[...] elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência — presença ou intervenção do pesquisador — do conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida (KELLY *apud* GAUTHIER, 1984, p. 296).

Consideramos também a definição de postagem proposta por Maingueneau (2015, p. 171), reconhecendo as diversas categorias de enunciados que se apresentam em forma de “[...] mensagens não verbais (arquivos musicais, vídeos ou fotos) acompanhadas muito frequentemente de falas, e que podem ser “compartilhadas” [...]”. O autor aponta ainda como características deste tipo de conteúdo a sua contribuição na manutenção da comunidade virtual, favorecendo um tipo de “tribalização” que se baseia na comunicação, mas que é estabelecida no tempo, a partir da interação que ocorre do interlocutor pelos comentários.

A representatividade e credibilidade das postagens como conteúdos factíveis de constituírem um *corpus* documental (CELLARD, 2008) são possíveis devido a viabilidade de serem analisadas a partir do contexto em que foram produzidas, incluindo a conjuntura socioeconômico-cultural do mercado publicitário, as motivações das publicações e as interpretações que fazem sobre o mundo do trabalho publicitário.

Dessa maneira, o primeiro contato inicial com o campo empírico deu-se a partir das postagens (ou enunciados) identificadas nas plataformas de mídias sociais dos cinco publicitários selecionados na primeira fase desta pesquisa. Os perfis digitais que

ofereceram uma maior frequência de postagem resultaram das mídias sociais LinkedIn, Facebook e Instagram.

Não foi feita distinção entre os perfis dos publicitários em cada plataforma para realizar a seleção das postagens, uma vez que as três mídias possuem características em comum como a função de constituir uma comunidade de seguidores, possibilidade de compartilhamento dos arquivos com esta comunidade, a catalogação das imagens, vídeos, textos através de seções específicas e disponibilização das imagens entre eles. Além de serem redes sociais na internet, estão “ancorados” em uma plataforma que viabiliza a mobilidade, logo também são aplicativos (MONTE; RIBEIRO, 2014).

Na variedade de postagens selecionadas identificamos em todas elas a disseminação de ideias e práticas de como empreender o *self*, atendendo a função de determinação de um estilo de vida sugestionando "normas, traços comportamentais identificados com a cultura empreendedora contemporânea (CASAQUI, 2019, p. 25) para a sua comunidade de seguidores e consumidores eventuais de seus discursos.

As postagens selecionadas ilustram a função destes publicitários como agentes de convocações dos sujeitos para tomar parte nesse projeto de sociedade, uma vez que conteúdos exploram as esferas da vida pessoal e profissional são expostas sem distinção. As temáticas das postagens abordam momentos de gestão afetivas nas agências similares às de um convívio em família, como também de aprendizado pessoal, profissional e de espiritualidade que remetem a constituição de um sujeito que se aprimora, adapta-se ou reinventa-se a todo momento conforme a perspectiva da fábrica do sujeito neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016). O resultado desta pesquisa pelas páginas das mídias sociais trouxe uma seleção de 25 postagens. A flexibilidade é uma ideia difundida pelo discurso do novo capitalismo, um comportamento desejável reforçando a mensagem de que se trata de uma proposta de estilo de vida. Assim sendo, alinhando as lentes do discurso social hegemônico, compreendemos a necessidade de estender o olhar sobre o espaço laboral. Como nesse campo discursivo acontece a conexão entre os discursos de empreender a si e as produções de sentidos da ideia do “novo” para na comunicação do negócio publicitário.

Ampliar a amostra teórica é outro procedimento comum da metodologia, que visa garantir que as ideias sobre um tema alcancem a saturação (TAROZZI, 2011). Strauss e Corbin (2008) afirmam que um bom questionamento é aquele que orienta o pesquisador a buscar respostas que trabalhem para o desenvolvimento da formulação teórica. Segundo os autores, trazer variados dados pode ajudar a controlar os desvios

de análise, colaborar para a objetividade do pesquisador e identificar diferenças e similaridades referentes ao mesmo fenômeno. Desse modo, a diversidade de perfis foi mantida até a saturação teórica referente aos tópicos sinalizados.

Diferentes dos perfis dos publicitários que estão presentes e atuantes em mais de uma plataforma, os perfis digitais dos negócios publicitários exploram as características imagéticas e interativas oferecidas pela plataforma do Instagram para publicizar fragmentos do cotidiano da agência, além de constituir uma comunidade virtual, a partir dos recursos de aceitação de seguidores.

A possibilidade de os publicitários responderem por várias atividades, ou seja, ideia de flexibilidade identificada na primeira fase confirmou-se nessa nova demanda de coleta e análise. A atuação publicitária surge de forma tímida em meio às outras atividades como de “aprendiz”, “influenciador” e “guru espiritual”. Encontramos ainda a ideia de “flexibilidade” nas imagens da arquitetura da agência, espaços de trabalho intencionalmente preparados para serem adaptados mediante a necessidade das atividades da equipe.

Notou-se que, nessa fase, alguns códigos algumas postagens que já estavam presentes na primeira fase continuam relevantes, enquanto outros foram descartados para dar lugar a outros com maior importância analítica. Entre as novas postagens, destacam-se: “arquitetura de *coworking*”, “trabalho em rede”, “vestimenta”, “parecer jovem”, “parecer trabalhador”; “guru espiritual”, “metodologias ativas”, “felicidade”. Nessa fase de coleta, foram selecionadas 51 postagens.

A seguir, apresentamos os resultados de nossa pesquisa documental, assim como os rótulos de categoria provenientes da natureza dos materiais empíricos:

**Quadro 4** – Categorias geradas a partir da codificação aberta

<b>Empreendedor de si</b>	<b>Espaço</b>	<b>Gestão</b>	<b>Métodos de trabalho</b>
globalização guru	espaços urbanos	vestimenta	identidade do negócio
parecer jovem	cozinha flexível	felicidade	coworking
parecer trabalhador	locais de trabalho	comunidade	tecnologia
aprendiz	espaço digital	diversidade	trabalho em rede
influenciador	endereço da agência	tatuagem	globalização

projetos	trabalho em rede	colaboração	metodologias ativas
projeto família		espiritualidade	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta fase do processo, contamos com este aprendizado a respeito do campo e quatro categorias, seguimos para segunda proposta de codificação da abordagem metodológica da *Grounded Theory*, a codificação focalizada. Nesta etapa, são realizados dois processos: identificar macro categorias e interligar as categorias existentes.

No processo de criação das macrocategorias respeita-se a semelhança entre as categorias, “no intuito de gerar etiquetas pontuais que descrevam os fenômenos encontrados” (BITTENCOURT, 2017, p. 159). A partir das análises do material empírico foi possível constatar que não há distinção nas temáticas nos perfis pessoais e os da agência, na verdade, eles complementam-se, permitindo assim observar a complexidade temática que se cria a partir da perspectiva do discurso social hegemônico (ANGENOT, 2010) e como a cultura empreendedora transcende a esfera econômica e perpassando diversos níveis da vida.

Desse modo, temos macrocategorias temáticas caracterizam-se um modelo comunicacional baseado na cultura da inspiração, ou seja, na perspectiva de dar visibilidade de um imaginário de um sujeito idealizado de comportamento inquieto, versão atualizada de *destruidor criativo* de Schumpeter (1942), que responde a crise do mercado oferecendo um novo jeito de fazer a publicidade. As macrocategorias criadas são duas: o publicitário empreendedor e a gestão da percepção da inovação.

O segundo processo de interligação das categorias, o intuito é confrontar as postagens distribuídas em categorias entre si, fazendo a “comparação entre os códigos e, posteriormente, entre os conceitos” (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2013, p. 94).

Esse processo resultou em uma nova organização das temáticas das postagens analisadas, gerando subcategorias pela semelhança e frequência. Um exemplo é o agrupamento das postagens relacionadas a espaço, que se tornou uma subcategoria da macrocategoria gestão da percepção da inovação. A espacialidade é um discurso constituído a partir das postagens de endereço da agência, a estrutura do espaço de trabalho com adaptação de “cantos” que são apresentados como sendo

locais de trabalho individuais ou colaborativo. Segundo Tarozzi (2011, p. 74), o resultado dessa etapa é “a emersão das principais direções, os temas, as categorias interpretativas que os dados indicam”.

A partir da análise aprofundada das postagens indicadas pela codificação aberta, a organização de duas macrocategorias e subcategorias resultaram nos quadros a seguir:

**Quadro 5** – Macrocategoria 1: Gestão da Percepção da Inovação

<b>Gestão da Percepção da Inovação</b>		
<b>Espacialidade do trabalho publicitário e imagens da inovação</b>	<b>Ser jovem convence</b>	<b>Trabalho que não parece trabalho</b>
espaços urbanos inspiradores	o não dito do <i>dress code</i>	felicidade
em busca de uma identidade	estética do tempo jovem	comunidade
cozinha flexível	imitar para convencer	colaboração
os “cantinhos” que são mais produtivos	ritual da tatuagem	diversas tribos

Fonte: Elaborado pela autora.

*Discursos da gestão da percepção da inovação* são aqueles que estão associados de alguma forma ao modelo comunicacional do negócio publicitário, em outras palavras traz postagens que tentam responder como é organizada a narrativa deste dito negócio inovador? Os discursos foram organizados em três subcategorias. A primeira, a *espacialidade do trabalho publicitário e as imagens da inovação*, diz respeito aos arranjos discursivos inspirados na cultura tecnológica e no modelo de negócio startup para sustentar a representação do “novo”. Nesta subcategoria temos por exemplo a relação entre a nomeação da cidade de São Paulo, bairros considerados mais inovadores e o endereço das agências. Além disso, também há postagens da estrutura arquitetônica das agências e marcas discursivas da cultura empreendedora, como a flexibilidade apresentada pela cenografia dos espaços de trabalho.

A segunda subcategoria é *Pode ser o dono, o funcionário, o cliente ou o consumidor* e acolhe as postagens que exemplificam o padrão estético das pessoas que trabalham nas agências. A maioria das publicações não possui a identificação do nome ou papel que exerce na rotina da agência. Elas servem para exemplificar artefatos da cultura organizacional das agências manifestadas na estética do padrão da geracional da juventude, seu estilo de vestimenta, identidade e tentativa de imitação por parte dos publicitários empreendedores.

A terceira subcategoria é identificada como *sendo trabalho que não parece trabalho* composta por postagens que tem como objetivo ilustrar o clima organizacional das agências como forma de engajamento a partir da valorização de momentos do cotidiano associados a comemorações, grupos reunidos para refeições, equipes em situações de trabalho em grupo, sinais de tolerância a diferença.

**Quadro 6** – Macrocategoria 2: Publicitário empreendedor inovador

<b>Publicitário empreendedor inovador</b>	
<i>Discursos globalizados</i>	<i>Discurso projetando mundos possíveis</i>
Globalização	Projeto família
Diversidade ou diferença	Projeto Governos
	Espiritualidade
	Projeto trabalhador comum

Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda macrocategoria é dedicada aos discursos do empreendedorismo de si. São aqueles em os publicitários destacam a si e a sua jornada para constituição de uma figura empreendedora e, por consequência, também inovadora, associada ao sentido de adaptar-se ou reinventar-se. A partir de recortes dos momentos cotidianos das dimensões pessoais, profissionais e de lugares, identificados como sendo inovadores compreende-se a distinção do imaginário do publicitário empreendedor contemporâneo. As subcategorias estão organizadas a partir de:

*Discursos globalizados*, aqueles em que identificamos elementos de conectividade disseminando com edições de um projeto de mundo globalizado e que fazem com sejam reconhecidos como cidadãos do mundo a partir de postagens da vida privada (viagens ou hobbies), formação ou aperfeiçoamento (faculdade e espiritualidade) ou profissional (clientes atendidos).

*Discursos projetando mundos possíveis* em que acolhem postagens de aconselhamento sobre a vida, refletem as mudanças no mercado publicitário e boas práticas de relacionamento com o cliente e com a agenda social. Há também diversos interesses pessoais tratados na mesma intensidade dos projetos profissionais.

Concluída a definição das macrocategorias que define a codificação focalizada, o processo da *Grounded Theory* considera que neste momento, a imersão na análise dos códigos e categorias seja possível o realinhamento da pergunta gerativa da pesquisa (BITTENCOURT, 2017). O constante contato com os dados permitiu deixá-la mais específica, de forma que ao final desse processo passamos a elaborar a seguinte questão: quais as estratégias discursivas produzem o sentido do “novo” na comunicação dos modelos de negócios publicitários?

O realinhamento da pergunta gerativa estabelece a última etapa de codificação da metodologia: a codificação teórica. É o momento em que os teóricos da *Grounded Theory* chamam de busca pela *core category*,

[...] conceito-chave, uma categoria central, nuclear, essencial que organiza o conjunto de categorias. [...] que sintetiza o conceito ao mesmo tempo comportamental e social, psicológico e sociológico em que os atores agem em um contexto com relação a um tema (TAROZZI, 2011, p. 140).

O conceito-chave é facilmente percebido ao observar com atenção as subcategorias dos discursos propostos. Eles baseiam-se na constituição de um imaginário de mundo de trabalho, vida pessoal e negócios harmonicamente conectados à ideia hegemônica do empreendedorismo contemporâneo. Há orientação de como ser e fazer a publicidade mais próxima a ideia de inovação estabelecida pela cultura da tecnologia, mais precisamente ao modelo de negócio de *startup*.

Cada subcategoria apresenta aspectos do discurso social (ANGENOT, 2010) que serão detalhados com maior profundidade no capítulo de análise, emergindo assim os conceitos teóricos.

Essa abordagem [da *Grounded Theory*] é interessante porque permite ao pesquisador focar inicialmente nos dados, libertando-o da necessidade de criar um referencial teórico a priori e ser obrigado a criar hipóteses e questões de pesquisa antes de ir a campo. A proposta da TF [Teoria Fundamentada, ou *Grounded Theory*] valoriza a experiência empírica e, por isso, proporciona uma forma única de perceber a emergência da teoria a partir dos dados (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 110).

Conforme apontado anteriormente no início desse capítulo, optar pelos procedimentos metodológicos a *Grounded Theory* não descarta as influências dos referenciais teóricos. Qualquer pesquisador que se propõe à interpretação de um fenômeno, precisa assumir seu viés formativo desenvolvido a partir do seu campo de estudo a qual pertence, bem como da sua formação.

No caso desta pesquisa, assumimos que a percepção da experiência empírica desta pesquisa, parte das lentes da comunicação e consumo. Quanto à análise das postagens aqui categorizadas, serão analisados a partir do dispositivo metodológico da análise do discurso.

### **3.3 Análise de discurso**

Empreender a análise do discurso significa tentar entender e explicar como se constrói um sentido na sociedade. De acordo com Orlandi (1983), atualmente, é um dos métodos mais utilizados para analisar discursos, sejam eles orais ou não. Sem querer esgotar um discurso, mas, procurando nele (no discurso) os prováveis sentidos que assume ou pode assumir, sem deixar de considerar o sujeito, sua história, a ideologia e o contexto social no qual este sujeito está inserido.

Para Pêcheux (1990, p. 82) o discurso é “uma forma de materialização ideológica, onde o sujeito é depósito de ideologia, sem vontade própria, e a língua é um processo que perpassa as diversas esferas da sociedade”. A definição de ambos nos leva a refletir que o discurso depende das formulações que são realizadas pelo sujeito, ou seja, “as palavras mudam de sentido segundo as posições daqueles que as empregam. Elas “tiram” o seu sentido dessas posições, isto é, em relação às

formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem” (ORLANDI, 2009, p. 43).

No que tange ao uso da metodologia de Análise de Discurso (AD), seus procedimentos exigem um artefato teórico para delinear o processo de análise, em que o objeto (*corpus*) e os efeitos de sentido se impõem à teoria, assim sendo teoria e metodologia seguem juntas e uma análise não será igual à outra, porque:

Cada material de análise exige que seu analista, de acordo com a questão que formula, mobilize conceitos que outros analistas não mobilizaram, face a suas (outras) questões [...] conceitos diferentes e isto tem resultados cruciais na descrição dos materiais. [...] fazendo distintos recortes conceituais (ORLANDI, 2010, p. 25).

Podemos que a escolha da AD para essa fase da pesquisa alinha-se perfeitamente à proposta metodológica de *Grounded Theory*. Desse modo, os estudos nessa linha de pesquisa possuem sempre um caráter qualitativo sujeitos a diferentes interpretações, que estuda o objeto de investigação em seu contexto natural na tentativa de dar sentido aos fenômenos levando em conta os significados que as pessoas lhe atribuem.

Mas como o sentido de uma palavra muda conforme a situação, lugar social que o sujeito fala, para entender como ele se estabelece é preciso observar quais efeitos ele produz. Como afirma Soares (2007, p. 183), “os sentidos vão se estabelecendo através de já ditos ou já construídos, ora retomando discursos em forma de paráfrase e reproduzindo sentidos, ora em uma disputa acirrada de efeitos discursivos”.

Para alcançar este objetivo na análise, a metodologia de AD realiza uma apreciação do texto em profundidade, a partir de um processo de descrição- interpretação em que se examina, por exemplo, posições assumidas pelo sujeito, imagens e lugares definidos pelas irregularidades discursivas demonstradas nas materialidades.

Ao analista cabe a responsabilidade de compreender este texto, interpretando até mesmo os seus próprios gestos de interpretação, porque eles também interferem no sentido. Orlandi (2015) ressalta a relevância de que o analista saiba distinguir as diferenças entre inteligibilidade, interpretação e compreensão.

A inteligibilidade refere-se ao sentido da língua, ou seja, conhecer o idioma do texto para determinar se um enunciado é inteligível. A Interpretação é o confronto com

outras frases do texto e o contexto imediato da fala. Por exemplo, “em uma situação x” Maria diz que Antônio vai ao cinema. João pergunta como ela sabe, e ela responde: “ele disse isso”. Interpretando: “ele” é Antônio e o “que” ele disse é que vai ao cinema” (ORLANDI, 2015, p. 24). Já a compreensão foca no “como” um objeto simbólico (texto, enunciado, postagens, filmes, fotos etc.) produz sentidos. Revelar os processos de significação existentes no texto e “escutar” outros sentidos presentes, entendendo como eles se formam e organizam. Retomando o exemplo, “nas palavras de Maria, pode-se compreender que ela não quer ir, ou que Antônio é quem decide tudo, ou que ele está indo em outro lugar etc.” (ORLANDI, 2015, p. 24).

Em suma, a Análise de Discurso visa a compreensão de como um objeto simbólico produz sentidos, como ele está investido de significância para e por sujeitos. Essa compreensão, por sua vez, implica em explicitar como o texto organiza os gestos de interpretação que relacionam sujeito e sentido. Produzem-se assim novas práticas de leitura (ORLANDI, 2010, p. 24-25).

Ainda é da ordem das atribuições do analista a elaboração de seu dispositivo analítico, que sempre é desencadeado pela formulação de uma questão e baseada na abrangência teórica da análise de discursos (linguagem como sendo ideológica, constituída em um contexto histórico político-social específico e internalizada pelos sujeitos). Apesar de o dispositivo teórico incluir a analítica, Orlandi (2010) diferencia ambas. O teórico sempre é o mesmo; e os dispositivos analíticos são determinados por outros fatores, como a questão formulada pelo pesquisador, a característica do material e objetivo da análise.

O dispositivo teórico contribui para o analista a interpretação dos resultados da análise, dependendo de ele manter-se na perspectiva de que a produção da linguagem e do enunciado de um discurso tem uma interpretação planejada para um determinado ouvinte.

Desfeita a ilusão da transparência da linguagem, e exposto à materialidade do processo de significação e da constituição do sujeito, o analista retorna sobre sua questão inicial. Ela está assim no início, como elemento desencadeador da análise da construção do dispositivo analítico correspondente, e, no final, ela retorna, gerindo a maneira como o analista deve referir os resultados da análise à compreensão teórica do seu domínio disciplinar específico: o da própria Análise de Discurso, se for o caso, ou da Linguística, mas também o da Política, da Sociologia, da Antropologia, etc., dependendo da disciplina a que se filia o analista. Todos esses elementos – a natureza dos materiais analisados, a questão colocada,

as diferentes teorias dos distintos campos disciplinares — tudo isso constitui o dispositivo analítico construído pelo analista (ORLANDI, 2010, p. 26).

Cabe ao analista considerar as condições de produção às quais o interlocutor está assujeitado ideologicamente e estabelecer uma relação do discurso com o texto. O sujeito na AD (Análise de Discurso) é, em essência, histórico, conduzido e interpelado pela ideologia de um determinado contexto, isto posto a sua fala é produzida "a partir de um determinado lugar e de um determinado tempo [...] é um recorte das representações de um tempo histórico e de um espaço social [...] situa seu discurso em relação aos discursos do outro" (BRANDÃO, 2012, p. 59).

"Lugar" e "tempo" são partes constituintes das condições de produção dos discursos, influenciando, inconscientemente, o sujeito. Na AD, o sujeito não é dono do que diz, é apenas o produtor dos dizeres possíveis e é "por meio do Outro que o sujeito estabiliza o seu discurso em relação aos outros discursos" (BRANDÃO, 2012).

Quando na análise identifica-se a articulação da ideologia com o discurso, elas materializam-se em formas específicas de dizer, que podem ser definidas como formações discursivas ideológicas ou discursivas. A primeira refere-se ao conjunto de ideologias e modos de pensar; e a segunda, os discursos que materializam as formações ideológicas. Ambas estão interligadas, porque fazem parte um do outro.

Enquanto as formações discursivas circulam na esfera do que pode ou deve ser dito, as ideológicas são responsáveis pelo que se pode e deve pensar, e esse modo de pensar torna-se concreto por meio das formações discursivas (BRANDÃO, 2012).

Dessa forma, o processo de construção de sentidos sempre pode ser outro, mesmo quando há o não dito, ainda assim há um significado. Isto é possível porque a polissemia da língua age na variedade de sentidos renovados nos discursos ou proferidos em uma mesma enunciação. Em outras palavras, trata-se do efeito de interdiscurso, um discurso alheio afeta e influencia na significação e, em seguida, o discurso, cristalizando o conceito da não particularidade, uma vez que o que se fala não é seu, e sim uma construção sócio-histórica.

Desse modo, todo discurso possui em si a característica de interdiscursividade, porque reproduzimos discursos preexistentes, ressignificados pelo contexto, deslocados do seu sentido de origem, uma vez que "só uma parte do dizível é

acessível ao sujeito, pois mesmo o que ele não diz (e que muitas vezes ele desconhece) significa algo em suas palavras” (ORLANDI, 2015, p. 32).

Conforme afirma a autora, desde o nosso nascimento somos orientados por discursos e, ao adotá-los, eles dizem muito sobre nós, refletem os valores e crenças de determinado grupo social, não só em sua fala, mas também nas atividades enunciativas, orienta, planeja, ajusta sua fala tendo em vista um interlocutor real (BRANDÃO, 2012, p. 26). É o que Charaudeau (2007) chama de contrato comunicativo:

Todo discurso depende, para a construção de seu interesse social, das condições específicas da situação de troca na qual ele surge. A situação de comunicação constitui assim o quadro de referência ao qual se reportam os indivíduos de uma comunidade social quando iniciam uma comunicação. Como poderiam trocar palavras, influenciar-se, agredir-se, seduzir-se, se não existisse um quadro de referência? Como atribuiriam valor a seus atos de linguagem, como construíram sentido, se não existisse um lugar ao qual referir as falas que emitem, um lugar cujos dados permitissem avaliar o teor de cada fala? A situação de comunicação é como um palco, com suas restrições de espaço, de tempo, de relações, de palavras, no qual se encenam as trocas sociais e aquilo que constitui o seu valor simbólico. Como se estabelecem tais restrições? Por um jogo de regulação das práticas sociais, instauradas pelos indivíduos que tentam viver em comunidade e pelos discursos de representação, produzidos para justificar essas mesmas práticas a fim de valorizá-las. Assim se constroem as convenções e as normas dos comportamentos linguageiros, sem as quais não seria possível a comunicação humana (CHARAUDEAU, 2007, p. 67).

Desse modo, entendemos os discursos que são analisados nesta pesquisa como parte de um saber específico e de um discurso já instalado na sociedade, conforme apontado no texto acima. Quando observamos, por exemplo, a recorrência do uso do termo que remetem a ideia de inovação como “reinventar”, “adaptar” carregada de valor, a partir dos discursos do empreendedorismo, assim como nas estratégias discursivas dos publicitários empreendedores, compreendemos que estes profissionais usam de uma estratégia mais adequada de convencimento do outro, que entende a atividade como individual, os caminhos para reinventar a sua visão do mundo, as suas ações pessoais e profissionais.

Torna-se evidente que o contrato comunicativo existe entre os enunciadores dos discursos: o sentido do empreender como meio de inovar funciona como uma

espécie de mediadora entre a comunidade de seguidores projetada nas mídias sociais, além de conseguir inspirar o ideário do novo capitalismo

### 3.4 Protocolo de análise

O objetivo principal desta análise é compreender a percepção da inovação no processo comunicacional do modelo de negócio publicitário da seguinte forma: cada macro categoria será tratada a partir de uma reflexão teórica e acompanhada da análise das postagens selecionadas e ordenadas nas respectivas subcategorias.

Os autores que serão discutidos a partir da análise dos materiais empíricos serão contribuições essenciais para a interpretação de cada segmento específico do *corpus* e compreender a conectividade de cada macrocategoria em relação à *core category*. A pesquisa bibliográfica apresentada nos capítulos I e II também será discutida durante as análises e terá a função de nortear o olhar do analista de forma a eliminar qualquer ruído que não faz sentido no corpus investigado.

A estrutura deste modo de análise do contexto discursivo tem a intenção de que cada macro categoria tenha uma conclusão e traga pistas em direção à resposta do nosso problema de pesquisa. Nesse sentido, buscaremos responder às seguintes questões:

- a) Quem é este publicitário empreendedor?
- b) Qual noção de empreender a inovação que está sendo empregada nos discursos analisados?
- c) De que forma a inovação constitui a percepção do novo nas postagens dos negócios publicitários?
- d) Quais são as estratégias discursivas utilizadas para isso acontecer?

O tratamento analítico das macrocategorias parte da perspectiva da construção da imagem de si do publicitário empreendedor inovador (*ethos*). Além disso, pretende-se examinar como esse tipo de informação instaura um clima de credibilidade do “novo”.

A concepção de *ethos* defendida pela análise do discurso está atrelada não ao “dom” que o sujeito tem para causar o efeito pretendido junto ao seu público, mas mostrar que esses efeitos são impostos por uma formação discursiva e não por ele mesmo, nessa linha Maingueneau (1997, p. 45) afirma:

Em primeiro lugar, precisa afastar qualquer preocupação 'psicologizante' e 'voluntarista', de acordo com a qual o enunciador, à semelhança do autor, desempenharia o papel de sua escolha em função dos efeitos que pretende produzir sobre seu auditório.

Do ponto de vista da análise do discurso, esses efeitos são impostos não pelo sujeito, mas pela formação discursiva. Ela que irá representar o tipo de discurso apropriado para atender às expectativas de um determinado auditório, contribuindo assim, para o que deve ser dito numa conjuntura dada a fim de que o *ethos* do locutor seja entendido, como por exemplo, se representa um discurso político, demagógico, filosófico ou do empreendedor, que se baseia este estudo.

Dessa maneira, compreendemos que a intencional exposição dos publicitários empreendedores nas mídias sociais está relacionada na construção de si para atender às expectativas de uma novidade a sua comunidade virtual, clientes e opinião pública, isto é, fazer com que o seu discurso tenha a credibilidade do que é percebido como sendo inovador. Podemos comparar a um jogo, em que cada um contribui com o outro para constituir a tentativa de toda formação discursiva, que segundo Maingueneau, (1997, p. 49) nada mais é do que “convencer que consiste em atestar o que é dito na própria enunciação.”

No entanto, para se chegar a essas conclusões contemporâneas sobre o papel do *ethos*, é importante lembrar que a sua composição vem desde a retórica antiga com Aristóteles que constitui sua fonte primária, que grosso modo, seria a autoridade do orador para influenciar seu auditório, voltada totalmente à arte da persuasão, cabendo segundo o próprio autor, ao orador escolher as diferentes paixões que deve suscitar em seu auditório. Nessa noção Maingueneau (2006, p. 15) relata:

A persuasão não se cria se o auditório não puder ver no orador um homem que tem o mesmo *ethos* que ele: persuadir consistirá em fazer passar pelo discurso um *ethos* característico do auditório, para lhe dar a impressão de que é um dos seus que ali está.

As postagens dos momentos da vida cotidiana pessoal ou dos ambientes das agências que compõem o *corpus* de análise, exemplificam muito bem a escolha e gestão de diversas paixões para garantir a projeção mais adequada de autoridade ao auditório. O que poderia ser compreendido como sendo uma exploração da sua privacidade ou daqueles que com eles trabalham, na verdade representa uma estratégia de afastamento da representação do jeito ser publicitário e do mundo do

trabalho da publicidade, que nos últimos anos são questionados em sua eficiência e aceitação.

A suposta transparência, que o gesto de mostrar o seu jeito de ser e viver publicizada nas mídias sociais, reveste-se aos publicitários um poder simbólico, que como bem aponta Amossy (2016) parte da função social que o locutor ocupa e determina a autoridade do discurso,

Parece, portanto, que a eficácia da palavra não é puramente exterior (institucional) nem puramente interna (linguagreira). Ela acontece simultaneamente em diferentes níveis. Não se pode separar o *ethos* discursivo da posição institucional do locutor, nem dissociar totalmente a interlocução da interação social como troca simbólica (no sentido de Bourdieu) (AMOSSY, 2011, p. 136)

É possível, ainda, por meio da análise do *ethos*, entrever as representações nas quais os publicitários se apoiam para promover o convencimento de que são inovadores e buscar a identificação com a comunidade publicitária. Observamos tais estratégias a partir dos seguintes conceitos:

**a) *Ethos* relacionado ao estereótipo:** partimos da contribuição de Amossy (2011) de que os estereótipos são imagens pré concebidas, sob a influência do meio social, carregando consigo uma ideia (pré)concebida, (pré)fabricada, (pré)julgada, de alguém, de algum fato, etc. Ou seja, um processo que não existe em si; ele é formatado na própria sociedade e nas relações humanas e seus diversos discursos da coletividade.

A estereotipagem, lembremos, é a operação que consiste em pensar o real por meio de uma representação cultural preexistente, um esquema coletivo cristalizado. Assim, a comunidade avalia e percebe o indivíduo segundo um modelo pré-construído da categoria por ela difundida e no interior da qual ela o classifica (AMOSSY, 2011, p. 125-126).

A representação social do publicitário popularizada na sociedade remete a um sujeito criativo, ousado, jovem, irreverente, da classe média que trabalha, muitas vezes, na área de criação das agências. A pergunta que fica é: o publicitário empreendedor deste estudo aproxima-se ou distancia-se desta representação social?

As postagens selecionadas demonstram um modo de ser assemelhado ao *ethos* da geração jovem, público que a maioria das marcas buscam interagir, e pouca

informação sobre a sua expertise de trabalho. Nesse sentido, podemos dizer que cremos na ideia de que as imagens de si são ao mesmo tempo uma construção linguageira e social. “Esse estereótipo se deixa apreender tanto no nível da enunciação (um modo de dizer) quanto no do enunciado (conteúdos, temas)” (AMOSSY, 2011, p. 137).

**b) ação do *ethos* sobre os enunciados:** valemo-nos também para a jornada de análise da perspectiva de Dominique Maingueneau (2013, p. 108) da ação do *ethos* sobre o co-enunciador, que também participa da criação imaginária do enunciador e a válida, tendo como base um conjunto de representações coletivas.

O *ethos* implica, com efeito, uma disciplina do corpo apreendido por intermédio de um comportamento global. Caráter e corporalidade do fiador provém de um conjunto difuso de representações sociais valorizadas ou desvalorizadas, sobre as quais se apoia a enunciação que, por sua vez, pode confirmá-las ou modificá-las. Esses estereótipos culturais circulam nos domínios mais diversos: literatura, fotos, cinema, publicidade etc.

Segundo o autor, o mundo *ético* propiciado pelo discurso impõe-se como enunciação dirigida ao co-enunciador com o objetivo de levá-lo a aderir a um determinado universo de sentido. Uma abordagem que distancia a concepção de discurso em que “os conteúdos’ dos enunciados seria independente da cena de enunciação que os sustenta” (MAINGUENEAU, 2013, p. 108).

O *ethos* não é dito, mas mostrado pela enunciação, sem estar explícito no enunciado.

O que o orador pretende ser, ele o dá a entender e mostra: não diz que é simples e honesto, mostra-o por sua maneira de ser exprimir. O *ethos* está dessa maneira, vinculado ao exercício do indivíduo “real”, (apreendido) independente de seu desempenho oratório: é, portanto, o sujeito da enunciação uma vez que enuncia que está em jogo aqui.

Segundo Amossy (2016, p. 31) o lugar em que se origina o *ethos* entende-se como sendo o discurso do orador, (logos) e, “esse lugar se mostra apenas mediante as escolhas feitas por ele”. Por ser mais mostrado do que dito, o *ethos* caracteriza pela heterogeneidade. Ou seja, não será apenas um fator que irá configurá-lo, mas vários índices interligados, que serão vistos como a base da sua representação.

Assim sendo, para identificar a ação do *ethos* sobre o coenunciador iremos adotar a noção de incorporação de Maingueneau (2013), servindo da abordagem de que:

- A enunciação leva o coenunciador a conferir um *ethos* a seu fiador, ela lhe dá o corpo.
- O coenunciador incorpora, assimila, desse modo, um conjunto de esquemas que definem para um dado sujeito, pela maneira de controlar o corpo, de habitá-lo, uma forma específica de se inscrever no mundo.
- Essas duas primeiras incorporações permitem a constituição de um corpo, o da comunidade imaginária dos que comungam na adesão a um mesmo discurso. (p. 109)

**c)** Saliência do *ethos* – é preciso contextualizar que esta análise parte de produções realizadas em um ambiente das novas tecnologias e a complexidade de determinar um *ethos* singular. “É certamente inevitável que determinado *ethos* resulte em diversos signos de módulos diversos disseminados na tela mas esse não é objeto do primeiro (MAINGUENEAU, 2020, p. 158).

O autor aponta que é possível distinguir diferentes tipos de fontes enunciativas, mediante a função do tipo *ethos* que eles favoreçam, que pode- ser pela saliência ou apagamento do *ethos*. O conceito saliência do *ethos* que será empregada na análise das postagens selecionados das mídias sociais dos perfis pessoais dos publicitários será é a *ethos* pessoal de um *indivíduo portador de um nome próprio*, uma vez que

dotado de uma “corporalidade” e de um “caráter”, ele pode desempenhar plenamente o papel de um “fiador” para o enunciado. Ele prospera nos blogs pessoais, nas redes sociais ou nos sites de relacionamento. Alguns tipos de enunciados se concentram na produção de um *ethos*, enquanto outros o *ethos* não é o centro de atenção do produtor (MAINGUENEAU, 2020, p. 159).

As postagens selecionadas das mídias sociais dos perfis das agências serão tratadas pela perspectiva do *ethos de marca* e é identificado como sendo aquele que possui as formas inovadoras da publicidade contemporânea. “Ele emerge da comunicação feita pela marca [...] dedicar-se a conferir uma espécie de *ethos* pessoal à marca, em vez de focar nas qualidades dos produtos à venda” (MAINGUENEAU, 2020, p. 159).

Após todo o caminho analítico percorrido acima, cabe à conclusão de nossa pesquisa em capítulo específico, em que traçamos um diálogo entre os seguintes autores: Angenot (discurso social) Boltanski e Chiapello (o novo espírito do

capitalismo e a noção de engajamento), Dardot e Laval (a nova razão do mundo e a fábrica do sujeito neoliberal), Casaqui (o projeto de sociedade empreendedora e cultura de inspiração), Marín-Díaz (autoajuda e educação).

### 3.5 Análises das macrocategorias

#### 3.5.1 Gestão da percepção da inovação

##### 3.5.1.1 Espacialidades do trabalho publicitário e as imagens da inovação

Nesta macrocategoria refletimos sobre as produções da subjetividade e as articulações com o discurso do novo capitalismo empregado na cultura empreendedora e articulado ao espaço urbano, encontradas também nas agências deste estudo, principalmente quando tratamos das imagens do ambiente de trabalho. A arquitetura e a decoração são utilizadas como recursos simbólicos inoperacionais, em que o sentido do “novo” objetiva promover os valores e práticas da cultura neoliberal.

O ambiente de trabalho de uma agência de publicidade por décadas foi pouco conhecido para além do seu campo de atuação. Um número restrito de passaportes de acesso era de direito para os agentes pertencentes ao mundo publicitário, como por exemplo, os clientes, os profissionais da área de comunicação e, quando muito, alunos do curso de Publicidade e Propaganda de algumas faculdades, que tinham condições de se locomover até os endereços nas regiões nobres da cidade de São Paulo.

A agência de publicidade é um lugar onde a mobília, as cores das paredes e a iluminação são planejados estrategicamente para produzir um cenário, uma aura de sofisticação e criatividade condizente com o espetáculo da produção dos “instantes ‘mágicos’ da existência humana” (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2011, p. 31).

Poucos conheciam com detalhes o processo de elaboração de um produto comunicacional, porque faz parte do *ethos* deste grupo a ocultação da autoria. Há uma relevância e apreciação na exposição do resultado obtido para os interesses e necessidades do cliente, conforme afirma Berger (1974):

[...] sua produção se oculta para fazer emergir as narrativas assumidas pelos anunciantes, pelas moscas que patrocinam sua

atividade. Em instâncias de legitimação da atividade, como jornais e programas especializados em publicidade e marketing, por meio de making offs, depoimentos, releases, reportagens especiais, os bastidores são alçados ao primeiro plano — constituindo assim o espetáculo no qual valor deste trabalho ritualizar, se mitifica no palco midiático (BERGER, 1974, p. 146).

A ocultação da prática publicitária poderia ser considerada como superada pelos regimes de visibilidade atuais, em que a internet colabora decisivamente na publicização dos espaços de trabalho. Esta afirmação foi verificada em uma rápida análise das imagens do ambiente de trabalho publicadas pelas agências deste estudo, nas páginas institucionais das mídias sociais ou de seus proprietários e alguns diretores. Mas com uma apurada observação chega-se à conclusão de que as imagens se revelam estrategicamente produzidas. Há um cuidado na escolha dos ângulos que valorizam o estilo arquitetônico, como o favorecimento do registro de um momento promissor do trabalho em grupo, bem como das mobílias modernas consideradas de bom gosto.

Dessa maneira, a fotografia do mundo do trabalho publicitário deve ser compreendida como sendo uma estetização de seu cotidiano. Ciavatta (2012) chama a atenção sobre o cuidado na análise dessas imagens, uma vez que constituem memórias e visões diferenciadas dos processos experienciados por trabalhadores urbanos em um mesmo período.

Deve-se partir da premissa de que o papel da fotografia nas relações sociais implica na decodificação de mensagens não aparentes.

Todo o processo de produção da imagem, de sua apropriação, preservação e utilização, de sua observação e interpretação é permeado por elementos ideológicos da concepção de realidade e da visão do mundo de cada um dos sujeitos envolvidos. A imagem é sempre parte do pensamento, da linguagem, da cultura e da história vivenciada e expressar cada um deles, salva nos vestígios de algum tempo e lugar (CIAVATTA, 2012, p. 36)

Nesse contexto, a exposição da privacidade realizada pelas agências deste estudo configura uma estratégia de comunicação mercadológica com o objetivo de gerar engajamento do seu consumidor (cliente) e também da sociedade para um suposto novo modelo de negócio. Trata-se de uma dinâmica diferente de outros recursos já utilizados com o propósito de promoção da marca, como por exemplo, a exposição de atributos comunicação com destaque para prêmios, projetos de sucesso

ou a inserção da rotina publicitária em situações ficcionais de produções de audiovisual.

Apresentar os detalhes do cenário do ambiente laboral atende a um discurso hegemônico do empreendedorismo contemporâneo que torna a imaterialidade do trabalho uma mercadoria de consumo e um recurso simbólico de sustentação do imaginário do mundo do trabalho.

Não são imagens de um lugar qualquer, mas de um ambiente de produção de ideias, das representações sociais de uma atividade criativa espetacularizada, que mobilizam o imaginário contemporâneo do trabalho ideal nas mesmas condições de publicização das marcas que disputam o mercado. “Compreendemos o conceito de publicização como uma ampliação do sentido da publicidade comercial, relativa a formatos midiáticos específicos e à comercialização desses espaços de divulgação” (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p. 167).

Os espaços de trabalho publicitário surgem em portfólios de arquitetos renomados, servindo de referência e distinção do profissional que assina o projeto. Um exemplo é o blog da Soline de móveis para escritórios de alto padrão. Um editorial destinado a expor o design das 10 agências mais criativas na decoração.

Conforme afirma Casaqui (2009), o espaço de trabalho também é um recurso discursivo, que ganha uma ampliação de uma publicidade comercial para onde a percepção de criatividade é materializada pela arte.

**Figura 6** – Imagens da agência África assinada pelo arquiteto Sig Bergman



Fonte: Blog Soline<sup>23</sup>

23 BLOG SOLINE. Móveis para escritório. Disponível em: <<https://solinemoveis.com.br/blog/as-10-agencias-de-publicidade-e-design-mais-criativas-na-decoracao/>>. Acesso em: 20 dez.2020.

É uma condição particular da área de publicidade que algumas das suas características sirvam de recurso discursivo para atribuir sentidos para um outro setor econômico. Assim sendo, a agência conta com especificidades que tornam-se elementos simbólicos que dialogam com a dimensão pública. O espaço ganha atributos específicos a partir das relações com quem estabelece, “o espaço é, ao mesmo tempo, cenário e ator da vida no mundo, porém não se apresenta diretamente, ao contrário, faz-se presente através de espacialidades e, sobretudo, através das relações que se pode estabelecer entre as suas diferentes manifestações” (CASAQUI, 2009, p. 191-192).

As manifestações constituídas a partir das relações podem ser identificadas no texto que acompanha as imagens do Blog, como uma estratégia empresarial da produtividade como sendo o fator do investimento para quem a planeja, além do seu proprietário e aqueles que nela se identificam. No trecho, “o presidente da empresa e os arquitetos responsáveis pelo projeto contam com transparência e beleza atuando no processo criativo dos funcionários”<sup>24</sup>, totalmente ancorado na prática contemporânea da gestão da subjetividade do trabalhador ou mesmo do cliente (LAZZARATO, 2006).

Outro exemplo da constituição do sentido, a partir da relação com o ambiente de trabalho das agências, é com o próprio grupo social ao qual pertence. Algumas agências tornam-se pautas dos editoriais das mídias do setor, como é o exemplo da reportagem da revista do mercado publicitário, ADNEWS<sup>25</sup>. Na reportagem, As grandes agências vistas por dentro, novamente a arquitetura do ambiente de trabalho manifesta-se como sendo resultado de uma ação publicitária, totalmente planejada para ser consumida e disseminada pelos dispositivos contemporâneos de mediação de relacionamentos, a fim de gerar valor àqueles que os representam, bem como pontua Casaqui (2009, p. 167) ao analisar o espaço de trabalho do Google: “[...] a publicização das imagens do ambiente de trabalho do Google serve ao consumo simbólico de seus valores, da significação que pretende atribuir aos serviços que oferece aos usuários da internet”.

---

24 As 10 agências de publicidade e design mais criativas na decoração (2011).

25 As grandes agências do Brasil vistas por dentro. Disponível em: <<https://adnews.com.br/as-grandes-agencias-do-brasil-vistas-por-dentro/>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

Analizamos a arquitetura e a decoração dos ambientes de trabalho deste estudo a partir dos mesmos critérios: como estratégia discursiva, no sentido de consumo com símbolos presentes no contexto sociocultural da cultura empreendedora, que demanda uma nova representação da identidade para as agências.

O espaço de trabalho dessas novas agências é organizado como estratégia produzida pela marca, a partir do *ethos* da cultura tecnológica, para projetar a percepção do novo à sociedade e seus clientes. Autores como Harvey (2015) e Santos (1978, 1979, 2006) conceituam o espaço a partir da prática das relações do mundo social.

Debater a dinâmica do espaço na contemporaneidade é assumir que fenômenos não se materializam apenas na exterioridade dos homens, mas nas alterações da paisagem é possível traçar uma relação dialógica com a existência social dos sujeitos. Não podemos concebê-lo como resultados aleatórios da organicidade social. O espaço é constituído da concretude, mas também é envolto da subjetivação, representações, discursos e memórias.

O espaço deve ser considerado como uma totalidade, a exemplo da própria sociedade que lhe dá vida. Nas palavras de Santos:

[...] o espaço deve ser considerado como um conjunto de funções e formas que se apresentam por processos do passado e do presente [...] o espaço se define como um conjunto de formas representativas de relações sociais do passado e do presente e por uma estrutura representada por relações sociais que se manifestam através de processos e funções (SANTOS, 1978, p. 122).

A precisão do autor ao delinear o espaço em sua articulação complexa com o tempo demonstra que se trata de um movimento “vivo” e não de uma entidade autônoma. Trata-se de um movimento semelhante a um organismo vivo que compreende a extensão das transformações sociais:

[...] modos de produção, distribuição da população, entre outras necessidades, desempenham funções evolutivas na formação econômica e social, influencia na sua construção e também é influenciado nas demais estruturas de modo que torna um componente fundamental da totalidade social e de seus movimentos (SANTOS, 1979, p. 10).

Torna-se impossível não identificar na ideia de movimento uma condição imperativa para o sentido do espaço, sendo então a imobilidade uma construção referencial para ser apreciada. Os movimentos de mudanças que ocorrem nas cidades resultam da transitoriedade da existência social, dialogando com a constante dinâmica da história. Dessa maneira, um emaranhado composto entre a existência humana e o espaço geográfico está repleto dos próprios discursos e significados que trafegam nas sociedades. Ao considerarmos a observação desta complexidade, a partir da contemporaneidade, Santos afirma que:

objetos e ações contemporâneos são, ambos, necessitados de discursos. Não há objeto que se use hoje sem discurso, da mesma maneira que as próprias ações tampouco se dão sem discurso. O discurso como base das coisas, nas suas propriedades escondidas, e o discurso como base da ação comandada de fora, impelem os homens a construir a sua história através de práxis invertidas. Todos assim, nos tornamos ignorantes. Este é um grande dado do nosso tempo. Pelo simples fato de viver, somos todos os dias, convocados pelas novíssimas inovações, a nos tornarmos, de novo, ignorantes, mas também, aprender tudo de novo (SANTOS, 2006, p. 45).

Concordamos que o espaço também é um produto do trabalho humano, mesmo dependente da concretude da vida social; logo, ele antecede ao conceito. O Espaço resulta de uma construção de valores e sistematização de sentidos indissociáveis da evolução histórica do capitalismo. A lógica da produção do espaço é revestida da ideologia daquele que o produz, exalando representações do espírito do tempo em que ele acontece.

Consequentemente, não é apenas a sua arquitetura que define o que é “novo” nas agências destes estudos, os indivíduos também ocupam e ressignificam o espaço. Dessa maneira, toda estruturação ou reestruturação espacial é também discursiva e estabelece-se no imaginário do grupo social, induzindo fetiches. Nessa estruturação encontra-se a ideia das relações internas, que abarca os sonhos, as fantasias e os padrões de pensamentos.

Um evento ou uma coisa situada em um ponto no espaço não pode ser compreendido em referência apenas ao que existe somente naquele ponto. Ele depende de tudo o que acontece ao redor dele [...] Uma grande variedade de influências diferentes que turbilham sobre o espaço no passado, no presente e no futuro concentram e congelam em um certo ponto [...] para definir a natureza daquele ponto (HARVEY, 2015, p. 130-131).

É a partir da abordagem do espaço como uma mercadoria que é possível identificar aspectos do discurso da cultura empreendedora empregado na simbologia dos arranjos espaciais. Nestes arranjos, há uma correlação mercadológica possível de ser identificada tanto na localização dos endereços das agências de propaganda, que contribuem na sua identificação como sendo negócios inovadores, quanto nas características da composição arquitetônica do ambiente de trabalho.

Dessa maneira, os arranjos espaciais demonstram obedecer a uma racionalidade capitalista, denunciando a sua elaboração a partir de narrativas mercadológicas, reafirmando a visão de Santos (2006, p. 56) de que “para ser mercantil, frequentemente necessita ser simbólica antes”.

Entendemos que a arquitetura do novo capitalismo não poderia operar em efeitos reais da materialidade econômica sem os elementos subjetivos dos discursos que, inevitavelmente, resultam em representações que compõem o mundo dos significados.

De acordo com Angenot (2010, p. 2), “em todas as épocas reina uma hegemonia do pensável”. A construção dos espaços urbanos perpassa por uma construção da ordem do pensável da contemporaneidade, inspirados pelos discursos reinantes no imaginário de um determinado grupo social, antes de serem executados.

As análises que seguem poderão ilustrar as condições descritas acima.

#### 3.5.1.1.1 Espaços urbanos que inspiram inovação

Durham *et al.* (2018) apontam que a partir da década de 90 a construção de um discurso global em torno da valorização da cultura tornou-se um meio de acumulação de riqueza. Na sociedade brasileira, segundo Dornellas (2005), as iniciativas de implementação do movimento de empreendedorismo têm início no mesmo período, com o marco da criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e à Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX).

Nessa época, na cidade de São Paulo, conhecida internacionalmente como capital de negócios, cresce a demanda pelas políticas do governo municipal como incentivos, legislações e projetos, no sentido de promoverem a ideia do empreendedorismo. Em 2015, a cidade figura como sendo a mais empreendedora do país, no Índice das Cidades Empreendedoras do Instituto Endeavor.

De acordo com Durmam *et al.* (2018), o movimento empreendedor revelou a cultura como sendo uma variável do capitalismo hegemônico e uma nova estratégia para garantir a acumulação que se manifesta em um discurso da produção flexível constituído a partir dos discursos dos agentes econômicos locais (governo), instituições (ONU) e empresas (inovadoras). Um dos indícios dos efeitos da disseminação da cultura empreendedora na cidade de São Paulo pode ser identificado em determinados espaços urbanos comerciais que foram reorganizados com o crescimento de um novo perfil de empreendedores e, com eles, uma nova cultura de negócios associada à tecnologia e à inovação. Regiões conhecidas pela concentração de negócios instalados, como por exemplo: moda, gastronomia, finanças etc., passaram a ter novas referências da chamada economia criativa, como os *coworkings* e aceleradoras.

Os pólos urbanos não representam apenas definições geográficas, eles possuem várias representações do cotidiano, a exemplo de uma comunidade, e também atendem à fragmentação de uma racionalidade econômica dos espaços físicos. A reconfiguração dos polos surge na tentativa de manter a hegemonia do sistema global do novo capitalismo, de viabilizar a concentração de renda, uma vez que alguns polos recebem mais benfeitorias do que outros, promovendo também uma valorização desigual na cidade.

Outra característica dos pólos urbanos é a sua fácil vinculação subjetiva e motivacional entre os atores do processo de acumulação "ancoradas na realidade cotidiana e diretamente relacionadas com os valores e as preocupações daqueles que convém engajar" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 54).

O engajamento do empreendedor a este arranjo urbano é perceptível, uma vez que ao decidir pela escolha da localização, é essencial que ele conheça e estude o mapa de negócios da cidade de São Paulo. Este conhecimento o ajudará no planejamento da sua ideia, para saber o potencial de empreendimentos de cada bairro, bem como segmentar os públicos que serão atingidos com o seu negócio e descobrir a viabilidade para abrir a empresa.

O negócio pode até não ser estabelecido no bairro ou região, mas o empreendedor é instigado a ter ciência da competitividade deste polo e compreender que para ter sucesso deverá apresentar diferenciais. Dessa maneira, o polo urbano é uma representação da prática social da interação dos objetivos dos atores econômicos, adquirindo conteúdos e sentidos de uma classe social, hegemônica

vigente. Segundo Harvey (2005), as relações entre as práticas culturais e ambientais transformam-se em capital simbólico coletivo, conferindo vantagens econômicas.

As agências de publicidade deste estudo encontram-se nos bairros reconhecidos como sendo polos de empreendedorismo e inovação na cidade de São Paulo. Seria apenas uma simples coincidência ou decisão tomada, a partir de facilidades funcionais como a comodidade de mobilidade das regiões, se os espaços urbanos não fossem os mesmos destacados nos estudos realizados por entidades promotoras e de estímulo da cultura e do ambiente empreendedor – como é o caso da plataforma de recrutamento e seleção Revelo; o projeto Empreenda Fácil da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho da Prefeitura de São Paulo e o Índice de Cidades Empreendedora do Instituto Endeavor.

**Quadro 7** – Quem é vizinho de quem no empreendedorismo e inovação, SP (2020)

<b>AGÊNCIA</b>	<b>BAIRRO</b>	<b>NEGÓCIOS VIZINHOS CONSIDERADOS INOVADORES</b>
AKQA CASA	Vila Madalena	Startup Farm, Planeta Startup, Estação Coworking, Startup Nation Mission Israel
DAVID	Pinheiros	Organica Digital, Startup Nation Mission Israel
FÁBRICA	Jardim Paulistano/ Av. Faria Lima	I9 Startup, 100 Open startups, Oasis Espaço Inovação, Workf Coworking, Central 9 Coworking
GUT	Alto Pinheiros	Oasis Lab Inovação, Startup Nation Mission Israel, Nexo Work Space, FX Coworking
MEZA	Pinheiros	Liv Up, GymPass, Lawsoft, ZBRA Soluções, Worldpackers e Lumini IT Solutions
ZAHG	Vila Mariana	ACE Headquarters, Cokup Startup Solutions, StartUp Go On

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apontado no Quadro 7, os negócios publicitários deste estudo estão próximos aos empreendimentos com foco em tecnologia, conhecidos como *startups*.

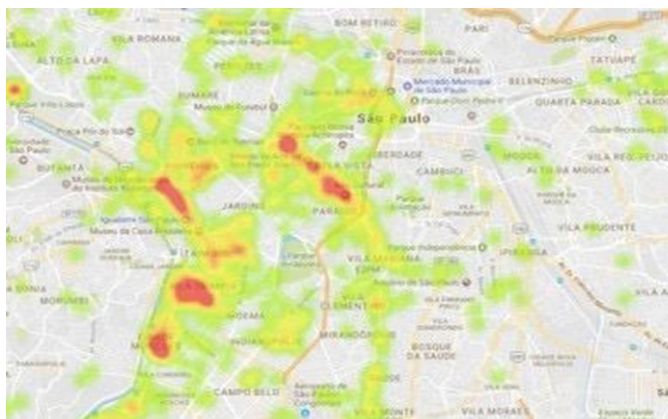
Podemos inferir que há uma decisão estratégica de competitividade pela escolha das regiões que se configuram como sendo mais alinhadas ao propósito de serem reconhecidas como inovadoras.

Um estudo realizado pela empresa de recrutamento Revelo<sup>26</sup>, no ano de 2018, resultou em um mapa de calor que determinou a concentração de *startups* pelos bairros na cidade de São Paulo. Estas regiões tiveram ressignificadas a sua cultura local e o seu referencial simbólico na cidade com a chegada destes referidos negócios.

Essa ressignificação é condizente com a dinâmica do capitalismo de transformação constante, bem como de distanciamento das “formas fixas”, que contempla o discurso urbano, uma vez que ele incorpora a ideia de interesse coletivo de um determinado momento, mas “continua com seu dinamismo se reelaborando constantemente, já que os conflitos se aprofundam conforme as políticas espaço vão avançando” (VALDOSKI, 2017, p. 228).

Isto também fica evidente ao observar os fatores materiais e subjetivos que estimularam o interesse estratégico das *startups* na prioridade pelos espaços. A facilidade de acesso aos bairros, devido à variedade de modais (trem, ônibus e metrô), aparece como fator principal, mas não suficiente para garantir com que a percepção dos polos seja associada à inovação. Outros fatores contribuíram, por exemplo as regiões serem mais jovens, com uma variedade de bares, restaurantes, lazer e universidades próximas.

**Figura 7** – Regiões com concentração de startups na cidade de São Paulo, 2020



Fonte: Mapa de calor das startups em São Paulo (Revelo/reprodução).

26 FONSECA, Mariana. Qual o melhor lugar de São Paulo para achar startups quentes? Disponível em: <<https://exame.com/pme/qual-o-melhor-lugar-de-sao-paulo-para-achar-startups-quentes-veja-numeros/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

Pinheiros é o bairro que reúne a maior concentração de negócios de *startups* (14,56%), acompanhados dos bairros de Vila Olímpia (10,86%) e Itaim Bibi (9,25%). O estudo da empresa Revelo aponta ainda que “a atmosfera cool da região do baixo Pinheiros desperta o interesse por candidatos que buscam empregos em lugares criativos e com um propósito de vida” (FONSECA, 2018).

A estrutura que esses bairros possuem estabelece uma relação simbólica do sentido de “estilo de vida” de uma juventude normalmente de classe média alta.

São arranjos de um cenário urbano propício ao surgimento dos espaços de inovação, similares aos dos *coworkings* espalhados pelo mundo. Os estudos de Pratt (2002) e Dejjil (2001) demonstraram que a junção da infraestrutura do bairro, que permitia a conexão entre pessoas, estava aliada à tecnologia e associada ao ambiente cultural, boêmio da cidade; além do ativismo político; a partir de trabalhos em rede e conhecimentos compartilhados, estimulando a concentração de negócios de tecnologia no local.

Dessa maneira, a proximidade e o acesso aos interesses (trabalho, estudo e diversão) descritos nessas regiões remetem ao (re)produção do modelo *coworking*, só que a céu aberto. São locais que reforçam o imaginário de “lugar ideal” repleto de oportunidades para que o indivíduo empreenda a si, aspectos alinhados ao discurso do espírito do capitalismo. A urbanização contribuiu na mercantilização das relações sociais e estimulou o indivíduo ao distanciamento das tradições, como por exemplo, os modelos de trabalho tradicional, aceitando voluntariamente as propostas de contratos consigo e com o outro, e “perceber a ‘sociedade’ com um conjunto de relações e associação entre pessoas dotadas de direitos sagrados” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 323).

A oferta da estrutura da região contribui ainda na construção do sentido de “autonomia”, tendo como evidência a percepção dos candidatos de sua atividade profissional no trecho da reportagem sobre o estudo “buscam empregos criativos e com um propósito de vida”.

Há uma ilusão da liberdade do indivíduo na escolha da localização do trabalho, uma vez ela é conduzida por uma “mão invisível que encontra em cada sujeito uma engrenagem pronta a responder às necessidades de arranjo do conjunto” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 325).

A (re)produção destes bairros em polos atende a um projeto maior, ao da cidade de São Paulo como sendo uma cidade empreendedora. Considerando que o

discurso se materializa de diversas formas, não podemos deixar de tratar o registro da presença de agentes promotores da cultura empreendedora como uma materialidade muito significativa nos espaços urbanos.

Um exemplo é o projeto do Instituto Endeavor, intitulado Índice de Cidades Empreendedoras<sup>27</sup>, realizado de 2014 até 2017. A cidade de São Paulo aparece na primeira posição entre 32 cidades de 22 estados do país, nas quatro edições consecutivas. Conforme a metodologia do Índice, a classificação das cidades é obtida a partir da percepção positiva da população pelos empreendedores e a sua responsabilidade pelo dinamismo econômico.

Na edição de 2017, um dos fatores apontados como favorável à posição de liderança da cidade é o Projeto intitulado Empreenda Fácil<sup>28</sup>, com foco no desenho de desburocratização do processo de abertura, licenciamento e fechamento de empresas. O documento aponta ainda que a criação de um espaço físico centralizado com todos os processos presentes também minimizou o tempo de deslocamento dos empreendedores.

O curioso na descrição do projeto é que a prefeitura da cidade de São Paulo firmou uma consultoria com o Instituto Endeavor. Vale destacar que o instituto se posiciona como uma entidade global, sem fins lucrativos, e afirma em seu site que seu apoio ao empreendedor de alto impacto efetiva-se porque "mobilizamos o poder público para pavimentar um ambiente de negócios mais favorável para as *scale-ups*"<sup>29</sup>.

Podemos assim observar que a proximidade do Instituto junto ao poder público município viabiliza a sua visão global de cultura empreendedora. Com isto, os critérios por ele estabelecidos servem como referência para o posicionamento e implementação de um ambiente empreendedor ideal na cidade de São Paulo e, por extensão, para a (re)produção dos bairros, dos negócios e sujeitos que o cercam.

---

27 Relatório Endeavor Cidades Empreendedoras 2017. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2017>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

28 Empreenda Fácil é um programa da prefeitura de São Paulo e em seu site define-se como sendo uma cidade "amiga do empreendedor" com um sistema eletrônico de apoio que empreenda fácil a abertura de novas empresas. Disponível em: <<http://prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 13 de maio.2020.

29 Página Quem somos do Instituto Endeavor apresenta o seu posicionamento e sua declaração de apoio e ação junto aos poderes públicos em "Como fazemos: apoiamos os empreendedores de alto impacto em seus desafios e mobilizamos o poder público para pavimentar um ambiente de negócios mais favorável para as *scale-ups*." Disponível em: <<https://endeavor.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

**Figura 8** – Determinantes do mapeamento da Cidades Empreendedoras Endeavor



Fonte: Reprodução do Relatório Endeavor Índice das Cidades Empreendedoras, 2017.

Nesse sentido, os bairros em que estão localizadas as agências deste estudo são espaços urbanos representativos dos discursos dos agentes hegemônicos da comunidade global. Um projeto que inspira e orienta o empreendedor a sentir-se mais engajado com as tendências mundiais e capaz de identificar as melhores oportunidades de crescimento. A publicização dos critérios avaliativos das cidades empreendedoras pelo Instituto Endeavor serve ainda como selo de garantia de espaços de recursos com ambiente favorável para instalar os seus negócios, conforme observado na Figura 8.

Uma visão que surge claramente na edição do Índice, do ano de 2017, no capítulo que apresenta a relação da cultura empreendedora e a importância da percepção positiva da população, o Instituto Endeavor define que:

Uma comunidade que apresenta uma cultura empreendedora fortalecida é capaz de compreender e usufruir de novas oportunidades, gerando fortes vantagens competitivas para os empreendimentos localizados nesses contextos. Dentre as vantagens competitivas de um município com forte cultura empreendedora, estariam, por exemplo, a criação de novas tecnologias pelas empresas e sua aceitação e incorporação pelos indivíduos. Uma das dimensões para que uma determinada sociedade ou localidade apresenta potencial da população para empreender com alto impacto diz respeito à visão de oportunidades, proatividade, criatividade e sonho grande dos indivíduos (em outras palavras, visão de mundo e ambas de crescimento) [...]. Dessa forma, a cultura empreendedora, mesmo já estabelecida, é fundamental, mas necessita também de ser constante promovida (ENDEAVOR, 2017, p. 63).

No mesmo capítulo da referida edição de 2017 do instituto, há ênfase na necessidade da promoção da cultura empreendedora junto à comunidade, uma vez que o Índice é elaborado a partir da percepção dos indivíduos, “ou seja, como eles enxergam empresas, empreendedores e como se relacionam com eles” (ENDEAVOR, 2017, p. 64).

No trecho do texto é possível observar que o instituto define o seu conceito de “comunidade empreendedora”, transformando o grupo social em uma entidade com saberes. Essa definição também alcança o comportamento individual do empreendedor contemporâneo, quando o instituto utiliza o termo “capaz” e complementa o modelo ideal de comportamento com adjetivos como “proatividade”, “criatividade” e “sonho grande dos indivíduos”.

O texto do instituto reforça a ideia de reconstrução da identidade social da cidade para prevalecer o discurso da sua visão de cultura empreendedora, associando-se ao fomento da tecnologia ao apontá-la como exemplo de vantagem e de um bem comum: caso a cidade se envolva, todos ganham com os benefícios. Vale lembrar que esta condição levou São Paulo a reposicionar-se de uma cidade de negócios para uma cidade empreendedora, atendendo aos critérios do projeto do Instituto.

Não há espaço para as particularidades regionais no desenvolvimento da cidade ao integrar-se ao projeto global de empreendedorismo, em que o discurso do novo capitalismo impõe as métricas e os resultados esperados, no caso a adaptação a uma cultura que valoriza o crescimento a partir da adoção da tecnologia.

No mesmo capítulo da referida edição de 2017 do instituto, há ênfase na necessidade da promoção da cultura empreendedora junto à comunidade, uma vez que o Índice é elaborado a partir da percepção dos indivíduos “ou seja, como eles enxergam empresas e empreendedores e como se relacionam com eles” (ENDEAVOR, 2017, p. 64). Complementando a informação, o texto afirma que as maiores pontuações são para as cidades em que a população manifesta respeito e crença de que o desenvolvimento do país depende dos empreendedores.

De forma que podemos observar que há uma relação entre a sustentação da ideia da cultura empreendedora e as estratégias de comunicação. Sem a construção de um imaginário deste ambiente, dos personagens e de suas práticas corretas de produção, não há um incentivo pela busca constante pelos indicadores do projeto.

Casaqui (2019) aponta que nos projetos de sociedade empreendedora há uma utopia pragmática que viabiliza a sua implementação, e isto ocorre a partir de modelos de conduta, normalmente exploradas na figura do empreendedor e suas narrativas de sucesso.

Na frase “crença na figura do empreendedor” fica nítido o sentido pedagógico do Instituto em demonstrar como obter o engajamento da comunidade em estado físico e de mente ao projeto. Eles indicam ter como base o relacionamento entre empresas e empreendedores.

Dessa maneira, projetos públicos e privados que mapeiam a localização empreendedora na cidade contribuem para a naturalização do discurso social empreendedor tecnológico, inclusive o espaço geográfico, uma vez que faz parte do processo de reprodução social.

Considerando alguns já-ditos que sustentam novos dizeres, as agências deste estudo ao avizinhar-se de bairros que integram o projeto da cidade empreendedora demonstram realizar uma leitura das oportunidades em busca de competitividade, tanto subjetiva quanto concreta do espaço urbano. O endereço torna-se um atributo de posicionamento de mercado, em que o discurso urbano e globalizado do empreendedorismo contribui para a percepção e diferenciação da concorrência com as agências tradicionais.

Por décadas, as agências de publicidade sustentavam simbolicamente a imagem estereotipada da arte e talento para a comunidade empresarial, e hoje ocupam os endereços nos bairros mais nobres da cidade, contribuindo como referencial de sofisticação para algumas regiões. Alguns endereços se destacavam por terem em um quarteirão poucos prédios ou apenas o da agência, a exemplo da J. Walter Thompson, localizada nos Jardins, ou o antigo endereço da DPZ, na região da Cidade Jardins.

Do ponto de vista da subjetividade, há indícios de que o endereço físico das agências possa contribuir para a percepção da autoridade na temática de inovação, uma vez que consultorias são chamadas de muitos destes endereços para atender tanto às agências quanto clientes que buscam diferenciais tecnológicos em suas campanhas. Gollner (2017) relata um exemplo dessa relação estratégica entre a agência WMcCann Rio e a consultoria Kolab, que tinha a função de captação, monitoramento, interpretação e análises de toda a comunicação de um cliente da agência. A consultoria não ocupa o mesmo endereço da agência, mas possui uma

equipe multidisciplinar que reúne estatísticos, matemáticos, programadores e analistas de dados, profissionais de mídia e publicitários.

Posto isto, pode-se inferir que a escolha dos espaços de trabalho das agências deste estudo estabelece uma relação dialética com a cultura empreendedora global. O endereço confere a elas uma presença mais natural ao ecossistema dos negócios baseados em tecnologia na cidade. O imaginário e as representações disseminadas pelos agentes hegemônicos ao projeto da cidade empreendedora alcançam os negócios publicitários, reconhecendo-os como mais representativos da economia criativa.

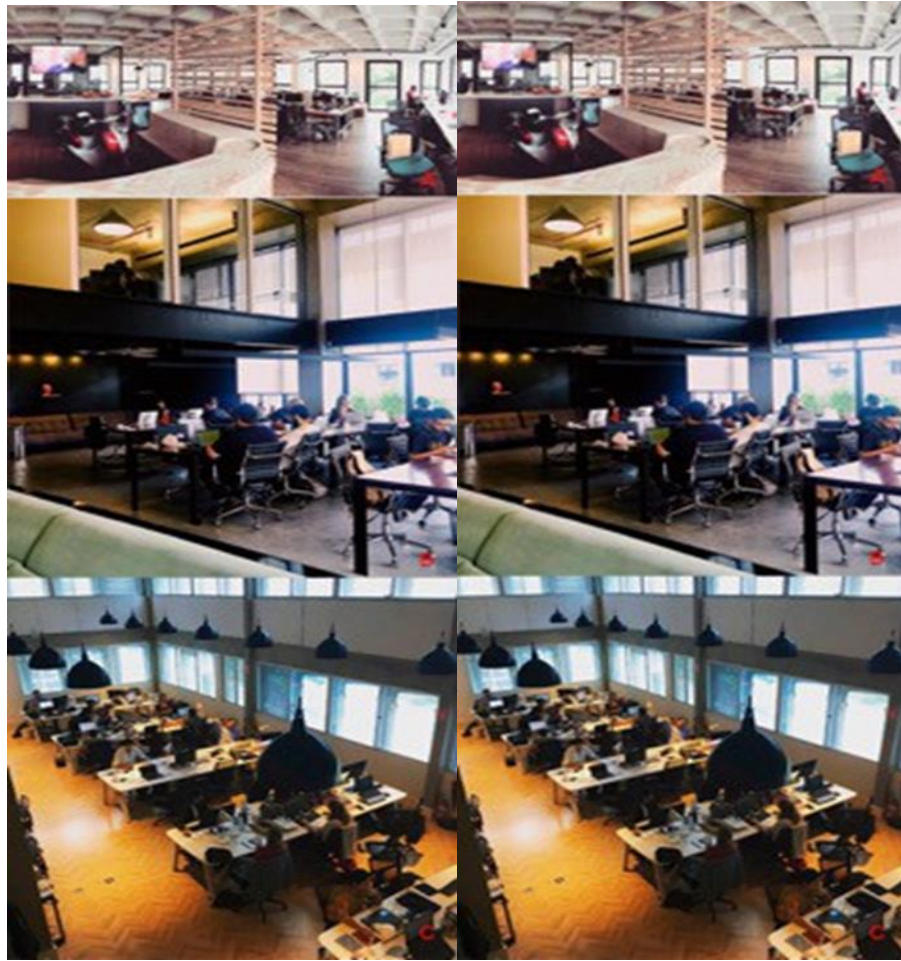
Resumidamente: o arranjo do espaço urbano pode contribuir com a identificação do novo para o negócio publicitário, uma vez que são expressões concretas do discurso de um projeto de sociedade empreendedora, que atende critérios globais do discurso hegemônico do capitalismo do nosso tempo.

#### 3.5.1.1.2 Em busca de uma identidade

Nas imagens apresentadas a seguir podemos observar que há um padrão arquitetônico entre elas. Sem a identificação da legenda em cada uma das fotos, facilmente poderíamos deduzir tratar-se apenas de uma empresa, com seus vários ambientes. Isto ocorre porque as agências deste estudo implementaram o conceito e a decoração de estilo industrial.

As principais características do estilo industrial remetem à atmosfera do galpão fabril com vigas, estruturas de concreto e fiações aparentes. O que encontramos nas imagens é a predominância desses elementos em espaços amplos, a maioria deles sem delimitações de paredes, evitando isolar as pessoas. Há uma grande exposição de madeira na composição das mobílias, suportes de ferro em mesas, escadas, apoio de objetos. A transparência está no vidro separando alguns ambientes e nas janelas largas, que exploram a iluminação natural. Supostamente o estilo industrial leva ao sentido do novo.

**Figura 9** – Ambiente de trabalho das agências inovadoras



Fonte: Ambientes internos das agências A) Meza B) GUT e C) Fábrica

Comparada às agências consideradas tradicionais, o layout interno é mais similar a um escritório de negócios com uma atmosfera despojada, contendo uma estrutura que permite trabalhos em equipe. Elas adornam o espaço de trabalho com móveis mais requintados, paredes com a predominância da cor branca, estrategicamente interrompida por mobílias em cores mais vibrantes (variando entre amarelo e o vermelho) para remeter à ideia de um lugar em que reina a criatividade.

Mas é importante observar que ambos os designs descritos estão estruturados para atender à dinâmica do trabalho baseada na cultura da colaboração, que pede uma gestão de pessoas em atividades compartilhadas. Dessa maneira, podemos refletir: quais fatores no layout dos ambientes infere a percepção de uma agência ser considerada inovadora e a outra tradicional?

As agências de publicidade brasileiras são influenciadas pela prática de trabalho dos americanos e europeus. Da chegada da americana J. Walter Thompson,

em meados da década de 20 para administrar a conta da marca GM, até os dias atuais, a profissionalização do setor passou por várias modificações, desde a implementação das duplas de criação até as equipes integradas, a inclusão de equipes de audiovisual e os especialistas em web. Para atender a este esquadrão de especialistas na dinâmica de projetos geridos em várias mãos, a composição do design dos escritórios também foi inspirada nas referências internacionais.

Uma rápida consulta na evolução do design colaborativo dos escritórios nas últimas cinco décadas mostrou que há uma correlação entre a cultura de colaboração e a estruturação dos ambientes de trabalho, sendo a mesma consumida como recurso simbólico dos negócios da economia criativa, nicho de mercado em que se encontram as agências de Publicidade.

Monna e Simonelli (2018) afirmam que a relação entre o trabalho colaborativo e o layout dos escritórios data da década de 60, com a rejeição do design associado à formação lógica e pouco humanizada da ideologia taylorista. Em resposta ao modelo adotado mundialmente, surge a proposta do design *Bürolandschaft* (espaço paisagem, tradução da autora) alinhado à necessidade de movimento dos funcionários, moldando a atmosfera cultural do trabalho coletivo, sem levar em consideração a eficiência operacional.

Móveis e plantas são libertados das paredes e moldam todo o layout interno, definidos por diferentes áreas e linhas de tráfego. Este design reflete as mudanças da sociedade da época: funcionários se moviam livremente, enfatizando a igualdade, liberdade e independência entre as pessoas:

Na medida que acelera a evolução tecnológica o design dos escritórios vai refletindo a valorização do espaço para fornecer às pessoas o melhor ambiente de trabalho e vida, estabelecendo quatro tipos de escritórios que atendem o conceito que o empreendimento queira transmitir para que [...] as pessoas no ambiente interno possam obter físico e psicologicamente a sensação de conforto, segurança, relaxamento (MONNA; SIMONELLI, 2018, p. 41).

A evolução do design do escritório demonstra que este modelo de ambiente de trabalho não traz uma novidade suficiente para sustentar a identificação das agências deste estudo como inovadoras, mas podemos inferir que a estruturação dos espaços de trabalho com esta aparência pelas agências de publicidade só pode ser considerada como uma estratégia discursiva de constituição de uma identidade se associada ao imaginário do mundo tecnológico contemporâneo. O ambiente de

trabalho dos negócios tecnológicos é associado aos *coworkings*, onde povoam a maioria das *startups*. O modelo de negócio deste espaço é baseado no compartilhamento de infraestrutura de trabalho, associado à maximização da eficiência e produtividade no trabalho, que dissemina a ideia de um ambiente adequado para trocas de ideias e experiências profissionais.

Desde o seu surgimento na década de 90, os trabalhadores que mais procuram pelos espaços de *coworking* são os chamados “criativos”, considerados como sendo um nicho de público de destaque nos setores produtivos da economia criativa (moda, design, tv etc.) e do conhecimento (negócios, recursos, pesquisa, desenvolvimento etc.) (MONNA; SIMONELLI, 2018, p. 44).

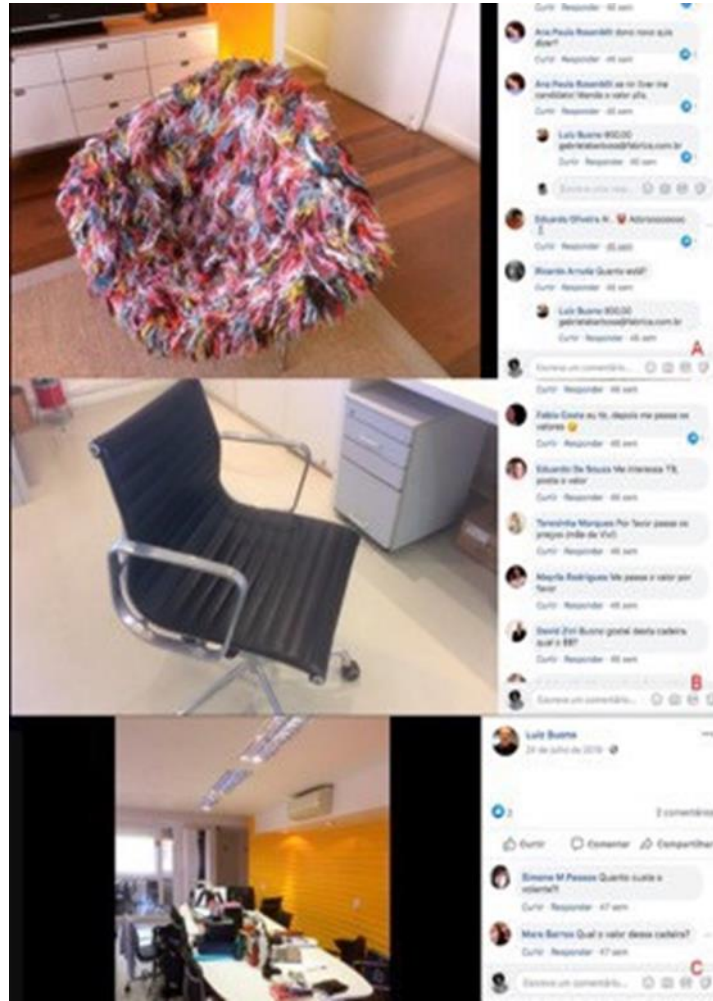
A popularidade desta opção de espaço de trabalho justifica-se também pelos seus discursos de mobilização das práticas sociais e transformação do mundo do trabalho estrategicamente preparados para construir um imaginário social, a partir da valorização de estímulos comportamentais pautados no 'trabalho colaborativo', com uma ideia de comunidade, com as práticas inovadoras e 'disruptivas', além de remeter, implicativa ou explicitamente, ao ideário do trabalho de acordo com as retóricas do capitalismo contemporâneo (CASAQUI, 2019, p. 4).

Além de apropriar-se da estética dos espaços de trabalho dos *coworkings*, as agências deste estudo deslocam para a área da publicidade as representações sociais da cultura do empreendedorismo tecnológico e, por este caminho, buscam romper com o imaginário e com as representações sociais do seu campus. A atitude de explorar outros símbolos mais simples e rústicos como ferro, madeira e vidros aparentes configura o sentido de inovar. A simbologia do espaço do *coworking* sustenta a atribuição do novo, pelo simples fato de constituir-se como referência de inovação neste contexto do capitalismo contemporâneo.

Um exemplo pela busca desta nova identidade pode ser observado no reposicionamento da agência Fábrica. O CEO da empresa, Luiz Bueno, utiliza-se de sua conta pessoal no Facebook para vender vários de seus móveis e comunicar aos seus seguidores a sua mudança para um *coworking*.

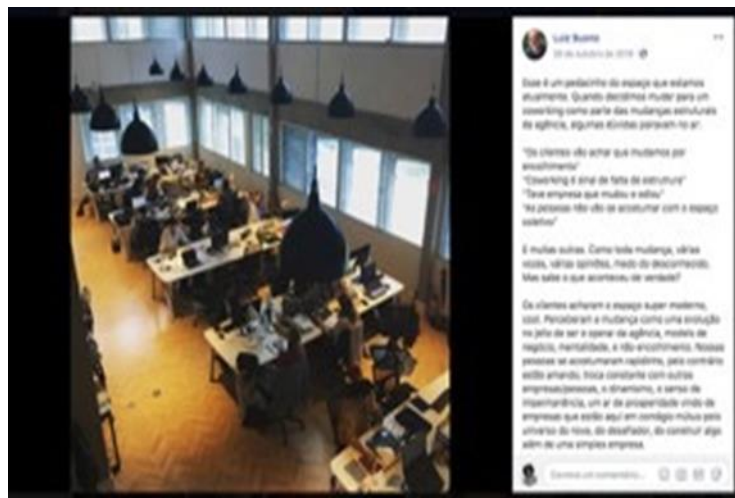
A Figura 10 traz algumas fotos do registro de um verdadeiro saldo de balanço, com a oferta de uma poltrona, que é uma obra de arte, disputada nos comentários, tendo o seu preço (R\$ 900,00) informado pelo CEO. As demais fotos apresentam sofá, mesas, cadeiras em bom estado de conversação. Estes objetos simbolizam a estrutura de layout hegemônica das agências consideradas tradicionais.

Figura 10 – Venda de móveis da agência Fábrica, 2019



Fonte: Instagram do Ceo da agência Luiz Bueno 2019.

Figura 11 – Ambiente de trabalho da agência Fábrica



Fonte: Instagram do Ceo da agência Luiz Bueno 2019.

As postagens da venda dos móveis datam do mês de julho de 2019. No mês de outubro do mesmo ano, o CEO publica a imagem do novo ambiente de trabalho, em um *coworking* (Figura 11). No que diz respeito à imagem do ambiente, não há como identificar se é uma, duas ou todas as mesas que se referem à estrutura da agência.

O ângulo da foto permite identificar que a arquitetura é do estilo industrial e refere-se à decoração que a caracteriza: a mesa comunitária em madeira, as luzes pendentes, escadas de ferro e amplas janelas. Não há recursos na imagem que possibilite o *layout* a uma agência de publicidade, ela poderia ser usada para representar qualquer negócio que esteja instalado em um espaço de *coworking*. Consequentemente, trata-se de uma ruptura simbólica que remete ao novo.

Mas é no texto postado com a imagem que se torna possível identificar aspectos simbólicos discursivos hegemônicos que corroboram para a compreensão de que o sentido de inovação tem relação com espaço de trabalho. Transcrevemos o texto para melhor acompanhar o nosso raciocínio.

Esse é um pedacinho do espaço que estamos atualmente. Quando decidimos mudar para um *coworking* como parte das mudanças estruturais da agência, algumas dúvidas pairavam no ar: 'Os clientes vão achar que mudamos por encolhimento'. 'Coworking é sinal de falta de estrutura'. 'Teve empresa que mudou e odiou'. 'As pessoas não vão se acostumar com o espaço coletivo'. E muitas outras. Como toda mudança, várias vozes, várias opiniões, medo do desconhecido. Mas sabe o que aconteceu de verdade?

Os clientes acharam o espaço supermoderno, cool. Perceberam a mudança como uma evolução no jeito de ser e operar da agência, modelo de negócio, mentalidade, e não encolhimento. Nossas pessoas se acostumaram rapidinho, pelo contrário estão amando; troca constante com outras empresas/pessoas, o dinamismo, o senso de permanência, um ar de prosperidade vindo de empresas que estão aqui em contágio mútuo pelo universo do novo, do desafiador, do construir algo além de uma simples empresa.

Eu particularmente estou amando. Nunca imaginei que uma mudança de endereço, de modelo de negócio, de forma de operar e principalmente de total coerência com nossa melhor vocação pudesse me fazer tão bem. Aliás, imaginei sim, mas precisei pagar pra ver. Ah, vem conhecer nosso terraço com vista pro mar; lindoo!!' (BUONO, 2019).<sup>30</sup>

---

30 BUONO, Luiz. Publicação do anúncio de mudança do espaço física da agência Fábrica. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10220282205835759&set=pb.1546892071-2207520000.&type=3&theater>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

Logo no início do texto é possível identificar um obstáculo na aceitação da desconstrução da simbologia do espaço de trabalho publicitário quando lemos os trechos “os clientes vão achar que mudamos por encolhimento” ou “*coworking* é sinal de falta de estrutura”. Vale lembrar que a relação do indivíduo e o espaço atribui noção ao território e também ao pertencimento de um grupo e fica nítida que a desconfiança com o espaço se refere à dificuldade em aceitar tal ruptura.

Para compreender esta dificuldade inicial e a desconfiança na mudança da estrutura física para o *coworking* é preciso recorrer aos aspectos históricos que contribuíram com a constituição do significado do território publicitário. Rocha (2001, p.54) afirma que “a legitimação profissional da atividade parte da construção simbólica de uma imagem de prestígio e distinção”. Em sua construção, Rocha aponta como fatores fundantes: “o alto salário e padrão de vida, a responsabilidade e função socioeconômica da publicidade, a história da profissão, a passagem pelo aprendizado formal em nível superior e o mais fundamental, o conhecimento necessário para desempenhá-la” (ROCHA, 2001, p. 44).

Não há na estética fabril do ambiente de *coworking* símbolos que sustentem a percepção de “glamour” que resulta na compreensão de admiração pública da atividade publicitária. O que nos leva a refletir que a adesão ao novo ambiente de trabalho acontece a partir de outros dispositivos, técnicas e práticas de controle na ordem do comportamento e do psicológico.

O espaço de *coworking* possui uma atmosfera e discursos que levam o indivíduo a alterar a sua conduta para engajar-se às possibilidades da ideia de trabalho ideal. O empreendedorismo contemporâneo surge como responsável pela sustentação do modelo de trabalho coletivo contando com “o cenário em que essas interações sociais acontecem respaldadas pela compreensão do sentido das atividades, imaginadas como cooperações entre mentes, é uma dimensão ampliada da economia” (CASAQUI, 2019, p. 5).

A imersão na convivência com empreendedores no ambiente torna necessária uma nova postura como pode ser observado no trecho do texto: “Nossas pessoas se acostumaram rapidinho, pelo contrário estão amando; troca constante com outras empresas/pessoas”. Não falamos aqui dos proprietários dos negócios, mas dos empreendedores de si” que ocupam espaços do *coworking* trabalhando em negócios baseados em propósitos. Posto isto, adjetivos como “dinamismo” e o “senso de permanência” são condizentes ao comportamento de autogestão desses indivíduos

que identificam nas organizações um meio para a sua realização pessoal, profissional e de evolução constante na produção de boas ideias que levam à prosperidade da população (DARDOT; LAVAL, 2016).

O efeito de proximidade com este perfil empreendedor é o que gera a atmosfera inspiracional de positividade que surge no trecho do texto em "um ar de prosperidade vindo de empresas que estão aqui em contágio mútuo pelo universo do novo, do desafiador, do construir algo além de uma simples empresa".

A expressão "senso de impermanência" chama a atenção porque traz um valor típico da interferência da espiritualidade no mundo dos negócios, tema que será abordado à frente.

Mas é preciso indicar que há um deslocamento do sentido de prosperidade da ordem do íntimo e da espiritualidade para atribuir a ideia de abundância ao ambiente físico e a situação de coletividade que estimula experiências de trocas constantes, normalmente encontradas nos espaços colaborativos, típico do modelo de negócio do *coworking*.

Ainda no mesmo texto, destacamos a palavra "contágio mútuo", que ganha sentido de "contaminação cruzada" ou "retroalimentação" do sistema de valores e da hegemonia da visão neoliberal globalizada da ideia do abundante. A "contaminação cruzada" ocorre em duas instâncias: na percepção positiva dos clientes a respeito da mudança da agência para o espaço que é expressa nas palavras "supermoderno" e "cool"; ao mesmo tempo na conversão da opinião dos funcionários que se encontra nos trechos "nossas pessoas se acostumaram rapidinho", "estão amando".

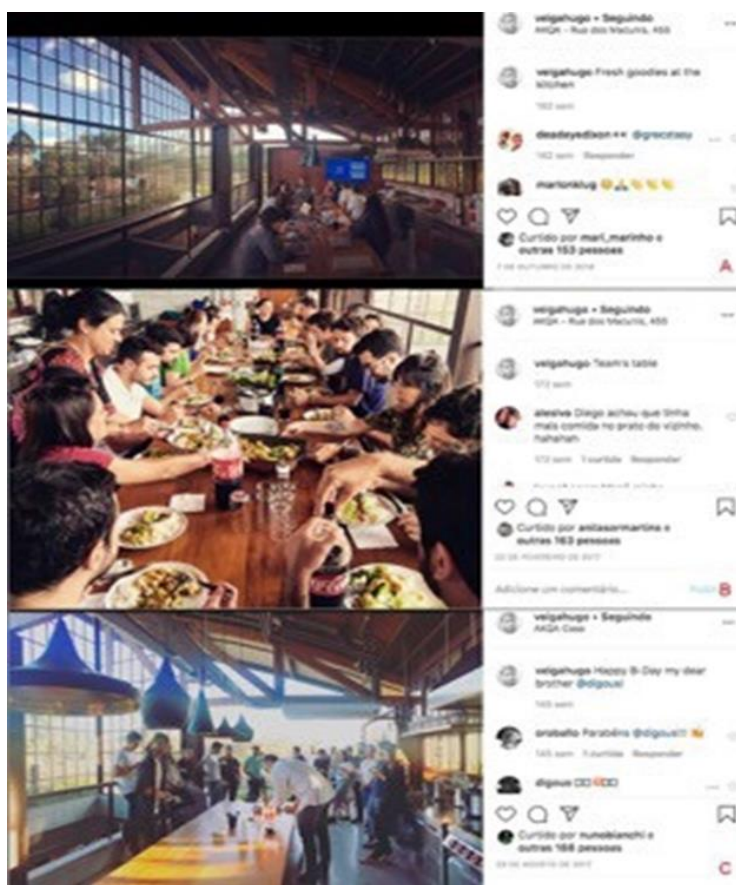
Mais uma vez precisamos ressaltar que o ambiente *coworking* inspira o mundo dos negócios, ou melhor, dos clientes das agências, para além da materialidade do ambiente de trabalho, abarcando a imaterialidade do trabalho, do modelo de negócio e até mesmo na dimensão cognitiva, como pode ser conferido nesta frase: "Perceberam a mudança como uma evolução no jeito de ser e operar da agência, modelo de negócio, mentalidade, e não encolhimento".

Vale a pena destacar ainda que a expressão "evolução" adjetiva positivamente a atitude de ruptura com o modelo de negócio publicitário. Mas a expressão também imprime uma reflexão: poderia ser compreendida como uma autocrítica do cliente ao setor da publicidade ou uma confissão do autor do texto de uma fuga da crise de retração econômica que coloca em xeque o modelo de negócio do mercado publicitário?

## Cozinha flexível

O primeiro exemplo do sentido “flexibilidade” identificado nas imagens analisadas sobre o espaço de trabalho das agências deste estudo refere-se à cozinha da agência AKQA Casa. Optamos por organizar as imagens em sequência para ficar nítido ao leitor que se trata do mesmo espaço, com três momentos distintos.

**Figura 12** – Cozinha da AKQA-CASA



Fonte: Instagram do Sócio AKQA CASA CASA

Em todas as fotos é possível identificar os elementos que caracterizam uma cozinha. Do lado direito, um balcão com fogão, pia, apetrechos para café e filtro de água. A mesa de refeições é de madeira, observa-se que não há cadeiras no seu entorno, mas bancos considerados mais apropriados para refeições rápidas.

Na primeira imagem da Figura 12(A), o espaço da cozinha é ocupado pelos funcionários na condição de uma sala de reuniões. O autor da postagem complementa a imagem com o texto *Fresh goodies at the kitchen* (guloseimas frescas na cozinha, tradução da autora), referindo-se às boas ideias e não às pessoas ou à reunião,

estando esta produtiva ou não. Em todo caso, a sugestão de produtividade criativa é reverenciada “frescas”. Os comentários da foto apontam a clara aprovação da relação cozinha e produtividade.

Na segunda imagem da Figura 12(B), temos a cena de um almoço em grupo, no mesmo espaço. A cozinha neste momento assemelha-se aos refeitórios dos operários em uma fábrica, reforçando este sentido no texto “*team table*” que acompanha a imagem. Mas os comentários da postagem acrescentam um caráter de afetividade, nas expressões de “boas lembranças da comida”, de uma pessoa chamada “Mazé”.

As expressões atribuem o sentido de família ao “*team table*” e à imagem. A associação do grupo de trabalho à família é uma estratégia do meio corporativo utilizado com o objetivo de humanizar a gestão das pessoas, a fim de gerar a percepção de comunidade e pertencimento. Associar situações e cenas familiares com todos em torno da mesa farta remete ao convívio familiar, ao imaginário de que a cozinha é o coração da casa.

A terceira Figura 12(C) reforça ainda mais o sentido “flexibilidade” do espaço cozinha, uma vez que a imagem apresenta o momento de comemoração do aniversário de um membro do grupo. A noção de um momento brevidade se faz pelo uso da ponta da mesa, dos poucos apetrechos para a refeição e ao fato de todos estarem de pé.

Posto isto, podemos observar que o significado do espaço da cozinha no ambiente de trabalho depende da sua relação de uso com as pessoas que lá trabalham. A funcionalidade do espaço de preparação e serviços da alimentação dos funcionários não tem mais prioridade no layout da agência AKQA Casa. Podemos observar que a “cozinha flexível” foi estrategicamente pensada para ajustar-se à satisfação das pessoas. Lobach (2001) afirma que o objetivo do design “é o processo de adaptação do ambiente ‘artificial’ às necessidades físicas e psíquicas dos homens na sociedade”, inclusive em atender às suas aspirações.

As possibilidades da “cozinha flexível” resultam de um projeto de aperfeiçoamento do seu sentido como se fosse de um produto, que potencializa a percepção de adaptabilidade, permitindo atribuir o sentido de novidade à sua funcionalidade. Mas essas adaptações às necessidades de uso estão interligadas às mudanças das formas de trabalho, do comportamento e estilo de vida das pessoas impressas pelo espírito do novo capitalismo.

Faz parte da reinvenção do capitalismo flexível esforçar-se para romper com todas as referências das estruturas burocráticas organizacionais para garantir a defesa da maior eficiência e da maior produtividade. Conseqüentemente, os espaços institucionais são reestruturados para sustentar uma nova concepção de mundo, que forneça ao trabalhador uma justificativa para a sua alienação e que ao mesmo tempo supra as necessidades do capital.

O pesquisador Sennett (2009) já havia ponderado a respeito das reformulações das práticas institucionais. Para o autor, a expressão capitalismo flexível descreve hoje um sistema que é mais do que uma variação sobre um velho tema: enfatiza-se a flexibilidade; atacam-se as formas rígidas de burocracia, os tabus e males da rotina cega; pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (SENNETT, 2009, p. 9).

Devemos lembrar ainda que “flexível” e “adaptável” também ganham o sentido de qualidade do empreendedor de si que facilmente engaja-se nas estratégias capitalistas de condução da sua postura, como é o caso das propostas de pertencer à comunidade da empresa, perdendo a sua noção de classe trabalhadora.

Na atual realidade, o engajamento proposto ideologicamente pelo capitalismo flexível danifica qualquer senso identitário dos sujeitos com o que se entende por “classe”, pois recruta os pensamentos e representações cotidianos dos trabalhadores em seu espaço de vivência profissional e pessoal (CARMO, 2014, p. 58).

Ao observar a segunda imagem da Figura 12, não há identificação dos presentes, o coletivo prevalece conforme o texto do autor da postagem “*team table*”, mas isto não é uma novidade para o mundo regido pelo discurso da autonomia do novo capitalismo. A valorização do trabalhador se dá pelo acúmulo dos projetos que consegue participar e aumentar a sua eficiência.

Já na terceira imagem da Figura 12, a comemoração do aniversário de um dos funcionários serve para ilustrar esta valorização do reconhecimento pelo acúmulo de experiências. A única foto em que há a identificação do trabalhador revela o tratamento diferenciado entre os membros da família institucional, na expressão “Brother” (irmão), escrita pelo autor da postagem da foto. O aniversariante é o chefe de criação da agência, cargo ocupado por aqueles que acumulam experiências realizadas com grandes marcas, atuação em agências estrangeiras e premiações internacionais.

Carmo (2014, p. 57) enfatiza que a lógica da “flexibilidade” também tem como meta introduzir novas filiações de diferentes formas de exploração consentida pelos trabalhadores. Conseqüentemente, situações como a citada acima de tratamento diferenciado ou mesmo ausência de nomes das fotos publicadas nos ambientes de trabalho são exemplos das ações de “engajamento subjetivo” à lógica da produtividade. É altamente pertinente a publicização de imagens que remetem ao imaginário de família, do coleguismo para gerar a sensação participativa, ativa das pessoas na comunidade da agência de publicidade, reforçando a imagem do espaço oportuno de produção pessoal das suas carreiras.

### **Os “cantinhos” que são mais produtivos**

Ainda seguindo a proposta de que o layout do ambiente de trabalho recebe o significado a partir da relação de uso pelas pessoas, algumas imagens destacaram-se devido à sugestão de uma suposta “autonomia” dos funcionários no uso de determinados espaços. São imagens que demonstram a apropriação de espaços, a priori, não relacionados a uma estrutura adequada para o desenvolvimento de uma atividade profissional. Optamos por defini-los como “cantinhos”. Na área da decoração de ambientes o termo é usado para referenciar o aproveitamento de espaços que ganham significado conforme a criatividade de quem o configura.

O sentido de “autonomia” associado a estes espaços parte da compreensão dos impactos causados pela administração dos efeitos colaterais da aleatoriedade gerada na sociedade do capitalismo flexível, a partir da ruptura do tempo para planejamento a longo prazo como fator de mudança social. A “flexibilidade” do tempo atual impõe o imediatismo nas decisões, criações e soluções em um ritmo e métrica dos serviços de *fast food*. Conseqüentemente, promove uma tensão entre o interesse do indivíduo em empreender o seu projeto pessoal de carreira e garantir o seu alto desempenho, e o da empresa em garantir o ritmo e a qualidade da sua produção. Os resultados desta tensão fazem com que a ansiedade e o estresse se tornem os efeitos colaterais conhecidos no atual modelo do trabalho flexível. Sennett (2006) afirma que a ansiedade que se apresenta é consequência da imprevisibilidade, que resulta na insegurança e no medo.

A suposta liberdade individual do trabalhador é mediada pelo mercado. Dessa maneira, a “autonomia” proposta pelo neoliberalismo indica que o indivíduo tome para

si a capacidade de manter-se competitivo diante dos desafios do mercado. Cabe apenas ao sujeito ser o único responsável pelo seu sucesso ou fracasso, independentemente das condições materiais que o cercam (FRIEDMAN,1988).

O *layout* torna-se um recurso para tratamento dessas tensões e, ao mesmo tempo, intensifica a visão das mudanças da convivência com a imprevisibilidade. Considerando que a característica do trabalho publicitário é a criatividade, o imprevisto já é tratado positivamente pelo espaço de trabalho das agências consideradas inovadoras ao oferecer aos funcionários condições para intervenções constantes. O “onde” e o “como” o sujeito deve trabalhar é apresentado pelas imagens possibilidade de escolha pessoal, diferenciando-se da rigidez de estruturas conhecidas nas agências do estilo escritório, com espaços pré-determinados. E, assim, surgem os “cantinhos” para dar sentido à “autonomia” na gestão da sua produtividade.

Posto isto, os “cantinhos” identificados nas imagens postadas pelas agências deste estudo surgem principalmente nas áreas externas. Elas tornaram-se extensões do ambiente de trabalho e, supostamente, podem resultar em locais de “medicação” ao estresse da agilidade impressa pela dinâmica do trabalho.

São áreas externas repletas de vegetação e luz natural. Na Figura 13, a ideia desta certa “autonomia” é sugerida em dois pontos bem distintos: um grupo de funcionários reunido em um ambiente interno, com mesas e sofás e, do lado esquerdo, um funcionário sentado no chão com o seu notebook.

**Figura 13 – Sun’s Back**



Fonte: Instagram CEO AKQA CASA

A liberdade de escolha do seu espaço de produção pode ser validada pelo texto

“*Sun's back*” (Sol voltou, tradução da autora). Ele ressalta a importância de aproveitar o momento, naturalizando a atitude dos profissionais. O mesmo ocorre na Figura 14, também da agência AKQA Casa, os recursos tecnológicos permitem levar a estrutura do trabalho para a mesa do lado externo da agência, e o texto complementa a ideia de que se trata da tal liberdade de escolha dada pela gestão da agência “*Brainstorm and chilli*” (Tempestade cerebral e frio).

**Figura 14** – Brainstorm and Chilli



Fonte: Instagram CEO AKQA CASA

Na Figura 15, temos outro bom exemplo da configuração do “cantinho”, um corredor. Costumeiramente, este espaço é planejado para a circulação das pessoas, mas aqui ele foi otimizado em um projeto para ser explorado por poucas pessoas, uma ou duas, no máximo. Uma pequena mesa e um banco sugerem um canto com variados vasos repletos de folhagens, que se transforma em local ideal para o trabalho deste funcionário, no texto do autor da postagem há o complemento “*meeting room*” (sala de reunião). O mesmo ocorre na Figura 16, a agência DAVID explora a varanda como “cantinho” e extensão do ambiente de trabalho.

**Figura 15 – Meeting Room**



Fonte: Instagram CEO AKQA CASA

**Figura 16 – Friday Primavera**



Fonte: Instagram ZAHG

Na Figura 17, a conversa entre os funcionários da ZHAG acontece em um “cantinho” que demonstra total improvisação. Novamente, vê-se a vegetação, luz natural, sem qualquer referência de estrutura que mostre ter sido planejado para ter um determinado conforto na acomodação de pessoas, com bancos ou outro tipo de assento.

**Figura 17 – Varanda DAVID**



Fonte: Instagram CEO DAVID

### 3.5.1.2 Pode ser o dono, o funcionário, o cliente ou o consumidor

#### 3.5.1.2.1 Tema – O não dito do Dress Code

A vestimenta dos trabalhadores, que figuram nas equipes repletas de jovens, de longe lembra as utilizadas em ambientes de negócios publicitários das últimas décadas. Não há extravagância, nem mesmo aquele toque descolado que eram marcadores sociais dos profissionais reconhecidamente criativos pela sociedade. Facilmente, os publicitários eram reconhecidos pelos seus blazers coloridos, sapatênis, camiseta polos ou gravatas com desenhos divertidos.

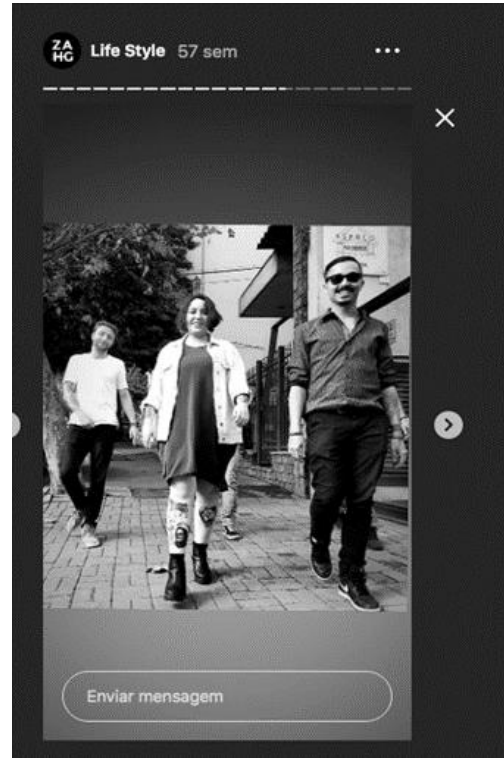
O código da vestimenta que surge nas imagens analisadas das agências deste estudo remete à ideia do conforto e liberdade. São roupas facilmente reconhecidas em propostas de vestuários de lazer, em lojas de moda populares. São composições formuladas a partir de tênis, camisetas, jeans e bermuda que surgem na Figura 1718, em que o profissional da agência MEZA e o mesmo ocorre na Figura 1819, da agência ZAHG e repete-se na Figura 1920 com a AKQA CASA.

Figura 18 – Life Style MEZA1618



Fonte: Meza1618

Figura 19 – Life Style ZAHG



Fonte: ZAHG

Figura 20 – Life Style AKQA CASA



Fonte: Instagram AKQA CASA

Nas imagens analisadas, identifica-se uma recorrência nas composições de vestuário, nos ambientes de trabalho das agências deste estudo. Dessa maneira, estabelece-se um código cultural percebido, aprendido e aceito entre eles.

A moda se tornou uma competência individual administrável, entendida como “identidade portátil”. Não apenas como um conjunto aleatório de objetos, a moda se caracteriza hoje como “resultado da manipulação de múltiplas significações pelo agenciamento humano corporal” (ALVES, 2016, p. 32).

Este agenciamento conecta-se às ideias do capitalismo flexível preconizado por Sennet (2006) e aponta o rompimento com as narrativas que objetivam a constituição de vínculos de longo prazo, que atrapalham a otimização do tempo do indivíduo, da produtividade da empresa e, por consequência, a conquista do lucro rápido.

Na primeira análise das imagens poderíamos apenas considerar que a vestimenta dos trabalhadores tem o sentido de corromper os valores do dress code, que traz consigo o sentido da tradição nas relações sociais do mundo dos negócios e as suas concepções de lealdade, ajuda mútua e comprometimento. O seu uso explícito determina ainda que há um conjunto de orientações de comportamento e de práticas corretas nas relações entre a empresa e o trabalhador, do trabalhador com o cliente, bem como com a sociedade.

No caso dos profissionais da publicidade, as imagens remetem ainda ao esvaziamento da identidade de classe trabalhadora que até então carregava o sentido de glamourização, caracterizada por vestimentas mais elaboradas.

Mas não é tão simples assim desfazer-se do dress code, uma vez que ele é um dispositivo de gestão organizacional atuante em vários níveis de relacionamento.

A roupa, essa segunda pele, pertence ao mesmo tempo ao dentro e ao fora, tanto protege o espaço íntimo quanto abre para o espaço social e relacional. A roupa ocupa uma posição fronteira de interface entre o sujeito e o mundo, podendo mascarar o sujeito ou, ao contrário, revelá-lo. A maneira de se vestir insere-se em uma história: ao mesmo tempo pessoal e determinada pelo nosso percurso, ela indica à sua maneira a margem de liberdade do indivíduo diante dos seus — da família em primeiro lugar, mas também de seus pares e de suas relações sociais. Porém esse trabalho de decifração do vínculo com as roupas só é possível em um contexto determinado e para um sujeito considerado em uma história. Não se trata aqui de dizer ‘diga-me como te vestes e te direi quem és (JOURBERT; STERN, 2005, p. 8).

As agências de publicidade não se diferem das demais organizações do mercado, de forma que também estabelecem valores (explícitos e implícitos) ao elegerem dispositivos sofisticados para gerir os seus relacionamentos. A vestimenta que visualizamos nas imagens demonstra vários indícios de gestão da percepção do que deve ser visto e conhecido pela audiência. Conseqüentemente, expor o vestuário cotidiano da agência continua a ser um recurso de publicização da cultura da organização, de distinção das agências entre si, bem como da atividade publicitária.

A primeira distinção que se apresenta é com relação ao próprio grupo social que pertencem, os intitulados publicitários inovadores. Há a necessidade de manifestar ao cliente a compreensão dos valores da influência do crescimento do mercado da tecnologia. Vale lembrar que Steve Jobs e Mark Zuckerberg surgem como precursores do estilo casual no ambiente de trabalho (camisetas e tênis) (SANTOS, 2012).

O sentido de novo conferido ao ato de vestir-se dos trabalhadores nas fotos das agências publicitárias é uma tentativa de alinhamento com a cultura tecnológica. Dessa maneira trata-se de uma adoção de um dress code externo ao universo publicitário como forma de distinção do seu grupo social.

A cultura empreendedora tecnológica baseia-se em um modelo de organização percebido como flexível e ágil, o que significa um rompimento com a ênfase sequencial oriunda do fordismo e a convocação de sujeitos autogeridos. Não há muito espaço para a previsibilidade, conseqüentemente, o trabalhador precisa estar sempre pronto para possíveis mudanças e não sujeito a hierarquias rígidas.

A segunda distinção é a possibilidade de demarcar uma percepção de gestão organizacional inovadora. Clark e Staunton (1989) veem a inovação como uma variável que é socialmente construída e seu design se manifesta em diferentes formas para servir a diferentes contextos organizacionais. O dress code é uma dessas manifestações que, em sua natureza, é elaborado a partir da construção dos valores e da cultura da organização. Trata-se de uma visão construtivista da inovação nas organizações, também defendida por Grey (2004):

As pessoas existem numa gama de estruturas de significado — inclusive as do individualismo, que permitem que elas experimentem sua ação como um atributo pessoal — das quais a organizacional é apenas mais uma. Essas estruturas de significado são indeterminadas, abertas, além de imprevisíveis em seus efeitos e

prováveis causas de consequências não intencionais (GREY, 2004, p. 18).

Novamente, a ideia de ausência de vínculo surge como exemplo da influência da sociedade flexível, em que a incerteza se estabelece e, com ela, novas formas de controle da gestão da percepção de uma ordem nas relações de trabalho. Para autores interpretacionistas dos estudos do dress code, os símbolos são socialmente construídos e também contraem a realidade. Isto significa que o uso de símbolos por parte dos membros de uma organização expressa e cria rotinas estruturais e processos organizacionais” (BURREL; MORGAN, 1979).

Consequentemente, o padrão de vestuário nas imagens analisadas sugere a adaptação do modo de vestir do mundo tecnológico pelos publicitários e demonstra ser um elemento inspiracional. Adaptar é também uma forma de criar. No caso, uma construção entre trabalhadores e empresa, uma narrativa de acolhimento, de consenso e colaboração e respeito à individualidade. Torna-se mais fácil promover um ambiente em que percebe-se que a sua “voz” (necessidades) é ouvida. Transmitir a ideia de que neste espaço há uma suposta política de negociação. São arranjos como este que propiciam a falsa ideia de que há uma ruptura com o *dress code* e, com isto, emerge o sentido de uma inovação organizacional.

Mas o “no *dress code*” não é uma inovação, nem mesmo uma novidade. Ele surge como tendência desde os anos 2000 em reportagens dedicadas ao tema, em editoriais de Carreira e Emprego<sup>31</sup>. As justificativas para o fim de uma orientação de etiqueta de trabalho são apontadas como resultado da chegada da geração *millennials* no ambiente de trabalho e ao aumento da produtividade.

Desde o início desta década, a estratégia de fim de orientações de vestimentas tinha como objetivo a sua substituição como maneira de reforçar a confiança dos colaboradores, como também reconhecimento da diversidade de cada um.

Reportagens indicavam como benefício da prática a quebra de barreiras entre superiores e seus encarregados no ambiente de trabalho. Destacamos aqui um trecho de um entrevistado para ilustrar a construção social do “no dress code” como um recurso de gestão “apesar de ter uma relação muito aberta entre a liderança, os

---

31 Flexibilizar código de vestimenta no trabalho é tendência e pode aumentar produtividade. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/flexibilizar-codigo-de-vestimenta-no-trabalho-e-tendencia-e-pode-aumentar-productividade-veja-como.ghtml>>. Acesso em: 10 set. 2020.

gestores e a equipe, você pode ver de longe quem é o diretor, coordenador e o líder. E agora não, muita gente tá misturada no meio das pessoas, estamos praticamente iguais”.<sup>32</sup>

O que era uma tendência nas organizações da destituição da hierarquia, a partir da vestimenta, é possível de ser observada como sendo uma cultura implementada pelas agências deste estudo. Há uma ausência de diferenciação entre o vestuário de diretores e trabalhadores, na maioria das agências pesquisadas para a tese.

Destacamos algumas imagens para melhor exemplificar o conceito. Quem é o diretor nas imagens postadas pelas agências AKQA CASA e ZAHG? Sem a identificação do perfil da página das mídias sociais do CEO da agência AKQA CASA (Figura 21), de onde a foto foi retirada, não seria possível diferenciá-lo da sua equipe, nas diversas outras imagens do ambiente de trabalho por ele postadas. O mesmo ocorre na imagem da ZAHG (Figura 22). Seus trajes não se diferenciam dos usados pelas suas equipes.

**Figura 21** – Quem é o CEO na AKQA CASA?



Fonte: Instagram Ceo AKQA

32 TEDKODON, Wilson Jorge. Entrevistado por Ana Leticia Lima em: "Quebra de barreiras" trecho da reportagem Flexibilizar código de vestimenta no trabalho é tendência e pode aumentar produtividade. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/flexibilizar-codigo-de-vestimenta-no-trabalho-e-tendencia-e-pode-aumentar-productividade-veja-como.ghtml>>. Acesso em: 10 set. 2020.

**Figura 22 – Quem é o CEO na ZAHG?**



Fonte: Instagram Ceo AKQA

Como citamos anteriormente, a prática da exposição dos seus trabalhadores nas mídias sociais denuncia que a vestimenta casual possui sentidos de compreensão diferenciados entre as agências deste estudo.

A terceira distinção remete à diferenciação, uma vez que não são todas as agências que exploram a prática de “*no dress code*” com imagens de momentos supostamente instantâneos da rotina da agência. As postagens das agências GUT (Figura 23 e Figura 24) e DAVID (Figuras 27 e 28) diferem das imagens das demais por elementos conhecidos pelo mundo da publicidade: imagens bem tratadas.

A cor preta é um código da comunicação organizacional nas fotos da equipe da GUT. Ela não é usada apenas nas roupas dos trabalhadores e dos líderes. As imagens da equipe sempre são produzidas nas páginas oficiais das mídias sociais da agência, bem como dos CEOs. Há uma simetria entre as pessoas na composição das fotos, em que os líderes são facilmente identificados. Eles estão posicionados em lugares que garantem a compreensão de sua presença e sugere a liderança. Esses são elementos que demonstram que há a habilidade de um profissional na operação da câmera fotográfica. Em nada faz lembrar as fotos descontraídas das demais agências consideradas inovadoras deste estudo.

Apesar de prevalecer a juventude entre os trabalhadores, a alegria e a descontração manifestadas nas imagens das outras agências são discretas nas fotos da GUT.

**Figura 23 – GUT: os profissionais**



Fonte: Sócios: De baixo para cima: Gaston Bigio(E), Anselmo Ramos(D)

**Figura 24 – Predomínio do preto e branco da GUT**



Fonte: Instagram GUT

A gestão da comunicação organizacional da GUT é transparente. Ela quer ser vista a partir da jornada heroica de seus sócios. Então adapta o estilo casual de dress code do universo da tecnologia com elementos simbólicos mais tradicionais. Tons escuros remetem ao poder, no caso da cor preta, masculinidade, respeito e “classe”; o estilo casual ou formal, status e poder (RAFAELI PRATT, 1993).

As imagens nas mídias sociais da GUT expressam uma tentativa de uma extensão do poder dos seus CEOs para a sua equipe ou ao projeto que assina. Para melhor compreender este sentido de extensão é preciso visitar o site da agência.<sup>33</sup>

Ele é composto por apenas 4 seções (a home ou página de abertura, Sobre Filosofia e Contato). Quando visitamos a seção sobre um texto, esta aba relata as vitórias da dupla. Ambos ocuparam sempre cargos de liderança em agências internacionais.<sup>34</sup>

Eles conquistaram as principais premiações do setor juntos e co-fundaram a agência DAVID para a renomada Ogilvy., propiciando o seu reconhecimento como a agência Revelação do Ano da Adweek e Agência Inovadora da Lista A ,da Ad Age do Ano, em 2017.

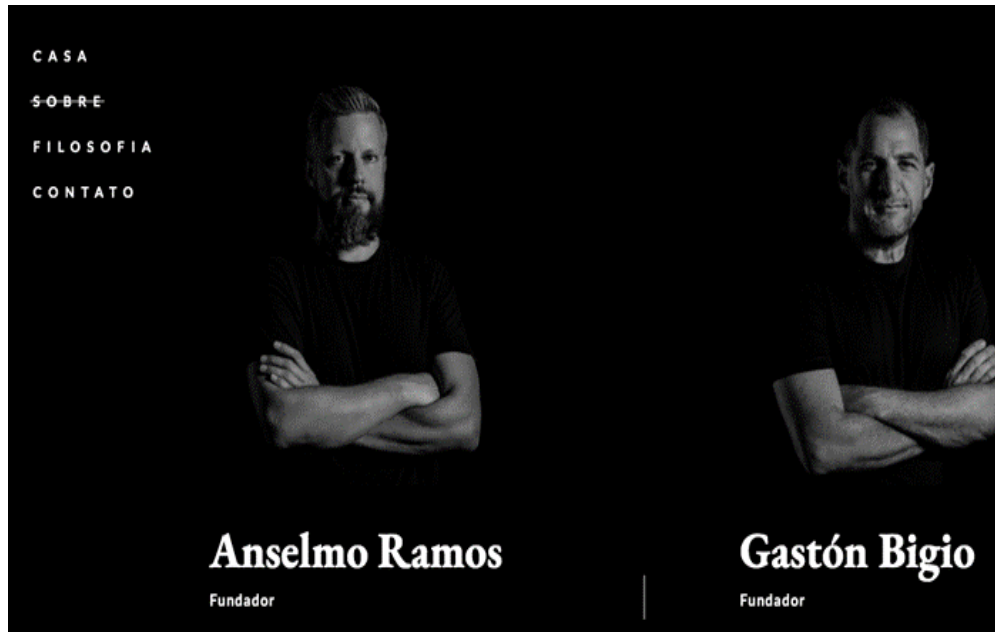
Nenhuma linha é usada para esclarecer ou publicizar a respeito de processos, metodologias, menos ainda a equipe da agência. Na página ainda há fotos de ambos, com os braços cruzados, conforme pede um dress code tradicional do mundo corporativo (Figura 25). Abaixo do texto, segue a relação dos clientes, vários de abrangência internacional.

---

33 Endereço eletrônico do site da agência GUT, disponível em: <<https://gut.agency/about.html>>.

34 Transcrição do texto da seção Sobre da agência GUT “Anselmo Ramos e Gaston Bigio foram dois cofundadores do DAVID. Sob sua liderança, a agência se tornou uma das mais criativas da atualidade, com 150 pessoas trabalhando em seus escritórios nos Estados Unidos, Brasil e Argentina. Em 2017, ela foi selecionada como Agência Revelação do Ano da Adweek e Agência Inovadora da Lista A da Ad Age do Ano. Juntos, eles ganharam sete Grandes Prêmios de Cannes e criaram campanhas de sucesso como "Proud Whopper" do Burger King, "Burning stores" e "Google Home of the Whopper"; “Mad Men” de Heinz; e “Manboobs” da MACMA; entre muitos outros. Eles também fizeram dois comerciais do Super Bowl. “Wiener Stampede” para Heinz e “United We Stand” para Budweiser. Anselmo foi destaque na “Adweek's Creative 100 List” e na “Ad Age's Creativity 50”, que destaca os líderes mais importantes da indústria em tecnologia, mídia e marketing. Antes da DAVID, Ramos foi CCO da Ogilvy & Mather Brasil e Bigio foi Diretor Regional de Criação da Ogilvy Latam. Juntos, eles ajudaram a Ogilvy & Mather Brasil a se tornar a Agência do Ano de 2013 em Cannes, bem como a ganhar o primeiro Grand Prix de Titanium da América Latina com o "Real Beauty Sketches" da Dove.

**Figura 25** – Tela do site da agência GUT: sócios



Fonte: Site da GUT

Novamente, não é apenas uma simples vestimenta, mas um artefato da cultura organizacional da GUT que carrega um sentido da marca. Um deles é dar distinção à trajetória heroica dos sócios. A cor confere significado ao capital simbólico de reconhecimento perante os clientes e publicitários. Mesmo a agência figurando no grupo de negócios considerados inovadores, a GUT busca não se assemelhar aos demais porque conta com troféus conquistados pela dupla no espaço social.

Conforme afirma Bourdieu (1989), o uso do capital simbólico para garantias de nomeações de legitimidade acontece a partir de disputas tanto no ambiente privado quanto público. O uso do preto é uma estratégia simbólica para dar o sentido de extensão da presença da dupla na configuração da sua equipe de trabalho. A cor aparece nas fotos em que os CEOs não estão presentes, dessa maneira a cor os substitui (Figura 27). O dress code da GUT serve de um “controle” da cultura organizacional revestido pela inspiração da jornada heróica de seus fundadores. A adoção da cor preta contribuiu ainda para ritualizar as rotinas organizacionais, conhecidas práticas que asseguram a constituição da identidade da empresa (KNIGHTS, 1990).

**Figura 26** – A cor preta da liderança



Fonte: Instagram GUT

Com um pouco mais de cuidado podemos observar que a vestimenta difere a liderança da equipe também na agência DAVID, como é possível conferir na sequência de fotos 26, 27 e 28. Assim como a agência GUT, as fotos dos trabalhadores da agência DAVID também são produzidas. Na Figura 27, é possível identificar que os líderes são destacados. A posição que ocupam confere a eles um espaço no grupo que denota que ambos são a inteligência competitiva da agência. A imagem deixa clara uma fronteira entre quem é especial e quem é comum. Vale lembrar que se trata de um registro do período em que o publicitário Anselmo Ramos fazia parte da agência.

Na Figura 28, novamente, temos a liderança sendo destacada, com um post exclusivo. As vestimentas permitem observar que há mais formalidade, temos camisas no lugar das camisetas. A composição da foto também transparece que há uma gestão da mediação com o leitor da página. Já os trabalhadores possuem um momento comunicação no grupo (Figura 29), sendo as roupas similares às das equipes das demais agências do estudo.

Figura 27 – Liderança DAVID



Fonte: Instagram DAVID

Figura 28 – Líderes DAVID



Fonte: Instagram DAVID

Figura 29 – Líderes DAVID



Fonte: Instagram DAVID

Serão as duas agências exemplos de que há uma diversidade na compreensão e prática do *dress code* da espontaneidade nas cenas do ambiente de trabalho, se não fosse o fato de ambas serem uma tentativa de renovação do modelo agência tradicional. Vale lembrar que a DAVID é uma proposta de inovar, ou melhor, uma startup, da agência Ogilvy Brasil. As premiações do meio publicitário reconhecem-na como tal. Mas a presença da estrutura da hierarquia explícita demonstra como é construído o sentido de inovação pela adaptação do que já é conhecido no próprio meio social.

Vale ressaltar que estamos analisando uma comunicação corporativa, de um ambiente cultural em que há fortes tradições que a caracteriza como uma cultura dominante. Nesse processo de definição da constituição da identidade, essas agências lançam mão da construção de significados para uma determinada clientela.

Usam o seu poder simbólico para santificar, sancionar, consagrar e para mostrar às pessoas quais são e para que servem os seus lugares. Portanto esta noção de cultura traz o conceito de identidade intimamente ligado à cultura, uma vez que é o processo de definição e separação que torna a identidade reconhecível e distinta. (BOURDIEU 1991, p. 221, *apud* Rodrigues 1997).

Por outro lado, é preciso considerar que elas também dependem do consentimento dos seus consumidores (BOURDIEU, 1987; KNIGHTS; COLLINSON, 1985) e da construção de representações mútuas. A inovação depende de significados culturais que devem fazer sentido para os públicos ou consumidores, para preencher as suas necessidades simbólicas e materiais. GUT e DAVID sinalizam que nem todos os aspectos da cultura publicitária são rompidos em meio ao pensamento hegemônico da cultura empreendedora da tecnologia.

#### 3.5.1.2.2 Estética e tempo

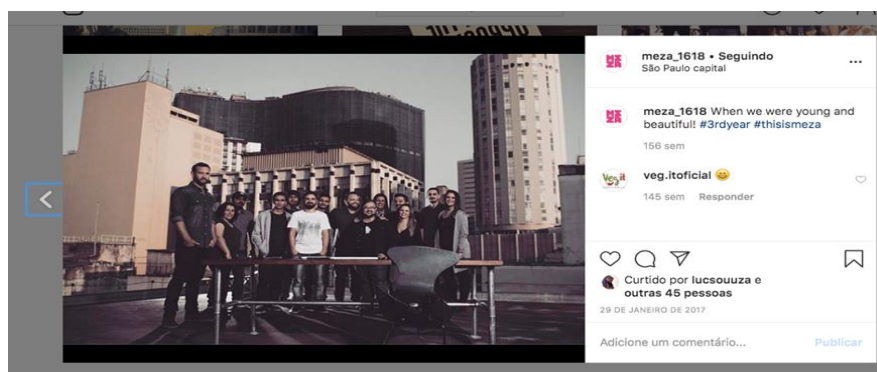
Outro aspecto que é observável nas fotos divulgadas nas mídias sociais das agências deste estudo diz respeito à composição das equipes de trabalho, em que há a predominância da presença de jovens, bem como das representações do seu estilo de vida. É um conjunto de imagens e textos que remetem à constituição de uma mensagem clara das agências em suas mídias sociais de que o “novo” é feito por jovens.

Atribuir o "novo" à "juventude" é mais um dos sentidos que o termo carrega desde a sua invenção entre o fim do século XIX e o início do século XX. A ideia do jovem é tratada como uma invenção social, uma cultura que separa a infância da fase adulta, revestida de valores de mudanças sociais, culturais, políticas, representações de emoções violentas como "agressividade", "instabilidade emocional" e "curiosidade sexual" (CASSAB, 2012), de contraculturas e de autonomia frente às situações que provocam opressão, como família, trabalho ou sistema educacional (ENNE, 2010).

Nesse estudo, a "juventude" é compreendida a partir do surgimento da sociedade capitalista e da perspectiva do consumo. Enne (2012) afirma que o termo ganha as características do espírito do tempo moderno e seus efeitos de rupturas em busca do "novo", de "experiências" e "mudanças". Ser "jovem" tornou-se mais importante do que a riqueza na sociedade, sendo facilmente verificável o seu valor considerando as inúmeras possibilidades em criar ilusões do retardamento da velhice.

Uma imagem que representa muito bem a valorização da "juventude" pode ser constatada na Figura 29, divulgada nas mídias sociais da agência MEZA 1618. Ela é acompanhada da frase "when we were young and beautiful #3rdyear #thisismeza" (quando éramos jovens e bonitos # 3º ano #isto é Meza). O ressentimento da perda da jovialidade é nítido na expressão do texto "quando éramos mais jovens" e com uma datação de tempo, três anos.

**Figura 30** – Equipe MEZA1618



Fonte: Instagram MEZA1618

Medidas breves de tempo e a estética são dois elementos típicos construídos a partir dos valores da contemporaneidade, resultantes das várias mudanças culturais como a proliferação dos meios de comunicação e a globalização. Considerando que todo indivíduo vale mais pelo que parece e não pelo que é, a estética jovem é um fator

que viabiliza a estetização da vida em diversas dimensões das relações sociais. As mídias sociais contribuíram para a espetacularização da sua imagem positiva, sendo que a beleza, a boa apresentação e a fala são atributos altamente desejáveis, uma vez que na sociedade do consumo “todos estamos dentro e no mercado” (BAUMAN, 2005, p. 98).

O adjetivo “bonitos” no texto que acompanha a Figura 31 reforça positivamente o imaginário da estética juvenil como um atributo do “novo”, no sentido de oferecer distinção entre as pessoas, coisas ou mesmo negócios. A exposição da “beleza juvenil” na equipe de trabalho da agência serve de prova do quanto os novos negócios publicitários necessitam da soberania da jovialidade, no mínimo, é necessário que ela seja percebida na comunicação do negócio.

Esta preocupação pode ser conferida a partir do cuidado técnico na qualidade da foto. Apesar da quantidade de pessoas e distanciamento da lente da câmera, os rostos dos jovens são possíveis de serem identificados, assim como fica nítida a beleza física, aquela que é considerada aceita na sociedade, e uma felicidade presente nos integrantes da equipe.

As agências ZAHG (Figuras 31 e 32) e GUT (Figura 33) dedicam-se em explorar a mensagem da valorização da estética juvenil de suas equipes com destaques nos perfis oficiais do Instagram. Como trata-se de uma seção específica na mídia social, podemos inferir ser uma estratégia de comunicação institucional mais ostensiva desses negócios publicitários.

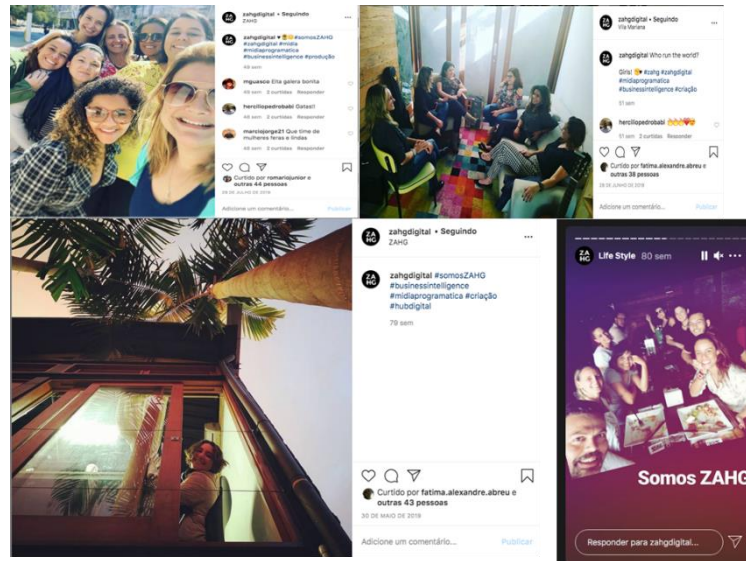
ZAHG identifica a sua seção como “Life Style”. Das 20 fotos, 16 são registros da equipe. Suas fotos possuem como temáticas os jovens, em sua maioria juntos, e expressando muita alegria.

**Figura 31** — Perfil oficial do Instagram da agência ZAHG



Fonte: Instagram ZAHG

**Figura 32** – A Juventude da agência ZAHG



Fonte: Instagram ZAHG

O termo “*Life style*” adotado pela agência ZAHG é um indício da cultura da sociedade de consumo. Lipovetsky (2007) afirma que a partir da segunda metade do século XX, além do consumo, o hedonismo torna-se foco do indivíduo. Para o autor, trata-se de uma revolução nos gêneros de vida e os costumes, a relação com o tempo, do indivíduo consigo e com os outros. “Através do ato de consumir, os indivíduos teriam encontrado novas formas de se distinguir e criar suas identidades, e o estilo de vida faz parte das escolhas, consumo e identidade que o jovem teria” (LIPOVESTSKY, 2007, p.11)

O estilo de vida “jovem” das fotos apresentadas pelas agências deixa claro que se trata de um convite de adesão a um mundo prazeroso, uma vez que em todas as fotos os jovens estão com expressões de felicidade que propaga a viabilidade de ideias positivas como “mudança”, “transformação”, “futuro” e “tecnologia”. Como bem aponta Lazzarato (2006) e Bauman (2007) consumimos discursos produzidos pelas empresas da contemporaneidade, revestidos em produtos e serviços.

Por ser o Instagram um aplicativo móvel, a sua configuração é pensada em oferecer ao usuário uma experiência imagética, que provoque o interesse no que será compartilhado. Dessa maneira, a posição do celular e recursos de edição garantem imagens impactantes que possam influenciar a percepção do observador.

Quanto à posição do celular e o efeito na foto, é possível conferir que nas fotos em que os jovens estão em semicírculos sempre há um espaço vago para mais

alguém, o observador. Mesmo a foto que a câmera posiciona-se de cima para baixo (primeira foto superior à esquerda), o olhar dos jovens são direcionados a um observador.

A GUT também possui dois destaques em seu perfil do Instagram (Figura 33). Neles são encontrados fotos e vídeos com menos de um minuto com efeito de repetição automática (recurso Boomerang). Os destaques são: #GUTBDAYS com registros de confraternização, aniversários dos funcionários, situações de comemoração com clientes. O outro é o #GUTALL2020 dedicado ao registro do evento de integração dos trabalhadores das unidades da GUT de Miami, São Paulo e Argentina.

**Figura 33** – Perfil oficial d agência GUT São Paulo



Fonte: Instagram GUT

Em ambos os destaques, as fotos apresentam o enquadramento feito por celular. São, portanto, registros pessoais de quem trabalha na agência. Esta condição de registrar a própria presença ou dos outros também configura a transferência da curadoria de conteúdo da página da agência para os seus jovens colaboradores.

Eles colaboram com a cocriação da história da agência não apenas a partir das atividades que realizam e são remunerados, voluntariamente registram-se e compartilham parte da sua intimidade laboral como forma de contribuir na constituição da representação social da agência.

As Figura 34 e Figura 35 são exemplos desta cocriação. Há uma produção técnica para garantir um diferencial na mensagem publicada nas mídias sociais da agência. Em ambas, as jovens investiram tempo em maquiagem, acessórios, além de disponibilizarem informações sobre o personagem Harry Potter, para obter um conteúdo que chame a atenção da audiência, no caso, outros jovens.

Figura 34 – Festa GUT



Fonte: Instagram GUT

Figura 35 – Fantasia GUT

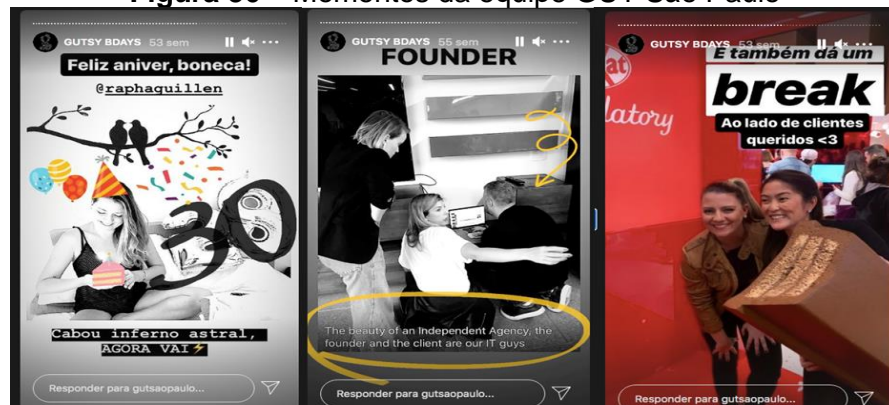


Fonte: Instagram GUT

Diferentemente das fotos das demais agências, as publicadas pela agência GUT exploram os recursos de edição da plataforma digital (gráficos, alterações de cor e qualidade da imagem) e combinam trabalhadores e clientes em micronarrativas de um imaginado mundo do trabalho jovem, conforme Figura 36 e Figura 37. Segundo Pereira e Rocha, os jovens possuem uma maneira própria de tratar a informação a partir de seus *gadgets*:

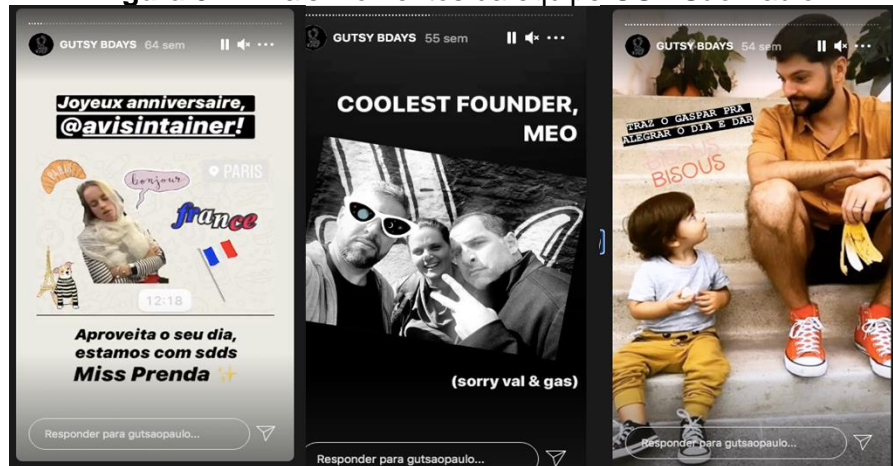
[...] Para eles, valem mais seu efeito do que sua origem. Ou seja, importa menos que a tecnologia de última geração os coloque à frente de seus pares, e mais que os deixe a par e passo com seus iguais. Em outras palavras, uma inovação precisa ser compartilhada, já que o efeito – neste caso, a comunicação – é que promove o seu valor social” (ROCHA; PEREIRA, p. 11).

Figura 36 – Momentos da equipe GUT São Paulo



Fonte: Instagram GUT

Figura 37 – Mais momentos da equipe GUT São Paulo



Fonte: Instagram GUT

Estas imagens deixam evidente que não há mais diferença no papel deste jovem como alguém que compartilha as suas histórias pessoais e imagens da atividade laboral. Seus conhecimentos profissionais, seu tempo e vontade, estão 100% comprometidos a serviço de uma comunicação mercadológica, em que tudo torna-se conteúdo para ser publicizado, enquanto aspectos da constituição do sentido de “novo” marca da agência.

formas não convencionais de publicidade, que se valem das práticas comunicacionais na mídia digital para diluir o apelo explícito ao consumidor em propostas de interação, de diálogo, de vinculação de públicos e comunidades ao universo simbólico de mercadorias e corporações (CASAQUI, 2017, p. 304).

Considerando ainda a oferta de mundos possíveis a partir da estética juvenil, é importante lembrar que a agência de publicidade em conjunto com o marketing das empresas é responsável pela produção simbólica de um público, da disseminação de mundos manifestados em uma diversidade de eventos destinados ao consumo (LAZZARATO, 2006). Dessa forma, a agência não é imune à lógica do consumo, por também estar inserida nesse contexto, o que faz com que as agências de publicidade deste estudo dediquem vários espaços em suas mídias sociais na exposição da sua equipe juvenil.

Suas imagens são utilizadas estrategicamente para a construção do imaginário em torno da agência, associando-a a aspectos juvenis em sintonia com os usos das tecnologias digitais consumidas pelos jovens. Uma das suas funções é identificar entre os seus pares os grupos mais propensos às “inovações” para influenciar e

disseminar à “grande massa” (PEREIRA; ROCHA, 2011). No caso da MEZA 1618, a inovação e a “juventude” surgem no registro de um colaborador manuseando artefatos de tecnologia, um vídeo sobre a experiência de um óculos de Realidade Virtual com Inteligência Artificial Watson da IBM (Figura 38). Também é uma tarefa complexa identificar qual momento das fotos publicadas no Instagram refere-se ao cliente e seu campeonato de videogame ou trata-se de integrantes da equipe (Figura 39).

**Figura 38** – Realidade Imersiva MEZA1618



Fonte: Instagram MEZA1618

**Figura 39** – Trabalho ou jogo? Perfil oficial da agência MEZA 1618



Fonte: Instagram MEZA1618

### 3.5.1.2.3 Imitação da juventude

No texto que acompanha a imagem da Figura 30 da agência MEZA 1618 está escrito "quando éramos jovens e bonitos # 3º ano #isto é Meza". Nele, temos a

referência da marcação de um tempo e a consequência da perda da “juventude”. A relação entre “tempo” e “juventude” surge com uma constatação da emergência do consumo e dos efeitos do progresso tecnocientífico que imprimem um ritmo acelerado no espaço geográfico (VIRILIO, 1998).

A percepção não depende exclusivamente das fronteiras biológicas para ser definida, as estruturas perceptivas não são nem universais, nem atemporais. São variáveis sócio culturalmente instituídas, como por exemplo em mídias sociais (MATOS, 2014). A experiência de criar um “novo” negócio publicitário em um tempo que está sobre a influência da transformação acelerada da sociedade de consumo denuncia um custo, que é o de manter a jovialidade, em meio à ideologia vigente de que tanto a maturidade quanto a sabedoria acumulada pouco valem.

Segundo Edgar Morin, “o tema juventude não concerne apenas aos jovens, mas também àqueles que envelhecem” (MORIN, 1984, p. 147). De acordo com Harvey, “as ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência, mediante a qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade” (2004, p. 198).

Vale lembrar que a juventude e a velhice são resultantes de um aprendizado social, determinados a sustentar um padrão de qualidade da vida moderna. A imagética da protagonismo juvenil está a serviço dele como recurso de controle social. Conforme aponta Bauman (2007), a sociedade de consumo “interpela” seus membros a buscarem o seu aprimoramento e rejeita outras opções culturais alternativas, dessa maneira, a cultura juvenil impõe novos atributos de sentido ao envelhecimento.

Motta (2017) afirma que o fenômeno biossocial da velhice, singularmente não existe como se costuma enunciar. Ele é dotado de uma pluralidade de imagens socialmente construídas e referidas a um determinado tempo do ciclo de vida, conseqüentemente, temos velhos e velhas e não velhice. A compreensão de velhice sofreu mudanças nas últimas décadas. O critério do estatuto do idoso determina que todos os indivíduos que tenham 60 anos de idade ou mais sejam considerados idosos. Definição também utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelas Políticas Sociais (PS), mas é um termo que orienta políticas públicas e com elas a percepção da imagem negativa do velho, associada no aguardo de um asilo e da necessidade da proteção de estado (MATOS, 2014).

Na década de 90 surge o termo Terceira Idade e com ela a imagem de uma velhice ativa, um termo que “serve para designar uma forma, um modo de envelhecer, que pode ser localizada entre o final da vida adulta e a velhice” (MATOS, 2014, p. 490). Nova imagem do velho readequado à cultura contemporânea, tornando-o um sujeito consumista “a boa aparência, o bom relacionamento sexual e afetivo, a busca pela qualidade de vida, a performance corporal deixa de depender de qualidades fixas que as pessoas podem possuir ou não e se transformam em algo que deve ser conquistado a partir de um esforço pessoal” (MATEUS, 2014, p. 491).

Desse modo, as lógicas de consumo regulamentam a conduta do “velho” ao “estilo de vida do jovem”, como também o incorporam em um imaginário território, repleto de vários produtos e serviços que o provocam a aprimorar ou atualizar a sua jovialidade.

Um dos recursos na tentativa de conquistar a “juventude” diz respeito às práticas de imitação. Não se trata da ideia da imitação com sentido da desigualdade, em situação de inferioridade perante o outro, exploradas em abordagens evolucionistas e etnocêntricas tratadas pela sociologia e antropologia. Mas a identificação dos conceitos elaborados por Mauss (2003) e Simmel (2006) que apontam o papel da juventude como mediadora nos processos de consumo, como também na comunicação na cultura contemporânea.

Mauss (2003) afirma que é por meio da “imitação prestigiosa” que os indivíduos de cada cultura constroem seus corpos e comportamentos. Em sua obra, o autor que explora o fenômeno social da moda faz um estudo a respeito do conjunto de hábitos, costumes, crenças e tradições que caracterizam a construção cultural de um corpo, que pode variar conforme o contexto histórico e cultural, bem como é adquirido pelos membros da sociedade a partir da imitação. Não é um processo de imitação consciente, depende da percepção de referência do sujeito ou do comportamento ser desejável.

E é este o ponto que a imagem do protagonismo juvenil regula a sociedade de consumo, a sua valorização reflete um conjunto de crenças, costumes e comportamento jovem que pode e deve ser aprendido. Assim como a moda que serve de orientação aos hábitos e costumes de uma classe dominante, não é qualquer referência que se torna desejável. São inspiradoras aquelas que conectam-se ao espírito do tempo produtivo e positivo, como é o caso da jovialidade.

Simmel (2006) aponta ainda que a “imitação” é sustentada pelos grupos que possuem dificuldade em acompanhar as mudanças constantes nos hábitos e costumes, sendo um recurso de “inserção dos indivíduos em um grupo ou corrente”. No caso, a juventude exposta nas imagens das agências nada mais seria que uma imitação. Como observamos anteriormente no capítulo a respeito de *dress code*, o vestuário do publicitário representa mais a identidade da juventude.

É a partir da imitação que podemos identificar a juvenilização dos sinais da Terceira Idade ou melhor da idade adulta. Sennett (2001) aponta que a modernidade trouxe a predileção dos jovens no ambiente de trabalho, ele é mais atraente na proposta, é uma nova reestruturação produtiva. Desde o final do século XX, o crescimento dos jovens nas empresas atende à ideia de organizações flexíveis. Ao compará-los aos mais velhos, as empresas identificaram um recurso para minimizar características como a resistência às mudanças, devido à aversão ao risco, falta de energia física e mesmo a sua pouca agilidade mental. Conseqüentemente, “flexibilidade equivale à juventude; rigidez, a idade” (SENNETT, 2001, p. 110).

Os aspectos simbólicos da cultura contemporânea, como “agilidade” e “flexibilidade” da juventude também podem ser imitados. Ao analisar as fotos das agências foi possível identificar três composições temáticas que possibilitam criar a percepção de “juventude”: a) aparentar jovem; b) recomodificação.

Para tornar mais clara as subcategorias citadas, seguem as análises das fotos.

### **a) Imitação da juventude**

Na Figura 40, observamos a presença dos CEOs da agência MEZA 1618 (o primeiro da esquerda para a direita é André Nguyen Machiarei), sutilmente destacado do grupo maior, que a sua equipe. A partir do jovem de camiseta branca, o primeiro à direita é o outro sócio, Marcelo Zampini. Além da posição da foto favorecê-lo com pouca distinção dos jovens, é relevante observar que o estilo de roupa e as cores oferecem pouca diferenciação devido aos sinais da idade denunciado no texto. As imagens transmitem a ideia de “flexibilidade”, de uma liderança presente, mas pouco ostensiva, principalmente na Figura 40, em que a posição de ambos (um sentado e outro em pé) permite a visualização das pontas de um semicírculo, que autoriza a entrada de mais alguém, que pode ser o observador da foto.

**Figura 40** – CEOs e equipe MEZA1618



Fonte: Instagram MEZA1618 - André Machiaverni (sentado) e Marcelo Zampini (direita de pé)

Nas páginas do Instagram da agência DAVID identificamos mais uma situação de controle entre os papéis sociais da “juventude” e da “experiência”. Nos primeiros anos sendo VP de criação da agência e fundador da DAVID, Anselmo Ramos, é registrado com a sua equipe jovem da filial Miami, mas na composição da foto demonstra que possui um diferencial perante os demais (Figura 41). Enquanto ele aparece no centro, agachado, uma cerca separa-o da equipe. Os olhares e a alegria dos jovens voltados para ele complementam a mensagem: Anselmo não é igual aos demais jovens, ele é o eleito como o ideal.

A imagem exemplifica muito bem que a “juventude” é um valor atribuído pelos pares e construído a partir dos hábitos e costumes que melhor atendam ao espírito do tempo da sociedade. A percepção de “juventude” também é compreendida no comportamento do indivíduo diante do seu grupo social, não somente a respeito de suas características físicas. O que é ser jovem? No caso de Anselmo a “ousadia” de ser o primeiro criativo da nova geração a acumular premiações internacionais<sup>35</sup> e criar uma agência para um dos grupos mais renomados da publicidade. Estes feitos o tornaram o melhor exemplo da referência que atende à “imitação prestigiosa” apontada por Mauss (2003) da “juventude” que empreende a si e impacta o mundo.

35 Anselmo Ramos é reconhecido internacionalmente como sendo um dos publicitários mais criativos da sua geração, com destaque para a Campanha virtual da marca Dove “Real Beleza”, e a criação da agência DAVID para a Ogilvy. Ele também consta no ranking dos mais criativos do mundo: <<https://veja.abril.com.br/economia/brasileiro-que-criou-viral-da-dove-entra-em-ranking-dos-mais-criativos-do-mundo/>>.

**Figura 41** – A referência juventude DAVID



Fonte: Instagram DAVID - Anselmo Ramos (agachado à direita) com a equipe David Miami

## **b) Recomodificação**

O CEO da Fábrica, Luiz Buono (Figura 43) com uma mochila nas costas, camiseta esportiva para fora da calça e com o dedo em uma catraca pouco lembra o proprietário de uma agência, com 25 anos de mercado e premiações internacionais. Buono tenta aproximar-se da informalidade do estilo jovem. Ao mesmo tempo sinaliza a sua dedicação em distanciar-se da estética do imaginário do publicitário de décadas anteriores.

Na Figura 42 é possível identificar esta desconstrução, bem como a constituição dos atributos de “juventude” do espírito do tempo de cada período vivido por ele. A “juventude” empreendedora do início dos anos 2000 flertava com a informalidade, entre o terno do mundo dos negócios de Buono e o vestuário mais esportivo de um dos seus sócios.

O vestuário funciona como artefato cultural e simboliza uma marca de distinção do mundo juvenil para o adulto. Podemos considerar ainda que a adequação do vestuário de Buono é uma condição de recomodificação ou comodificação (BAUMAN, 2008) que objetiva elevar a condição dos consumidores à de mercadoria vendável. Ou seja, para que Buono possa ser percebido como modelo ideal de empreendedor foi necessário recomodificar-se. A sua recomodificação é percebida na sua narrativa de si, no negócio (mudou-se para um coworking) e dinâmica de trabalho (membros da equipe em rede).

A transformação de Buono evidencia a sua adequação a uma sociedade de consumo. Ele domina o código cultural hegemônico contemporâneo não apenas para

produzir sentidos para as marcas que atende, mas garantir a sua existência em um segmento em crise.

**Figura 42 – CEO da Fábrica**



Fonte: Instagram Fábrica

**Figura 43 – Ex-sócios da Fábrica**



Fonte: Instagram Fábrica

As mudanças realizadas por Buono aumentaram a sua oferta como um produto desejável, bem como da agência, que foi reconhecida como sendo uma das mais inovadoras do mercado, principalmente porque é perceptível que ele é eficiente em comunicar a sua condição do "novo" de "forma a recrutar consumidores ávidos a seu valor de investimento" (BAUMAN, 2008, p. 75).

### 3.5.1.3 Trabalho que não parece trabalho

A relação de "felicidade", "comunidade" e "colaboração" transpassa a ideia de trabalho. No caso do coworking, o trabalho é concebido de forma colaborativa e apresenta-se como sendo o processo de união de competências e habilidades em prol de um projeto ou ação comum (FLEMING, 2017). Necessariamente, não significa que as pessoas estarão envolvidas no mesmo grau de comprometimento no projeto ou ação comum, mas a estruturação do ambiente em um trabalho lado a lado provoca a colaboração, compartilhamento de informações e inovações (SPINUZZI, 2012).

Em todas as imagens analisadas das agências deste estudo, grupos de trabalho são identificados, em sua maioria, demonstrando a tal felicidade da situação de estarem em grupo. Algumas imagens apresentam as pessoas em estruturas alternativas em mesas, mas estas não sugerem uma situação formal de trabalho, como é o caso da Figura 44 da ZAHG, Figura 45 da AKQA CASA ou a Figura 46 da

DAVID. Há também as situações que evidenciam uma metodologia de trabalho da agência, como é o caso da MEZA1618, Figura 47.

Identifica-se ainda que a espacialidade, do ponto de vista geográfico, não é um limitador para esta condição de trabalho colaborativo. A GUT, Figura 48, publiciza a conectividade com suas equipes em outros países.

**Figura 44 – Trabalho ZAHG**



Fonte: Instagram ZAHG

**Figura 45 – Trabalho AKQA**



Fonte: Instagram AKQA

**Figura 46 – Trabalho DAVID**



Fonte: Instagram DAVID

**Figura 47 – Trabalho MEZA1618**



Fonte: Instagram MEZA1618

**Figura 48 – Trabalho GUT**



Fonte: Instagram GUT

As imagens contribuem para a compreensão da “comunidade” como fator discursivo da sociedade capitalista. A comunidade de Bauman (2008), que é imaginada, planejada por exemplos da felicidade alcançada no trabalho em grupo, no caso o vivenciado no trabalho em agências de publicidade. Não se trata apenas da espacialidade ou da sua funcionalidade, mas dos discursos que eles representam no sistema capitalista:

esses discursos de autoapresentação atribuem significados não somente para os espaços e suas especificidades, mas também para o que é a atividade laboral nesse lugar com o imaginário do trabalho colaborativo, com uma ideia de comunidade, com as práticas inovadoras e ‘disruptivas’, além de remeter, implícita ou

explicitamente, ao ideário do trabalho de acordo com as retóricas do capitalismo contemporâneo (CASAQUI, 2020, p. 3).

Conforme citado acima, o imaginário do trabalho na Publicidade é constituído de especificidades, um mundo mágico, repleto de possibilidades, troca de conhecimentos sem limites de distância, configurando a ideia de flexibilidade e adaptabilidade que um indivíduo empreendedor deve considerar como sendo também o seu ideário de trabalho.

#### 3.5.1.3.1 Felicidade

Ser feliz é um “dever” na contemporaneidade. Esta pode ser compreendida como sendo um critério de “desempenho” e “eficácia”, uma vez que na sociedade capitalista cabe ao indivíduo a busca constante de aprimoramento de suas habilidades, para tornar-se cada vez mais produtivo (DARDOT; LAVAL, 2016).

A busca da “felicidade” é um dos recursos de estímulo para a dinâmica da sociedade de consumo, que provoca a sensação frequente de insatisfação, resultando em uma saturação do indivíduo e a busca por compensá-la, aceitando os mecanismos de procura para ser feliz (BAUDRILLARD, 1995).

Consequentemente, a “felicidade” deixa de ser uma exploração do íntimo para se adequar ao dever social e aos requisitos do espetáculo. Necessariamente não precisa ser feliz, mas aparentar, de maneira a demonstrar a eficiência do governo de si. Ser feliz está associado “à livre determinação moral do indivíduo para engajar-se em sua reforma e seu crescimento pessoal (independentemente da precariedade dos recursos econômicos, educacionais e culturais que dispõe)” (FREIRE FILHO, 2010, p. 55).

Dito isso, “felicidade” é uma ilusão, um discurso elaborado no grupo social, com vários significados, também associado ao espírito do tempo. Segundo Bruno (2013), a “felicidade” na prática do usuário do Instagram remete-se à construção do “eu-imagem”. Trata-se de uma produção publicitária, uma vez que tanto o indivíduo quanto a agência selecionam apenas os atributos que considera que o outro valoriza. Há uma curadoria de temas para atender ao imperativo da felicidade, bem como atividades e ângulos que mais merecem ser compartilhados.

A construção deste “eu-imagem” também é atribuída à representação cultural das agências deste estudo. A discussão que é presente sobre a exaltação e

veracidade da performance individual no ciberespaço amplia-se alcançando o negócio publicitário, mas Bruno (2004) ressalta que em uma sociedade de consumo, em que a imagem é consumida como sendo uma verdade, é preciso cautela na sua análise. Em suas palavras:

à mídia caberia a falsificação do mundo e a substituição das vivências diretas do sujeito por experiências fake — representações substitutivas do real — que constarem a subjetividade à esfera do consumo passivo de imagens. Num mundo que se apresenta sob a forma de imagem espetacular, a vida real é experimentada como pobre e fragmentaria, movendo os indivíduos a contemplar e a consumir passivamente tudo que lhes falta em sua existência real. O espetáculo é, assim, o sequestro da vida e a cisão do mundo em realidade e imagem (BRUNO, 2004, p. 6)

A espetacularização acontece no processo de “aprimoramento” ou enquadramento aos atributos mais valorizados pelo grupo social. No caso das imagens publicizadas pelas agências, temos que considerar que há especificidades que devem ser levadas em conta, a partir dos artifícios inspiracionais da cultura empreendedora que possam contribuir para a percepção do novo. Assim sendo, vamos identificar que a “felicidade” associada à “juventude” pela publicidade como sendo um alto valor de positividade, ligado à mudança de um status quo do mundo desejável pelo cliente (PEREIRA; ROCHA, 2011).

Conseqüentemente, compreender e aceitar a juventude tornou-se uma vantagem competitiva, porque torna a percepção da agência, bem como aqueles que lá estão, como um espaço “mágico” e alternativo para o trabalho ou para fazer negócios.

A construção do imaginário do mundo do trabalho publicitário como sendo “mágico” não é novo. Pereira (1990) aponta um conjunto de mecanismos de legitimação de “imagem” do profissional da publicidade que remete uma ideia modelar de “felicidade”. Um desses mecanismos diz respeito ao padrão de vida, descrito a partir do que o autor classifica como sendo a idealização da “riqueza” e “sofisticação”, de difícil conquista, mas compensada financeiramente.

Casaqui, Riegel, Budag (2011) consideram que o jovem idealiza a busca da sua realização pessoal por meio da publicidade. Este jovem foi alvo do discurso publicitário das possibilidades do consumo, o que o leva ao desejo de integrar-se ao sistema de produção criativa, tendo como expectativa uma vida plena de felicidade.

A imagem que a publicidade difunde em nossa sociedade, quando associada positivamente à sociedade de consumo — na identificação do mundo do trabalho em conjunção com o aspecto lúdico, com a expressão da criatividade, com certa aura que é associada às atividades dos profissionais que cuidam mais diferentemente da concepção de campanhas publicitárias -, contrasta com a dinâmica do campo publicitário, tensionando pelos anunciantes e pelos objetivos de resultados mensuráveis (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2011, p. 37).

Nas mídias sociais da agência, a dinâmica publicizada em nada reflete esta condição exaustiva do trabalho. O negacionismo de uma outra condição de estilo de vida é presente uma vez que “[...] a infelicidade é sinônimo de incapacidade de agir por si próprio [...]” (BINKLEY, 2010, p. 96). A “felicidade” é constituída por situações condizentes com as expectativas do discurso social de uma “gestão de si” a serviço do capitalismo.

As condições repetem-se nas imagens divulgadas pelas agências e que foram organizadas nas seguintes subcategorias: comunidade, trabalho que não parece trabalho, diversidade e na narrativa de si dos empreendedores.

#### 3.5.1.3.2 Comunidade

É um padrão nas mídias sociais das agências estudadas neste estudo que a presença dos jovens em sua maioria é registrada em grupo. Eles estão juntos para comer, trabalhar e divertir-se. A impressão geral das imagens é que eles estão em estado de permanente felicidade. Mesmo em situações em que demonstram a dificuldade de uma situação de trabalho em pleno feriado, há uma alegria declarada pela condição de estarem na companhia uns com os outros.

O sentido de uma comunidade feliz publicizada pelas agências de publicidade nas mídias sociais deve ser analisada a partir da dimensão do conceito de coworking. Isto se faz necessário uma vez que a arquitetura do ambiente das agências reproduz o clima deste modelo de ambientação, criado a partir do conceito de negócios do tipo *startup*.

Apesar de a proposta do coworking representar uma resposta aos impactos econômicos, as mudanças da estrutura produtiva de mão de obra e a reengenharia impactaram os mercados de trabalho em vários países (SENNETT, 2009), o novo

arranjo que surgiu no mundo do trabalho transformou-se em modelo para as organizações.

O modelo traz consigo uma dimensão normativa baseada nas relações sociais, como por exemplo, a colaboração. Segundo Fleming (2017), o conceito é envolto pelo discurso do capital humano que condiciona uma conduta às pessoas que compartilham o espaço por meio de “um conjunto de discursos envolvendo “conhecimento como valor de troca”, “apologia à rede de contatos” “e “trabalho colaborativo”.

Compartilhar o espaço de trabalho propicia ainda a condição de serendipidade, ou seja, “oportunidades ocasionais felizes de conexão com outras pessoas que tivessem as mesmas condizes, valores e dinâmicas de trabalho” (ZANON, 2018, p. 87). E as oportunidades de “felicidade” necessariamente não acontecem no que se refere somente às trocas de conhecimento que poderiam ser compreendidas como sendo de “trabalho”. O que se identifica nas imagens analisadas é fortemente associada ao prazer.

Todas as imagens das mídias sociais das agências analisadas apresentam como sentido de comunidade associado ao ato de “comer”. Esta situação é recorrente, mas apresenta ainda subcategorias dentro delas: representam comemoração do aniversário de um deles ou da reunião da equipe. Podemos compreender que são cenas que sugerem o sentido de “evolução e sucesso em conjunto”, técnicas de ritualizações que fomentam o “networking” constante entre os integrantes da equipe, simulando as condições oferecidas nos ambientes de coworking, que favorecem o a ideia de “suporte entre as pessoas”, independente dos projetos que estejam envolvidos.

A mesa de refeição da agência AKQA CASA da Figura 49, ou mesmo a Figura 50 da ZAHG e ou a Figura 51 da DAVID ilustram muito bem o quanto o imaginário de “colaboração” e a concepção de capital humano sobrepõe o princípio de competitividade que é uma normativa do indivíduo como empresa de si. (DARDOT, LAVAL, 2016).

Figura 49 – Comunidade AKQA



Fonte: Instagram CEO AKQA

Figura 50 – Comunidade ZAHG



Fonte: Instagram ZAHG

Figura 51 – Comunidade DAVID

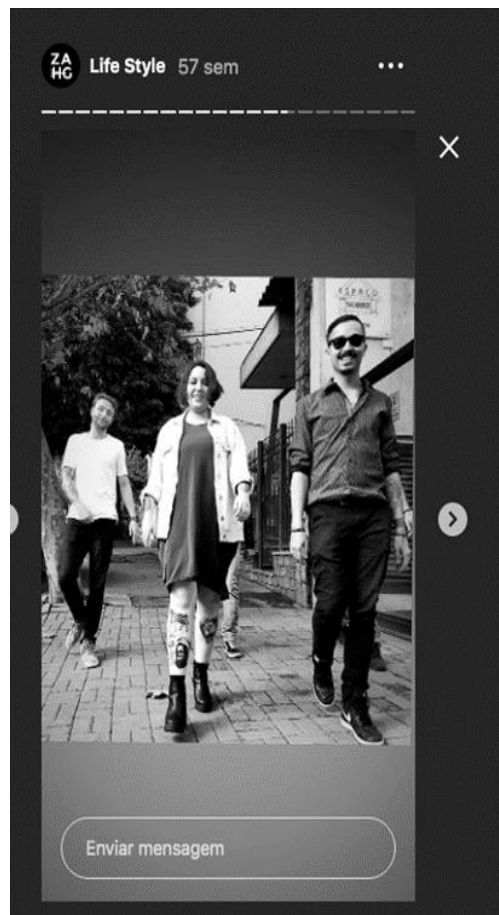


Fonte: Instagram DAVID

Uma outra evidência para reforçar o imaginário da comunidade surge na Figura 52 da agência ZAHG. A imagem sugere uma situação de conectividade entre eles, expande o ambiente de trabalho, uma vez que o cenário indica que estão fora da agência. Uma condição que tenta ainda transmitir a ideia de “ludicidade”.

Como o Instagram é um aplicativo de mídia mobile, um dos objetivos de uma foto é produzir a sensação de interatividade. Na Figura 52, é possível identificar que o celular está posicionado a um nível abaixo das pessoas, o enquadramento da imagem oferece ao observador a sensação de parte daquele grupo. Esta simulação de proximidade ganha mais eficiência acompanhada do texto escrito #somosZahg não se limita à imagem dos jovens, mas também do observador.

**Figura 52 – Rua ZAHG**



Fonte: Instagram ZAHG

Há também as inúmeras imagens de festividade no ambiente de trabalho, como a indicação de prêmios, as confraternizações de fim de ano, contratação ou promoção de cargo. As diversidades de assuntos que geram a comemoração para ser exposta

nas mídias sociais deixam claro que há uma condição de competitividade e valorização pelo grupo. O estilo de vida publicitário é instituído pela busca de troféus de reconhecimento do setor, que acontecem em festivais nacionais e internacionais e destacam tanto as agências como os profissionais, até mesmo as concorrências pouco regulamentadas entre as agências.

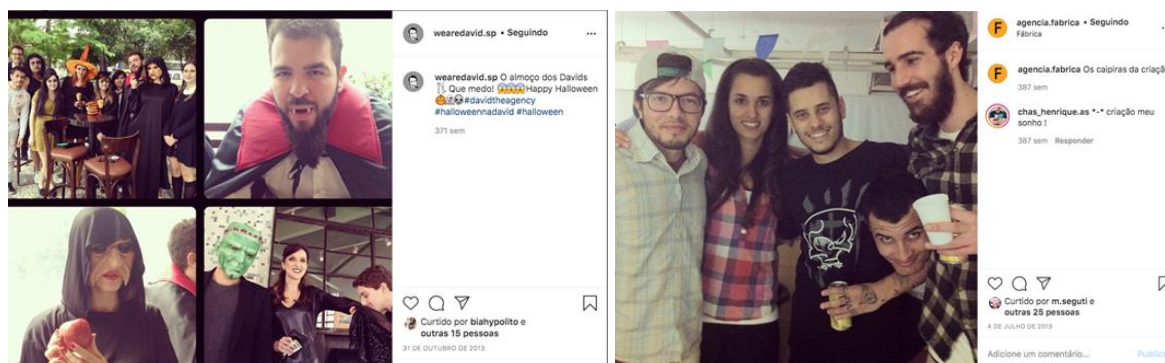
A competitividade aqui surge em outro sentido, trata-se da condição de demonstração da “felicidade”, pertinente ao espírito do tempo e da cultura empreendedora. Demonstrar estar feliz nas mídias sociais da agência está associada a uma boa performance de adaptação ao grupo de trabalho, a governamentabilidade das suas emoções perante as incertezas das constantes mudanças culturais, da perda dos direitos trabalhistas ou mesmo do relacionamento pouco parceiro com os clientes. São os discursos não ditos nas mídias sociais das agências, mas que dominam o editorial dos veículos especializados no setor, demonstrando o quanto a obtenção de atributos da gestão da subjetividade do indivíduo é valorizada, tornando-o uma mercadoria desejável.

São diversas imagens de situações que, aparentemente, remetem à satisfação, entretenimento e sociabilidade que são valorizadas, pois “na era da felicidade compulsiva e compulsória, convém aparentar-se bem-adaptado ao ambiente, irradiando confiança e entusiasmo, alardeando uma personalidade desembaraçada, extrovertida e dinâmica” (FREIRE FILHO, 2010, p. 17).

Um elemento comum nessas imagens é a presença de bebidas alcoólicas, a maioria identificada sugere ser de cerveja Figura 48. A relação juventude e bebida frequentemente é verificada na produção publicitária, sendo que o mesmo também aparenta constituir um recurso de diálogo com o sentido de jovialidade, de demarcação do consumo como sendo uma distinção no imaginário de que há um ambiente de trabalho colaborativo diferenciado de outros setores. A exposição de jovens profissionais ingerindo álcool é da própria empresa.

No imaginário da organização existe a sugestão para a autonomia do indivíduo, seu modo de agir, como forma de garantir a sua produtividade, a fim de que nada impeça tais conteúdos de serem também reconhecidos como sendo parte de uma atividade laboral.

**Figura 53 – Trabalho e bebida**



Fonte: Instagram DAVID e Fábrica

### 3.5.1.3.3 Tatuagem

Já a segunda situação refere-se aos elementos da representação da “felicidade” e da “juventude” na exposição das partes dos corpos tatuados de seus colaboradores. A exposição mais ostensiva está nos destaques das páginas oficiais do Instagram das agências ZAHG e GUT.

A idolatria do corpo surge com a pós-modernidade, com “ênfase cada vez maior na exibição pública do que antes era escondido e, aparentemente, mais controlado” (GOLDENBERG; RAMOS, 2002, p. 24). A partir da descontração das instituições e instituída a mentalidade do consumo na sociedade, o corpo perde o sentido corporal da existência. Ele passa a ser uma interface entre o social e o individual, que recebe uma variedade de identidades.

Trata-se de um corpo transformado por novas significações decodificadas pelo imaginário social, e como objeto de consumo torna-se uma imagem perfeita a ser perseguida pela sociedade contemporânea. Ele é ressignificado constantemente pelos meios de comunicação, pelas ofertas de produtos e serviços para aprimorá-lo (LE BRETON, 2007).

A tatuagem na contemporaneidade também surge como um recurso de aprimoramento do corpo. Desenhar no corpo é uma manifestação da identidade, memória e expressão de paixão, mas também da promoção de mudanças da percepção do outro na legitimação de novos corpos que “sob uma forma ostentativa ou discreta, participa de uma estética da vida cotidiana, jogando com o segredo segundo o seu grau de familiaridade com o outro” (LE BRETON, 2004, p. 11).

Segundo o autor, a tatuagem como um valor de identidade ainda tem a função de marcar no corpo momentos de existência que podem estar associados às suas relações interpessoais ou situações de conquistas pessoais: “o homem adquire a opção de construir seu corpo conforme o seu desejo”. Este deixa de ser uma referência estável e passa a representar o bem que se possui, com a necessidade de destacar-se e expor-se (FELERICO, 2020, p. 6).

Mas mesmo em uma sociedade de consumo em que o corpo pode e deve ser aprimorado, a escolha da região do corpo para a tatuagem é determinada a partir da possibilidade de esconder a sua marca, imposto pelo mercado de trabalho. Em determinados lugares, como praia ou em momentos de flerte, por exemplo, ela pode significar charme e sedução (LEITÃO, 2003).

Mas no mundo “mágico” da Publicidade, a tatuagem ganha outros sentidos. O corpo-mídia emerge como mercadoria nas páginas das mídias sociais representando a valorização de uma luta simbólica e política, por individualidade. Autonomia, originalidade, distinção, liberdade, controle e resistência são elementos constitutivos do processo experimentado: em alguns casos causa o desejo de ser tatuado (OSÓRIO, 2006, p. 97).

A aceitação do corpo tatuado ressignifica o ambiente social e contribui para a formação de vínculos e de uma suposta ideia de diversidade, uma vez que a tatuagem consiste na interpretação da forma com que o sujeito quer se mostrar, a imagem que quer transmitir, ou seja, “a marca corporal; é uma maneira de se diferenciar” (FELERICO, 2020, p. 8).

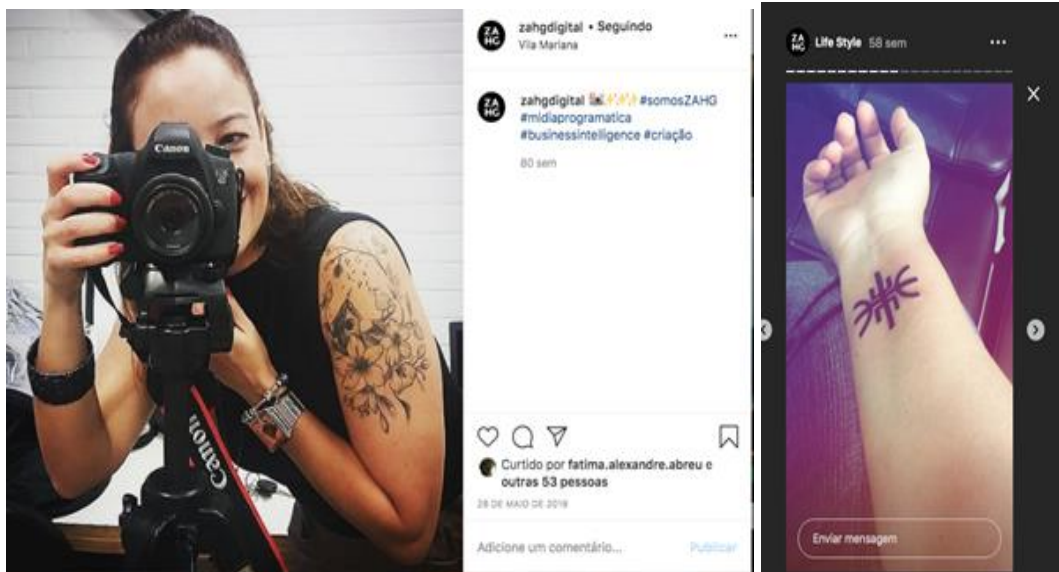
A maneira com que o corpo tatuado é exposto nas mídias sociais das agências servem de evidência para o imaginário social do sentido do que é novo. As agências sustentam o seu discurso de inovação a partir da apropriação pela busca da individualidade:

As estratégias da narrativa publicitária apropriada pela publicização do eu e forjadas nas tatuagens obedecem às lógicas do consumo, nas quais o reconhecimento do sucesso, a busca pelo novo, a adesão às visualizações urbanas e a modificação dos corpos são um ideário (FELERICO, 2020, p. 13).

As estratégias narrativas ficam evidentes na vestimenta dos jovens que permitem a visualização das tatuagens nos braços da Figura 54 e da agência ZAHG, Figura 55 da Fábrica e Figura 56 da Meza1618. Também é possível observar nos

registros da Figura 57 – David e da Figura 58 – AKQA, que os braços são a parte do corpo mais escolhida pelos jovens para demarcarem seus símbolos. Outra evidência nas figuras publicizadas nas mídias sociais das agências é que a maioria dos corpos tatuados são de mulheres.

**Figura 54 – Tatuagens ZAHG**



Fonte: Instagram ZAHG

**Figura 55 – Tatuagem Fábrica**



Fonte: Instagram Fábrica

Figura 56 – Tatuagem MEZA1618



Fonte: Instagram MEZA1618

Figura 57 – Tatuagem DAVID



Fonte: Instagram DAVID

Figura 58 – Tatuagem AKQA



Fonte: Instagram AKQA

A predileção pela tatuagem nos braços não é comum para as mulheres. Segundo estudos de Osório (2006), o braço é a parte do corpo privilegiada dos homens. Esta preferência feminina em um ambiente publicitário pode ser compreendida como uma pressão exercida pelo grupo sobre o indivíduo, também sobre os corpos. De acordo com Bourdieu (2003), a partir do *habitus* é possível compreender diferenças culturais dos gêneros que induzem até mesmo a escolha pelos desenhos.

A influência do grupo pode ser constatada na estratégia de narrativa da agência GUT. A oferta de um tatuador no evento de integração dos profissionais das unidades de Miami, Argentina e São Paulo, demonstra a tentativa de constituição de uma percepção de diferenciação.

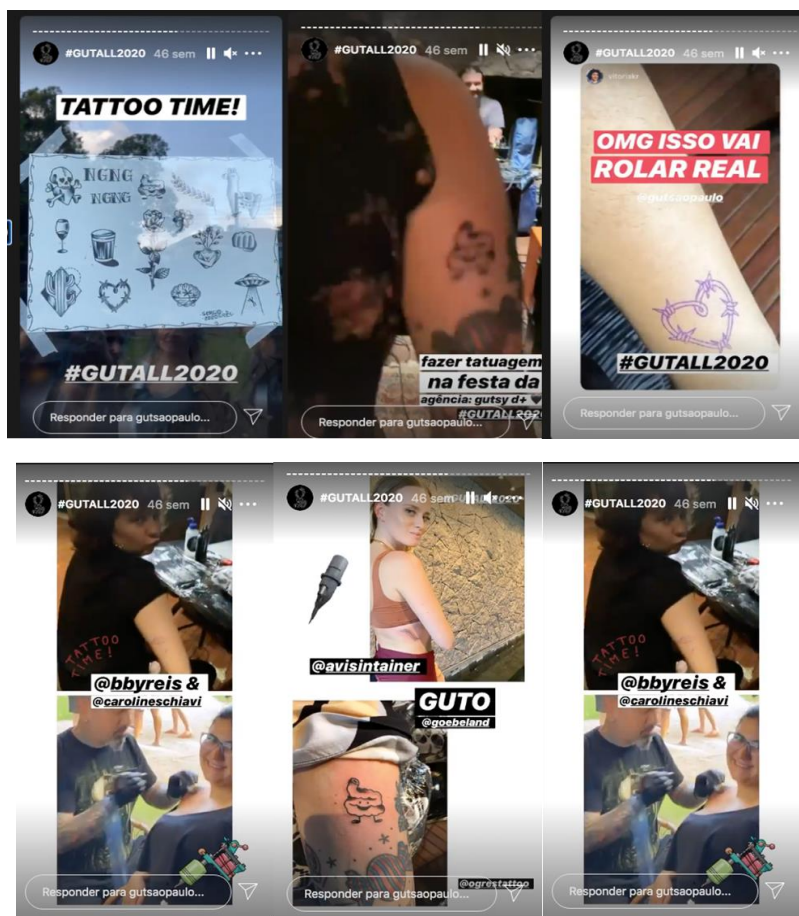
A tatuagem contribui para a gestão de imagem da agência provocando a associação da marca no corpo ao momento vivenciado. Se é uma escolha do indivíduo transformar o seu corpo a partir do registro de situações vivenciadas ou relações interpessoais, a GUT torna-se o fator motivador desta mudança. Soma-se a isto o compartilhamento da mensagem da mudança também associada à marca da agência. O ato comunicativo do corpo-mídia se expande voluntariamente pelas mídias sociais carregando a #GUT.

Publicizar a estrutura narrativa dos processos de produção desta escolha também confere à agência a sua condição de modelo ideal de negócio por conseguir gerir a ideia de comunidade, do engajamento em torno da produtividade fazendo uso da cultura de um grupo e dos seus significados a partir do espírito da contemporaneidade.

A ação de publicizar ainda atende às lógicas da segunda vertente da cultura de inspiração operando a partir dos discursos de empreendedorismo. Segundo Casaqui (2015), o processo produtivo de ideias, inovação e a criatividade, foi incorporado pelo sistema capitalista, conseqüentemente ao compartilhar a estratégia da oferta da tatuagem, a GUT preconiza cenários de modificações do “como fazer” um negócio publicitário inovador. Os textos que acompanham as Figuras 60 da agência GUT evidenciam esta *expertise* em inspirar, o uso da # indica que o conteúdo foi compartilhado pelos colaboradores.

Assim sendo, é um conjunto de arranjos simbólicos que bem geridos fomentam o sentido de um procedimento “novo” de como fazer a publicidade do negócio publicitário.

Figura 59 – Tatuagens GUT



Fonte: Instagram GUT

#### 3.5.1.3.4 Diversidade

Estudos como Rocha (1990), Casaqui, Lima e Riegel (2011), apontam que o grupo de profissionais dedicados à prática profissional da publicidade apresenta alguns padrões étnicos e econômicos, são em sua maioria da etnia ariana, do gênero masculino e pertencentes a classes mais favorecidas economicamente.

Quando analisamos as mídias sociais das agências, constatamos que essas características continuam presentes mesmo depois de duas décadas da realização da pesquisa de Rocha. Parece que os negócios intitulados inovadores foram pouco impactados pelos debates, em âmbito global, a respeito da diversidade na sociedade.

A diversidade tornou-se tema da Agenda 2030 pela ONU (Organização da Nações Unidas)<sup>36</sup> e trouxe constantes interpelações para as instituições públicas e

36 A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.agenda2030.org.br/sobre/>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

privadas no que diz respeito ao desenvolvimento de políticas para minimizar as desigualdades socioeconômicas e culturais. Segundo Garcia (2019), ela manifesta-se em ações de inclusão e exclusão econômica, identitária, social e/ou cultural.

A diversidade aumenta as possibilidades socioculturais, ao trazer o inesperado para desestabilizar o senso comum. Na capital, alternativas aparecem como alteridade e diferença, a despertar a ordem reguladora do sistema. Afinal, o *diversus* provoca o pensar: são várias versões (GARCIA, 2019, p. 49).

Das várias formas de conceituar diversidade, a mais comum refere-se à teoria da identidade social, ou seja, da diferença que há entre os indivíduos (TUNG, 1994). Diz respeito àqueles que identificam e são identificados a partir das características que pertencem a determinados grupos sociais, a exemplo, negros, deficientes físicos, ou mulheres.

Diversidade flerta com a incerteza. O modo de pensar, agir e sentir das pessoas ou grupos sociais, desnaturaliza o padrão normativo como forma de abrir lacunas contra-hegemônicas.

No âmbito tecnocrata, a diversidade dilui o foco do capital, quando (re)formula as alternativas contraditórias da dimensão humana. Assim, cabe repensar a respeito do fenômeno da diversidade nessa circunstância para impedir o excesso de consumo na lógica de divulgar com tal perfilhação (CASTRO, 2017, on-line).

Alternativas contraditórias não são bem-vindas na sociedade consumidora. Bauman (2008) aponta que a comunidade artificialmente constituída, a partir do estilo de vida, reafirma os valores e hábitos de seus membros, conseqüentemente, é uma ilusão considerar que todos fazem parte das dinâmicas sociais do consumo.

A ausência de pessoas negras, deficientes ou fora de um padrão estético de corpo nas mídias sociais das agências, não pode ser compreendida como uma falta de diálogo com os discursos de emergência da contemporaneidade, mas como um controle e autonomia da escolha. Como veremos a seguir em narrativas de si, há critérios bem definidos no ecossistema publicitário.

Dos discursos das minorias sub-representadas, os negócios publicitários fizeram uma escolha. A diversidade de gênero feminino é o que surge nos perfis oficiais das mídias sociais. Trata-se de um elemento conhecido nas produções publicitárias, que serve de interface nas relações entre marcas e consumidores,

ganhando vários sentidos e constituindo o imaginário cultural da sociedade. Conseqüentemente, negociar entre o conhecido em detrimento do desconhecido, que a diversidade étnica racial provoca, não causa estranhamento.

Aqueles que são pertencentes aos grupos sociais que podem nomear e classificar o outro optam pela ascensão como membro da comunidade, aqueles que mais se identificam e pertencem a ele, no caso as mulheres brancas (BAUMAN, 2008).

A presença das mulheres é uma evidência do acolhimento da pauta de inclusão de gênero. Quantitativamente elas povoam os perfis das mídias sociais das agências deste estudo. Qualitativamente, as funções por elas exercidas nas agências são de tomadas de decisão.

Suas funções e premiações ganham destaque na linha do tempo das mídias, como podemos observar nas Figuras 60 e 61. Esta é uma evidência de controle da produção do sentido na percepção do observador. É uma mensagem clara de distinção do modelo de negócio publicitário tradicional, que era marcado por poucas mulheres na gestão.

Quando não há uma posição para servir de destaque na página, elas são destacadas em fotos elaboradas, tendo seus nomes identificados (Figura 62 e Figura 63). Também estão presentes homenagens pelo dia da mulher ou manifestações de satisfação pelo convívio com outras mulheres.

**Figura 60 – Mulheres GUT**



Fonte: Instagram GUT

Figura 61 – Mulheres AKQA



Fonte: Instagram AKQA

Figura 62 – Mulheres Fábrica



Fonte: Instagram Fábrica

**Figura 63 – Mulheres DAVID**



Fonte: Instagram DAVID

Mas o poder da comunidade também se faz presente na ausência das minorias subrepresentadas nos perfis oficiais das mídias sociais das agências. Esta análise identificou apenas duas imagens que representam esta realidade. A primeira é de uma mulher negra sendo contratada como estagiária na agência DAVID (Figuras 64 e 65), condição considerada "normal" atualmente no mercado publicitário, devido aos programas de inclusão racial que tiveram início em 2018, em várias agências.

A Figura 65 da GUT trata de uma exceção à regra. Um homem negro na função de criativo e jurado em um evento do mercado. A área de criação é uma das mais valorizadas dentro das agências. Ter um profissional negro no setor, nomeado pelo grupo para estar entre os melhores, imprime uma distinção ao imaginário de negócio publicitário.

**Figura 64 – Diversidade DAVID**



Fonte: Instagram DAVID

Figura 65 – Diversidade GUT



Fonte: Instagram GUT

A exposição das imagens das mulheres ou dos negros para estabelecer o sentido de diferenciação dos demais negócios publicitários atende a uma parcela de consumidores ávidos pela transformação do mundo dos negócios publicitários, em especial a publicidade. Mas trata-se apenas de um discurso vazio, uma gestão de imagem e relacionamento com o cliente, o trabalhador ou mesmo sociedade, apenas ilusão do equilíbrio de uma redução da desigualdade no meio publicitário.

As imagens das mulheres evidenciam o controle social ao qual somos submetidos. Consumimos uma exceção criada, classificada e nomeada como se fosse uma transformação social legítima. Ter um grupo representativo de mulheres nas equipes serve como uma distração do que realmente importa: ainda temos o mesmo perfil de pessoas que atuam nas agências que são os que empreendem o negócio. Parecer "inclusivo" é tão ou mais importante do que ser.

### 3.5.2 Publicitário empreendedor inovador

Quem é o publicitário brasileiro? Foi a pergunta feita por Rocha na década de 90, e a resposta dada por um dos seus entrevistados foi: "[...] publicitário é aquele que trabalha numa agência de propaganda. No setor ligado ao cliente diretamente. Então a criação, produção, atendimento, mídia. Estes para mim é que são publicitários" (ROCHA, 1990, p. 43).

Mas quem define realmente o que é ser publicitário é o conjunto de relatos e discursos que permeiam a “imagem” percebida nos espaços sociais. O autor lembra que no imaginário social sobre este profissional circulam discursos de construção de um “saber publicitário” que garante um papel de destaque desejado na sociedade. Casaqui, Riegel e Budag (2011, p. 33) apontam a mesma percepção, principalmente ao considerá-lo no processo comunicacional, no qual o discurso autorreferencial é associado ao seu conhecimento de técnicas de persuasão e à disputa das vozes dos anunciantes e do registro dos fragmentos da sua atividade por veículos de comunicação especializados.

O discurso autorreferencial do publicitário está repleto dessas referências garantidoras da percepção de ser um profissional diferenciado devido ao conjunto de atributos e saberes como fatores essenciais da sua atividade, praticada em um mundo “mágico”. São atributos e saberes publicizados:

alto salário e padrão de vida, expectativa de inspiração, responsabilidade e função sócio-econômica da publicidade, a história da profissão, a passagem pelo aprendizado formal em nível superior e o mais fundamental, o conhecimento necessário para desempenhá-lo (ROCHA, 1990, p. 45).

De acordo com o autor, os publicitários demonstram ter consciência da sua condição de destaque no grupo social e buscam controlar as informações que possibilitem garantir a identidade profissional, demarcando principalmente a sua imagem:

diferenças conceituais como a venda de uma ‘imagem’ e a venda ‘física’, a ‘pessoal’ e a ‘impessoal’, venda ‘individual’ e para ‘massa’: são algumas das formas através das quais os publicitários marcam os espaços próprios a cada atividade (ROCHA, 1990, p. 40).

O controle da “imagem” do publicitário ainda é possível de ser identificado em suas mídias sociais e permite observar mais a sua autodefinição. Nas páginas das mídias sociais analisadas, há uma narrativa de si, constituída a partir de uma curadoria de conteúdo cuidadosa, considerando a experiência que querem proporcionar ao observador.

São discursos que também apontam contradições quando comparados com os conteúdos divulgados nos perfis das mídias sociais dos negócios. Mas a contradição

também é um recurso discursivo quando estamos na seara da compreensão da identidade:

[...] a 'identidade' só nos é revelada como algo a ser inventado, e não descoberto; como alvo de um esforço, 'um objetivo'; como uma coisa que ainda se precisa construir a partir do zero ou escolher entre alternativas e então lutar por ela e protegê-la lutando ainda mais — mesmo que, para que essa luta seja vitoriosa, a verdade sobre a condição precária e eternamente inconclusa da identidade deva ser, e tenda a ser, suprimida e laboriosamente oculta (BAUMAN, 2005, p. 21-22).

O *dito e o não dito* nos textos e imagens publicizados pelos publicitários em suas mídias sociais estão à mercê da lógica da cultura consumista que dissemina a ideologia de sucesso, reconhecimento social e felicidade. Toaldo (2011) aponta os impactos das transformações sociais indicando uma atualização dos *habitus* do campo publicitário. São discursos que demonstram o consentimento para a exploração, tanto como produtor de bens como sujeito que se esforça por trabalhar mais e conseqüentemente consumir o que produz, em busca da valorização por uma participação social.

São narrativas que revelam também um fluxo de relacionamentos com instituições, espaços e agentes que contribuem para a percepção de autoridade de especialistas na disseminação de uma cultura globalizada, que surgem dissimuladas em projeto de vida bem-sucedida, com a espetacularização da sua intimidade e discursos terapêuticos.

### 3.5.2.1 Discursos Globalizados

#### 3.5.2.1.1 Globalização

O imaginário de universalização surge na descrição do perfil pessoal dos CEOs na digital do LinkedIn, em que é possível identificar discursos globalizados pela voz de instituições, espaços e práticas sociais que delimitam as características, valores e atribuições desses empreendedores.

A universalização está registrada na indicação da experiência profissional publicada na seção "sobre", do LinkedIn dos publicitários. Três CEOs atuaram profissionalmente em outros países (AKQA, GUT/DAVID e MEZA 1618) e os outros dois atenderam contas com atuação global.

Dos cinco perfis de CEOs analisados apenas um não apresenta indicação de uma formação educacional internacional, conforme pode ser conferido no Quadro 8. O CEO da AKQA graduou-se em uma instituição pública em Lisboa. Os CEOs da GUT e Fábrica apontam especializações, e o da MEZA 1618 um mestrado, todos realizados nos Estados Unidos. No caso do CEO da GUT, ele ainda cita a sua participação como docente em um curso de formação profissional internacional.

**Quadro 8** – Formação dos empreendedores

CEO	Agência	Formação	Instituição
André Machiaverni	MEZA 1618	Design Industrial Msc. Marketing	FAAP University California
Anselmo Ramos	GUT/DAVID	Comunicação e Marketing, Filmmaking e Owner President Management	ESPM Harvard University Nova York
Hugo Veiga	AKQA	Publicidade e Marketing	Instituto Politécnico de Lisboa
Luiz Buono	FABRICA	Administração	PUC
Márcio Jorge	ZAHG	não informado	Anhembi Morumbi

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra evidência do impacto da universalização como fator de transformações no mercado publicitário diz respeito às nomenclaturas dos cargos ocupados pelos publicitários nas agências. Além de sócios ou fundadores, a maioria dos empreendedores identificam-se por nome de cargos administrativos (Quadro 9) escritos em inglês. Identificam-se como *Co-Founder*, o CEO da Meza1618 *Founder* e *Creative Chairman*, que é o caso da GUT. *Global Chief Creative Officer* é a denominação do profissional da AKQA CASA e apenas dois empreendedores utilizam os termos em português, ZAHG e Fábrica.

**Quadro 9** – Nomenclaturas dos cargos dos publicitários empreendedores

<b>Agência</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>
GUT/DAVID	<i>Founder e Creative Chairman</i>	Anselmo Ramos
AKQA	<i>Global Chief Creative Officer</i>	Hugo Veiga Filho
Mesa 1618	<i>Co-founder</i>	André Machiaverni
Fábrica	Líder	Luiz Buono
ZAHG	Sócio-Fundador e Diretor de Inteligência	Márcio Jorge

Fonte: Elaborado pela autora.

São expressões que ganharam visibilidade com a expansão do universo das *startups*, a partir da figura de Steve Jobs, na década de 90<sup>37</sup>, mas também representam o reflexo das transformações provocadas pela crise econômica das décadas de 70 e 80 e as adaptações internas nas empresas, que passaram a necessitar de mecanismos ideológicos para engajar os funcionários e consentir as mudanças.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), a década de 90 nas organizações é marcada pelo registro da rejeição da “burocracia”, da “hierarquia” e outras insatisfações nas relações entre empresa e o papel dos gestores, somada à aceleração da tecnologia, a ampliação do conceito de concorrência ampliada com o estreitamento das relações entre os países e as inovações administrativas que provocaram o surgimento emergencial de novos modelos de gestão.

Como apontado anteriormente na análise da categoria espaço, reflexos desses novos modelos são identificados nas estruturas mais enxutas das organizações e processos de gestão, em que as equipes são o lugar da autogestão e do autocontrole, “em virtude desses novos dispositivos, o princípio hierárquico é desmontado e as organizações se tornam *flexíveis, inovadoras* e muito *competentes* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 103).

Como esta flexibilidade é baseada em um fluxo competente de interação, novos papéis surgem no lugar da “chefia hierárquica”, como é o caso da figura do líder ou manager:

37 CEO: Qual o significado? Disponível em: <<https://bityli.com/3ID6f>>. Acesso em: 27 jan.2021.

[...] precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter adesão dos outros. [...] os managers não procuram dirigir, nem dar ordens da direção para aplicá-las. Entenderam que esses papéis estão superados, tornam-se então ‘animadores de equipe’, ‘catalisadores’, ‘visionários’, ‘coaches’, ‘inspiradores’ (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 107).

A função inspiracional do empreendedor é um valor, uma competência da cultura empreendedora da nossa época, bem como a ele está atribuída a responsabilidade de estimular a constituição de uma sociedade empreendedora. A dinâmica inspiracional garante-se na função da midiatização da experiência humana, como bem pode ser observada na produção, circulação e consumo das narrativas de si dos empreendedores deste estudo (CASAQUI, 2017, p. 4).

Entre os perfis analisados há aqueles que alcançaram o status de modelo exemplar da cultura empreendedora, permitindo com que eles se tornassem agentes da “boa nova”, detalhando a sua visão de mundo a partir da narrativa da autotransformação e do ideário de sociedade (CASAQUI, 2017, p. 9). No perfil do CEO da GUT (Figura 66), da AKQA (Figura 67) e da Fábrica (Figura 68) fica evidenciada esta sua condição de “bons exemplos” quando assume a função de palestrantes de espaços e eventos que amplificam a ideologia da cultura empreendedora.

**Figura 66 – Dica GUT**



Fonte: Instagram CEO GUT

Figura 67 – TEDx CEO AKQA



Fonte: Instagram CEO AKQA

Figura 68 – Palestra Fábrica



Fonte: Instagram CEO Fábrica

No caso do CEO da GUT, as imagens que inspiram a atitude empreendedora nas suas mídias sociais estão relacionadas às conquistas simbólicas no campo publicitário, como as premiações, as participações em júri, inclusão nas listas, guias e palestras. Os temas das suas palestras abordam a sua jornada de projetos bem-sucedidos, considerando principalmente o fato de tratar-se do primeiro publicitário brasileiro após os anos 2000 a destacar a publicidade brasileira em campanhas

internacionais. Mas há também a disseminação do conceito de agência independente, terminologia utilizada pelos negócios publicitários similares ao seu, que tem como principal diferencial não contarem com a participação de acionistas.

O perfil do CEO da AKQA CASA possui imagens da sua participação em uma edição do evento *TEDx Talks*<sup>38</sup>, realizada na cidade de Blumenau, no mês de outubro de 2020. A palestra é uma apresentação da solução tecnológica "Amazônia Code Of Conscience – como impedir que máquinas destruam o planeta na mão de humanos". Trata-se de um chip de baixo custo, de rastreamento GPS, que pode ser instalado em veículos de construção, para restringir as equipes de desmatamento de entrarem nas zonas protegidas.

Nas mídias sociais do CEO da Fábrica, os temas das suas palestras focam a sua visão de um mundo dos negócios permeado com a presença da espiritualidade. Um tema recente que tem ganhado evidência na literatura organizacional e será tratado mais à frente, em resposta aos impactos dos discursos globalizados e neoliberais no ambiente de trabalho. Este tema será tratado mais profundamente em uma análise específica.

Em comum, identifica-se a instrumentalização das narrativas para inspirar “os enunciadores (os publicitários) que funcionam como sistemas especialistas com o objetivo de fomentar referências ‘inspiradoras’ de transformações pessoais, do mundo dos negócios e do mundo para serem consumidas pelos interlocutores” (CASAQUI, 2017, p. 4).

Outro tema identificado na subcategoria globalização ao analisar as narrativas dos empreendedores em suas mídias digitais diz respeito à sua presença em plataformas (espaço e eventos) dedicada a formar e inserir novas mentalidades na esfera produtiva capitalista e atender aos impulsos e necessidades de oferecer novas lideranças que mobilizam a transformação social e econômica.

As plataformas fomentam projetos de alinhamento de uma visão positiva do mundo impulsionada pela aceleração da tecnologia e da comunicação como fatores inspiracionais da capacidade revolucionária das mudanças de indivíduos, cidades e

---

38 Tedx Talks é uma versão independente de uma das conferências mais importantes e inovadoras do mundo, a TED (tecnologia, entretenimento e design). Essa é uma ONG criada nos EUA, em 1984, e ela tem o intuito de propagar “ideias que merecem ser compartilhadas”. Nas convenções TED, realizadas oficialmente duas vezes por ano, são convidados empreendedores e pensadores de todo o mundo para darem palestras curtas. A plateia é limitada e bastante concorrida, já que grandes mentes do planeta discursarão no dia. Disponível em: <<https://tedxsaopaulo.com.br/o-que-sao-os-tedx-talks-no-brasil/>>. Acesso em: 2 nov. 2020.

sociedade, associando sempre a intervenção dos empreendedores visionários a uma aldeia global.

Nas publicações dos empreendedores publicitários há uma valorização da presença deles nessas plataformas como evidências da sua capacidade individual de conectividade e reinvenção constantes dos fluxos de desenvolvimento (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). No perfil do CEO da Meza 1618 (Figura 69) e Fábrica (Figura 70), há fotos citando festivais como o *South by Southwest*<sup>39</sup>, que acontece anualmente em Austin, Texas, Estados Unidos e o *Friends of Tomorrow*, da empresa brasileira Aerolito.

Ambos os eventos são dedicados a disseminar e atualizar as narrativas de futuros possíveis a partir dos serviços tecnológicos desenvolvidos principalmente por *startups*. São eventos reconhecidos como sendo a “meca” as várias visões de mundo desejáveis, em que empreendedores, cientistas e gestores de organizações globais “atualizam” e “inspiram” um modelo de projeto de sociedade.

Figura 69 – SXSW MEZA1618



Fonte: Instagram CEO MEZA1618

39 Disponível em: <<https://www.sxsw.com/>>.

**Figura 70 – SXSW Fábrica**



Fonte: Instagram CEO Fábrica

No perfil da mídia social do CEO da Fábrica, observa-se que a orientação de conduta de “gestor de almas” amplia a extensão da sua conectividade da aldeia global que é. O publicitário realizou uma palestra para falar a respeito da sua experiência, o que demonstra a eficiência de “um novo conjunto ideológico mobilizador” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 39) que atualiza o engajamento do indivíduo ao espírito do capitalismo, por meio do empenho pessoal do sujeito em conquistar a sua presença nessas diversas redes internacionais, tanto em sua jornada profissional como pessoal, garantindo-lhe certa autoridade no assunto.

Conforme afirma Rose (2001), a autoridade se faz na identificação de quais instituições, código e relacionamento entre eles garantem a constituição desta autoridade nas narrativas de vida que são feitas pelo e sobre um indivíduo. No caso dos publicitários empreendedores, as instituições de ensino, os eventos e redes internacionais, os termos estrangeiros para identificar as funções na empresa, todos contribuem na narrativa de vida deles no papel de tecnologias humanas. O objetivo dessas tecnologias é o de “disciplinar” a sua conduta nas relações e necessidades do mundo do trabalho (ROSE, 2001). A tecnologia humana refere-se às montagens híbridas de saberes, instrumentos, pessoas, sistemas de julgamento, edifícios e espaços orientados, no nível programático, por certos pressupostos e objetivos sobre os seres humanos (ROSE, 2001, p. 38).

O esforço desses profissionais de participarem desta aldeia global é atribuído a um sentido mais amplo quanto ao termo formação profissional do publicitário

empreendedor. Esta aldeia global privilegia socialmente um determinado perfil na comunidade publicitária — no caso aqueles que empreendem — e diferencia-os daqueles que operam na atividade. A jornada de capacitação constante contribui para a compreensão desta distinção.

Casaqui, Riegel e Budag (2011) identificaram traços do exercício da busca de um aperfeiçoamento constante estimulado pela aceleração da crescente demanda das novas tecnologias, na projeção de futuro realizada por estudantes de publicidade.<sup>40</sup> Entre os resultados do estudo, a formação do profissional era percebida como uma preparação de profissionais “versáteis”, chegando a considerar a atuação fluida de “trabalhar em qualquer lugar”, mas não há vestígios do interesse pela iniciativa considerando o investimento em empreenderem o seu próprio negócio.

Neste contexto, observamos que a capacitação constante opera em uma dinâmica na tentativa de “globalização da vida” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 336). Este arranjo discursivo está próximo ao sentido de “domínio de si mesmo”, demonstrando a sua consciência de uma supervisão pela valorização do seu trabalho em um mercado aberto e competitivo. A atualização sugere ser uma técnica “para estarem mais bem equipados para as tarefas de sobrevivência” (SENNETT, 2006, p. 87).

Mas é preciso atentar-se para esta dinâmica como sendo também um sintoma do “fantasma da inutilidade” e da percepção de que há um estrangeiro mais preparado. “A globalização designa, entre outras coisas, a percepção de que as fontes da energia humana estão sendo transferidas e que, em consequência, podem ficar de fora os que estão no mundo já desenvolvido” (SENNETT, 2006, p. 87).

A percepção de uma competitividade global fomenta a emergência na gestão de uma performance da vida profissional e pessoal. Conforme afirma Dardot e Laval (2016) todos os momentos da vida do sujeito são transformados em capital a serem conquistados, até mesmo os momentos supostamente reservados ao lazer ou hobby há uma busca pelo acúmulo cultural evidenciados nos perfis oficiais do Instagram desses profissionais. Há sequências de fotos, vídeos e textos nos perfis que tornam nítida a ideia desses valores em suas narrativas. São referências estrangeiras, como

---

40 “Sobre o futuro da atividade, a partir do exercício de projeção, no qual pedimos que imaginassem a publicidade em 2020, em como seria um dia comum na vida deles, os estudantes mencionaram como traço quase unânime as questões da “convergência digital”, da “interatividade”, da “integração” das mídias, sem que isso tenha sido explorado para além da alusão vaga, como um processo de intensificação do que já ocorre no presente: os significados de futuro estão imbricados na percepção do que é a vida de hoje, por conta dos meios técnicos disponíveis e do ritmo cotidiano, de maneira geral” (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2011, p. 51).

é o exemplo da Figura 71 – Buono, que publica trabalhos fotográficos assinados por profissionais estrangeiros. O CEO da AKQA, Figura 72, apresenta sua preferência por fachadas de prédios de vários lugares do mundo.

No perfil do Instagram do CEO da ZAHG constata-se a sua paixão pela cerveja (Figura 73), sendo que o destaque em sua maioria é pelos rótulos internacionais. No perfil do CEO MEZA 1618 (Figura 74) as fotos de viagens apresentam destinos mais tradicionais, como a Itália e alternativos como as regiões asiáticas.

**Figura 71 – Paixão Fábrica**



Fonte: Instagram CEO Fábrica

**Figura 72 – Paixão AKQA**



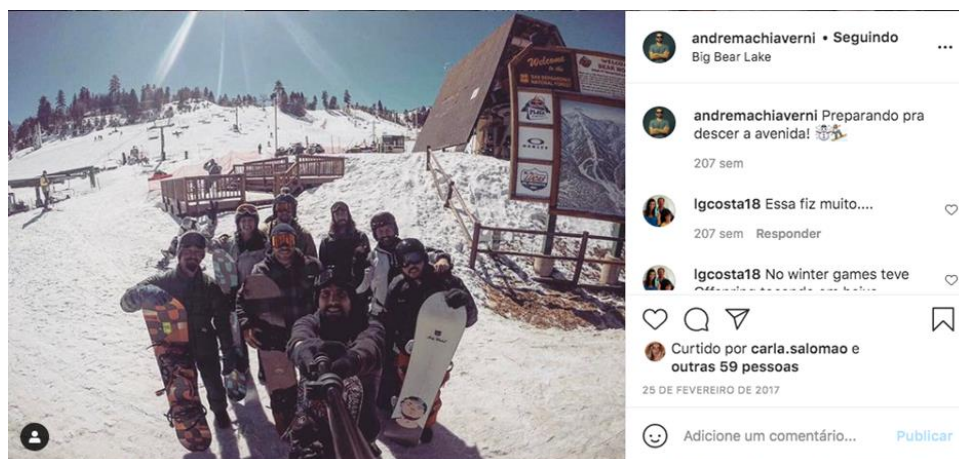
Fonte: Instagram CEO AKQA

**Figura 73 – Paixão ZAHG**



Fonte: Instagram CEO ZAHG

**Figura 74 – Paixão MEZA1618**



Fonte: Instagram CEO MEZA1618

Consequentemente, percebe-se que as publicações dos publicitários possuem uma valorização dos discursos de capacitações, que reforçam o sentido de “domínio de si mesmo”, ultrapassando a compreensão de uma atualização profissional técnica, mas ditam uma condição comportamental e moral que articula-se com a sua narrativa de vida.

É importante ressaltar que este aprimoramento também é uma técnica de ordenar uma sociedade de capacitações, que não tem como atender a muitos (SENNETT, 2006). Não é um projeto de empreendedor facilmente replicável, porque exige acesso a um conjunto de valores simbólicos pertencentes apenas a um seletor

grupo, o que faz com que as narrativas “empreender a si” evidenciem a desigualdade na execução deste modelo de empreendedor publicitário.

### 3.5.2.1.2 Diversidade ou diferença

Diversidade também é um tema dos discursos globalizados. Segundo Nicolau Netto (2017), falar de diversidade é ordenar e produzir a diferença, além de sobressair um grupo social dos demais. Por ser um termo contemporâneo, ele surge em todos os níveis das relações sociais na sociedade<sup>41</sup>, com uma gramática própria que “[...] adquire em nosso tempo o status de valor, algo pelo qual lutamos mesmo sem ter certeza sobre o que significa” (NICOLAU NETTO, 2017, p. 43).

Neste estudo, a diversidade está sendo associada às publicações sobre as causas de movimentos sociais que foram identificadas nas mídias sociais dos publicitários empreendedores. São discursos sobre o reconhecimento da diferença, da exclusão ou baixa representatividade de movimentos como o feminista, negro, homossexual, ecologista, dentre outros que marcam os espaços públicos.

A partir da década de 80, os movimentos sociais começaram a registrar conquistas, entre elas está a do reconhecimento cultural que se diferencia das conquistas realizadas pelos setores trabalhistas. Mas é a partir de 1990, com as publicações da UNESCO, que o sentido de diversidade torna-se mais amplo e reverbera em políticas públicas pelo mundo.

Sendo um discurso globalizado na contemporaneidade, não há um padrão nos temas apresentados nas mídias sociais dos publicitários empreendedores, alguns deles demonstram incoerência com as imagens analisadas nos perfis digitais das agências, em outras subcategorias, como por exemplo, a ausência dos negros na equipe das agências.

Dos cinco perfis analisados, em três surgem imagens e textos sobre a diversidade racial. O CEO da MEZA 1618, que postou o texto com a Figura 75. “# blackout tuesday somos parte da mudança e responsáveis por acabar com o racismo

---

41 "A globalidade da diversidade encontra na Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais da Unesco, promulgada em 2005 [...] ratificada ou aceita até dezembro de 2015 por 140 países, além da União Europeia, de todos os continentes do mundo" (NICOLAU NETTO, 2017, p. 42).

de uma vez por todas”. A postagem coincide com as manifestações americanas<sup>42</sup>, promovidas a partir da viralização dos vídeos de afroamericanos sendo mortos por policiais brancos. Esta é a única foto com este tema no perfil.

Uma outra variação do mesmo tema surge no perfil do CEO da Fábrica (Figura 76), com a sua maneira de publicizar a partir da arte. A reprodução de um ensaio fotográfico de uma mulher negra é publicado em alusão às manifestações, mas a imagem é similar às outras postagens que exploram o corpo como um objeto estético.

**Figura 75 – Post Stop Racismo**



Fonte: Instagram CEO MEZA1618

**Figura 76 – Diversidade Fábrica**

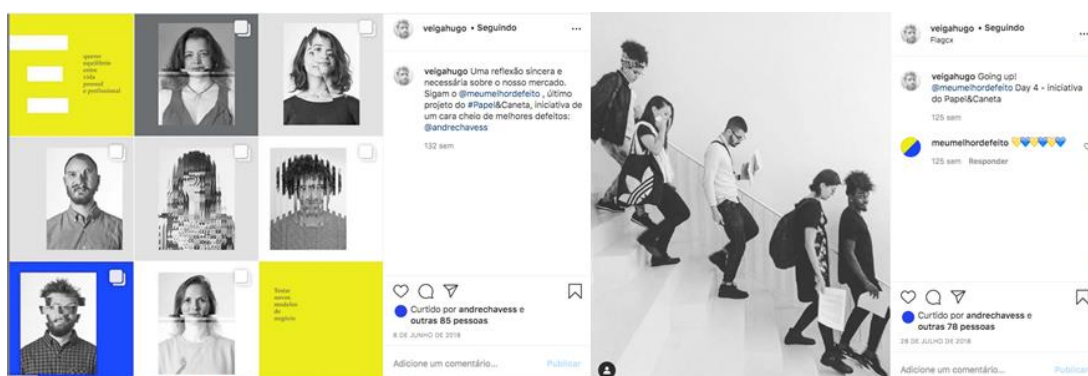


Fonte: Instagram de Luiz Buono

42 Blackout Tuesday: entenda o movimento e saiba como participar. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/06/02/interna\\_nacional,1153066/blackout-tuesday-entenda-o-movimento-e-saiba-como-participar.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/06/02/interna_nacional,1153066/blackout-tuesday-entenda-o-movimento-e-saiba-como-participar.shtml)>.

Assim como a outra imagem postada pelo CEO da MEZA, não há qualquer informação a respeito da campanha, dados sobre a situação do negro no Brasil ou a sua ausência nas agências de publicidade. No perfil do CEO da AKQA, há dois registros a respeito de uma campanha — de produção coletiva — sobre o tema, #meumelhordefeito<sup>43</sup>. A Figura 77 não traz mais detalhes sobre o projeto que discute além do racismo, o assédio, a pouca representatividade feminina no mercado publicitário. A agência sediou a equipe criativa do projeto durante quatro dias, mas nenhuma outra menção é realizada no perfil da liderança da equipe.

**Figura 77** – Post do #meumelhordefeito



Fonte: Instagram CEO AKQA

Mas de todas as análises realizadas sobre as publicações que expõem o discurso de diversidade racial nas mídias sociais dos empreendedores, uma realizada no perfil do LinkedIn do CEO da GUT provocou o maior número de interações. A Figura 78 obteve 669 reações, com 173 comentários, sendo 99% deles de críticas, realizadas em sua maioria por publicitários negros e com repercussão em blogs do mercado.<sup>44</sup> No texto, o publicitário afirma que a agência deu início a uma política de inclusão racial. Em suas palavras, ele afirma que:

Para todas as agências e marcas por aí um pouco confusas agora. Aqui está a coisa mais importante que podemos fazer como uma indústria: contratar, nutrir, promover e remunerar devidamente o talento negro. Esse é o nosso compromisso na GUT. Nós já começamos. Contrate. Talento. Negro. Nada mais importa (RAMOS, 2020).

43 Sobre a concepção do projeto meu melhor defeito. Disponível em: <<https://www.updateordie.com/2018/06/08/meu-melhor-defeito-sobre-aquilo-que-falta-coragem-pra-gente-falar/>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

44 Disponível em: <<https://geekpublicitario.com.br/48068/gut-post-racismo-estrutural/>>.

Figura 78 – Post Black Talent



Fonte: Instagram CEO GUT

Ao comparar a publicação do LinkedIn do empreendedor com as imagens postadas nas mídias sociais oficiais da agência, o trecho do texto “nós já começamos” não é possível de ser comprovado. A página do Instagram da agência GUT apresenta apenas uma imagem de um jovem ao lado de um profissional branco, ambos convidados para compor o júri do Clube de Criação (Figura 80). A imagem foi publicada na mesma semana da repercussão do texto no LinkedIn do empreendedor.

Figura 79 – Post Jurados



Fonte: Instagram GUT São Paulo

Alguns comentários realizados na publicação do CEO a respeito de inclusão racial exemplificam como os processos sociais produzem índices de diferenciação da diversidade, ilustrando claramente que são discursos que se cruzam no espaço imaginário da globalização, entre tantos outros em:

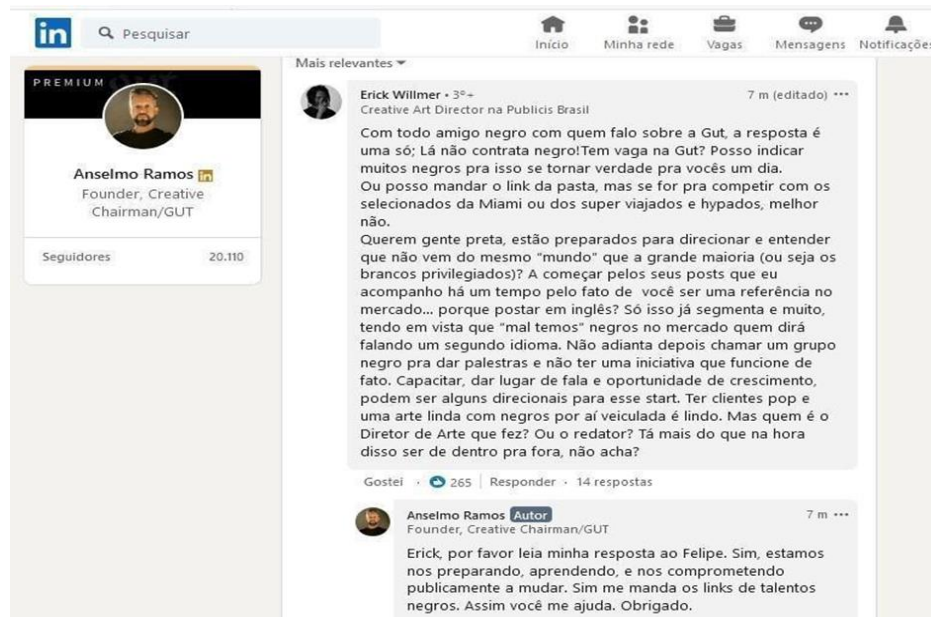
que a diferença é produzida como diversa, sendo isso que define a forma típica de produção da diferença na modernidade-mundo, é dizer que as formas da diferença — o que concretamente diferencia a percepção das coisas pelos sujeitos sociais — estão em constantes disputas empreendidas por praticantes em determinados contextos” (NICOLAU NETTO, 2017, p. 44).

Para o empreendedor da GUT, as agências devem contratar e remunerar “talentos negros”, o adjetivo “talento” esclarece que não é qualquer profissional, mas aquele que apresente um conjunto de habilidades que possa ser identificado como um modelo exemplar da comunidade à qual ele pertence. O adjetivo evidencia uma classificação do outro e, como tal, serve para garantir uma ordem no grupo social dominante. Conforme afirma Bauman (1999, p. 9), classificar é uma técnica de estruturar o mundo “manipular as suas probabilidades, tornar alguns eventos mais prováveis que outros, comportando-se como se os eventos não fossem casuais ou limitar ou eliminar sua casualidade”.

O texto da Figura 80 ilustra a percepção da diferença no trecho “querem gente preta, direcionados para entender que não vem do mesmo “mundo” que a grande maioria (ou seja, os brancos privilegiados)”. Assim, o sentido de “mundo” pode ser compreendido como um estilo de vida alternativo que coexiste ao discurso hegemônico da globalização contemporânea.

Angenot (2015) aponta que a hegemonia não significa que seja constituído de uma homogeneidade nos discursos de uma determinada época. Dessa maneira, o sentido de “mundo” não chega a ser antagônico, uma vez que também demonstra que há uma influência do condicionamento ideológico do que espera-se de um sujeito neoliberal ao estabelecer orientações de conformidade, como se observa no trecho seguinte texto do comentário “capacitar, dar lugar de fala e oportunidade de crescimento, podem ser alguns direcionais para esse start”.

**Figura 80 – Post Repercussão Black Talent**



Fonte: LinkedIn Anselmo Ramos

Conforme Nicolau Netto o discurso das diferenças surge pelos interesses de diversos “isso significa que diferentes diferenças podem ser produzidas nesse discurso e que a produção de certas diferenças e não outras dependem dos agentes envolvidos em cada comunicação” (NICOLAU NETTO, 2017, p. 53).

E isto é evidenciado nas publicações pontuais dos temas de diversidade em suas mídias sociais, também identifica-se uma classificação de conteúdos na comunicação da temática de diversidade quando compara-se às publicações nas mídias sociais das agências. Há a exposição da figura da feminina em cargos de liderança, nas equipes e nos espaços de trabalho em todas as agências analisadas neste estudo e nada sobre o tema nas mídias pessoais. No perfil da Meza 1618 encontram-se referências à campanha do Santander para o Dia da Consciência Negra ou a Parada Gay, mas não há o mesmo tratamento no perfil do CEO.

As publicações surgem nas páginas das mídias sociais dos empreendedores publicitários apenas quando acontecem as mobilizações das minorias sociais organizadas, que ocupam a agenda social e os espaços midiáticos. É possível conferir este efeito na publicação relacionada ao combate a homofobia, no perfil do CEO da ZAHG (Figura 81), que acompanha o discurso social nas redes sociais impulsionado pela tentativa de restrição de venda de uma publicação de história em quadrinhos na

Bienal do Livro, do Rio de Janeiro, em 2019.<sup>45</sup> Há também aquele que reflete as polarizações nas redes sociais de grupos que intitula "direita" e "esquerda" e a disseminação na "desinformação" (Figura 82).

Acompanhar a agenda social é o que também ocorre no perfil do CEO da MEZA1618 que tem a publicação de uma cena das passeatas das manifestações pelo *impeachment* da presidente Dilma (Figura 83), que ocorreram em São Paulo, ano de 2015. A figura traz ainda um comentário do autor da foto "a cara da elite".

**Figura 81 – Diversidade ZAHG**



Fonte: Instagram CEO ZAHG

**Figura 82 – Política ZAHG**



Fonte: Instagram CEO ZAHG

45 Crivella manda recolher HQ dos vingadores com beijo gay. Disponível: <<https://oglobo.globo.com/cultura/crivella-manda-recolher-hq-dos-vingadores-com-beijo-gay-bienal-se-recusa-23930534>>. Acesso em 2 dez. 2020.

**Figura 83** – Política MEZA1618



Fonte: Instagram CEO MEZA1618

Os textos e imagens analisados evidenciam seguir a mesma lógica de consumo que encontra-se na produção publicitária. Nicolau Netto (2017) aponta que o discurso da diversidade também adota uma lógica econômica para produzir sentido da diferença,

A valorização da diferença no mercado simbólico faz com que ela seja mobilizada por interesses, que não se resumem ao econômico, mas adotam a lógica econômica da produtividade da diferença. Basta notar como signos produzidos como diferença da diversidade têm suas diferenças disputadas por agentes” (NICOLAU NETTO, 2017, p. 57).

A semelhança na dinâmica das narrativas dos perfis das mídias sociais dos profissionais, das suas agências sobre o tema diversidade sugere ainda que estamos tratando de uma manutenção dos valores dos *white collars*<sup>46</sup>. Uma comunidade repleta de discursos de distinção legitimados pelo privilégio de acesso aos meios de produção simbólica e agentes que contribuem nas disputas narrativas da diferença atribuindo um valor de “status” de ordenamento ao destinarem pontualmente a visibilidade ao tema.

Segundo Bauman (1999) a dicotomia é um exercício de poder e a diversidade é um recurso de controle da diferença, permitindo dissimular uma simetria ou, uma

46 O termo *white collars* (colarinhos brancos) surge no livro clássico *A Nova Classe Média*, Wright Mills inicia classificando neste grupo profissionais liberais, burocratas, assalariados, engenheiros, gerentes...etc, cita explicitamente os publicitários classificando-os como vendedores (ROCHA, 1990, p. 38).

inclusão do diferente. Assim como ocorre com várias esferas do mundo dos negócios, há indícios de que os discursos sobre diversidade surgem nas mídias sociais dos empreendedores publicitários deste estudo como apontamentos de uma agenda social dissimulada.

Bauman (2008) alerta para um tipo de comportamento único dos agentes da sociedade de consumo, o de reproduzir a referência de um modelo ideal. Não há espaço para vínculos de colaboração ou intercâmbio com o diferente que sustentem uma relação mais profunda aos interesses que figuram na pauta dos movimentos sociais organizados.

### 3.5.2.2 Discursos projetando mundos possíveis

O sentido de projeto nesta análise consiste nas manifestações da mobilização constante dos empreendedores publicitários em demonstrar a gestão de diversas atividades e papéis que remetem a percepção de uma multiplicação de conexões, elos e ampliação de suas redes sociais. Neste contexto, são identificados projetos de vários tipos e ordens que surgem a partir da necessidade de conectar-se, que podem ser nomeados como

(familiares, afetivos, educativos, artísticos, religiosos, políticos, caritativos...) e, principalmente, sua classificação de acordo, com a distinção entre o que é da alçada do lazer e o que está relacionado ao trabalho [...] o que importa é desenvolver atividades, ou seja, nunca estar sem projetos, sem ideias, ter sempre algo em vista, em preparação, com outras pessoas cujo encontro foi ensejado pela vontade de fazer alguma coisa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 142).

A representação da vida fragmentada desses publicitários empreendedores passa a ser concebida como um projeto, uma vez que o objetivo da sua publicização é sugerir a sua capacidade de gerir além dos negócios, as campanhas ou equipes criativas, mas também a sua vida pessoal, ou seja ele tem um estilo de vida.

Um estilo de vida para ser admirado, consumidos uma vez que a configuração das contas de suas mídias sociais é pública e por um clique é possível tornar-se um seguidor, assim sendo eles garantem a constituição de uma comunidade. Apenas o

perfil de um CEO exigia autorização para acesso, o que foi aceito com facilidade, a partir do envio do pedido no próprio sistema da plataforma do Instagram.

Na maioria dos perfis analisados constata-se o cuidado no uso dos recursos da organização dos conteúdos oferecidos pelo aplicativo do Instagram. Eles possuem a opção de destaque no perfil, que permite criar repositórios de conteúdos temáticos com fotos e pequenos vídeos, tornando a experiência do interlocutor ainda mais eficiente. Consequentemente, este planejamento de conteúdo assemelha-se à mesma estética identificada nos perfis das mídias sociais oficiais das agências, analisadas anteriormente em demais subcategorias deste estudo.

Os discursos globalizados que permeiam as narrativas de si revelam que há diferenças sobre os assuntos tratados nos perfis das agências. Trata-se de um acúmulo de estímulos culturais que contribuem para a imaginário social da identidade do empreendedor profissional, em algumas situações é similar ao conjunto de práticas que exige a atividade publicitária “conhecimento geral”, “criatividade”, “ecletismo”, “versatilidade”, “pouco de tudo” também apontados no estudo de Rocha (1990) “Ele manipula discursos provenientes de vários domínios de conhecimento. Ainda mais, não se aprofunda em nenhum deles” (p. 53).

O que diferencia a constituição deste capital cultural do profissional da área e do empreendedor é a presença da lógica da cultura empreendedora nos fragmentos da rotina de vida e o objetivo da sua publicização para inspirar modelos de exercício de como empreender a si.

#### 3.5.2.2.1 Projeto Família

O registro das cenas da vida em família aparece em todos os perfis. Necessariamente o empreendedor não se faz presente em todas as fotos, mas fica nítida a sua presença na decisão pelo que deseja revelar ao interlocutor. Em alguns casos, é possível traçar uma linha da sua trajetória de vida do indivíduo, com fotos do casamento dos pais, o primeiro dia de aula dos filhos, os amigos da escola ou a chegada do neto na família.

As fases de crescimento dos filhos é um outro tópico recorrente nos perfis digitais. Os filhos podem ser aqui interpretados como "projetos em andamento", uma vez que há tal analogia no texto da Figura 84, “a melhor e mais bela direção de arte até agora. Dias felizes! @digous (tradução nossa)”.

**Figura 84** – Projetos Filhos



Fonte: Instagram CEO AKQA

Expressões como “companheira”, “esposa”, “mãe dos meus filhos” também são identificados nos perfis do Instagram dos publicitários empreendedores. Na maioria das imagens, surgem textos com tratamentos românticos, sem a menor preocupação de uma exposição dos seus sentimentos, considerando que são profissionais responsáveis por atender clientes globais. Há uma naturalização na espetacularização das relações íntimas e familiares assemelha-se a um álbum de família, Figura 84.

Cabe aqui resgatar Lazzarato (2006, p. 100) quando afirma que no capitalismo contemporâneo “[...] não é um modo de produção, mas uma produção de mundos”. As imagens, palavras e significados nestas imagens contribuem para a materialidade da subjetivação do sujeito a partir do seu cotidiano pessoal, ou seja, para a constituição de um projeto bem sucedido. A intimidade ganha tributo de mercadoria, bem como a afetividade e são convertidas em vantagens econômicas e sociais quando Considerando que as publicações encontram-se em um ambiente digital, altamente competitivo, a exposição das imagens da família publicizadas podem ser interpretadas como sendo os resultados de um investimento do exercício do “domínio de si mesmo” (BORGES, 2019, p. 94).

Quando as relações sociais ganham esta utilidade econômica, não há mais barreiras entre as esferas da vida pública e privada. Illouz (2011, p. 12) sustenta que na visão do capitalismo afetivo a família é um “evento biográfico carregado simbolicamente por toda a vida é capaz de expressar de modo singular a individualidade”. A autenticidade constitui-se pelas provas de uma vida familiar feliz,

imprimindo ao empreendedor publicitário a ideia de “verdade”, “transparência” e confiança na sua habilidade de gestão de si.

Vale lembrar que na condição de liderança, espera-se que o empreendedor tenha reputação para trazer para a sua equipe as melhores mentes colaborativas e forme uma “família” eficiente. Sennett alerta que a especialização e flexibilidade do capitalismo moderno cobra do empreendedor que ele seja um bom ouvinte, tal qual um pai que ouve muito bem e entende magnificamente em vez de ditar a lei; Este é um comportamento que traz o sucesso ou mesmo apenas a sobrevivência em um mercado altamente competitivo (SENNETT, 1998).

#### 3.5.2.2.2 Projeto Governos

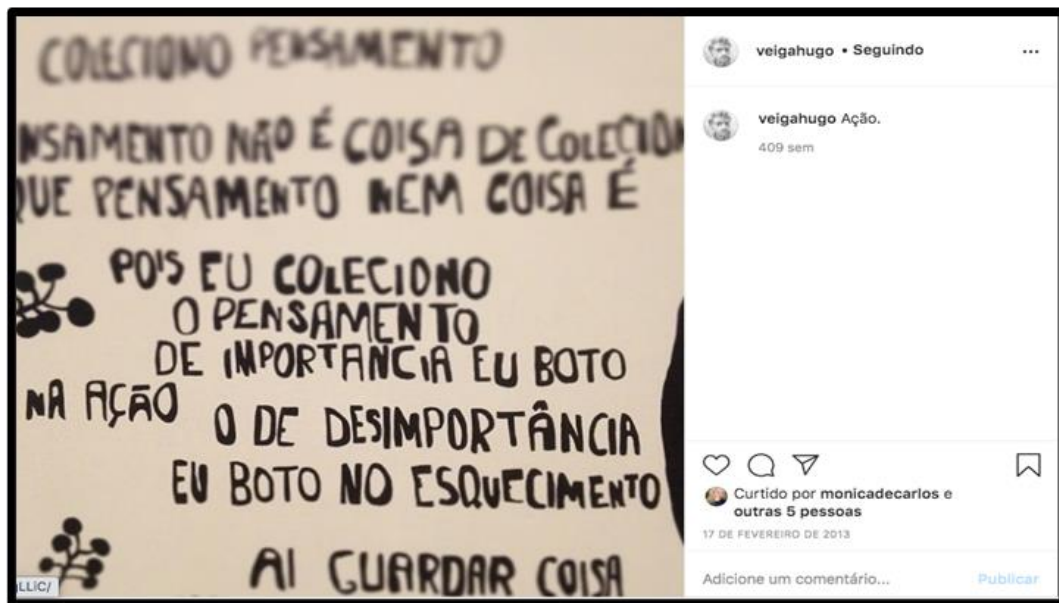
As publicações relacionadas a este tema referem-se a um conjunto de sugestões de práticas, exercícios, técnicas e orientações de conduta que disseminam a ideologia do empreender a si. Casaqui (2019) aponta a dimensão comunicacional como sendo um pilar para a constituição e produção do sistema capitalista, contando com agentes do campo do empreendedorismo atuando na convocação dos sujeitos fazendo uso de materiais didáticos e propostas (pseudo) educacionais

Conforme aponta Dardot e Laval (2016) a constituição do empreendedor como modelo de conduta do nosso tempo consiste em uma doutrinação de mentes, tornando-o mais adaptável às condições de escassez, risco e de competitividade que lhe são impostas, mas ao mesmo tempo também por eles são produzidas. Vale destacar que na proposta de uma sociedade empreendedora, cada sujeito é uma “a empresa de si mesmo é uma “entidade psicológica e social, e mesmo espiritual”, ativa em todos os domínios e presente em todas as relações” (DARDOT; LAVAL, 2017, p. 335). Dessa maneira, podemos inferir que os empreendedores somam esforços com os agentes do sistema capitalista quando expõem as suas narrativas de si visando inspirar outras pessoas.

Em suas publicações é possível apreciar uma gerência de condutas, da mobilização dos afetos revestidos em prescrições, convocações biopolíticas (PRADO, 2013). Discurso terapêutico para acomodação dos sentimentos como dispositivos de engajamento dos sujeitos (ILLOUZ, 2011) e aconselhamento de equipes, clientes e até mesmo dos concorrentes a buscarem aperfeiçoar-se em uma aprendizagem contínua.

No perfil do CEO da agência AKQA CASA (Figura 85), a técnica de empreender a si é apontada na sugestão de mudança de hábito. O texto remete uma melhoria no processo decisório, no que se pensa e age. Ele define a condição correta. “Ação” é um verbo, uma competência, um valor do sujeito empreendedor comentário do autor que convoca seu interlocutor a mudar a sua perspectiva com a frase “ação”.

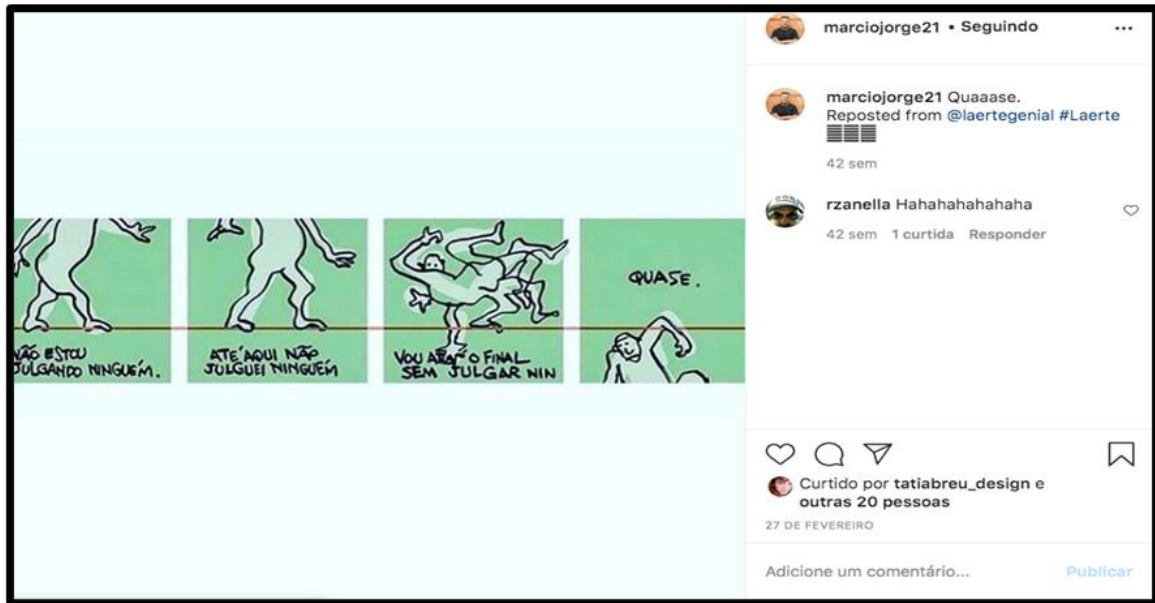
**Figura 85** – Pensamento AKQA



Fonte: Instagram CEO AKQA

A mudança de hábito também surge na condição de ajustamento de conduta no perfil do CEO da ZAHG (Figura 86). Na perspectiva da cultura conexcionista, a atitude de “julgamento” gera o risco de reduzir a amplitude da rede social, o que espera-se do sujeito empreendedor de si é “[...] automonitoramento, sabem julgar “com mais lucidez o estados emocionais do outro e, por sua vez, são percebidos como mais amistosos, abertos, menos preocupados [...] enfim, eles tem jeito[...]”, essa habilidade de comportar-se em sociedade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, 148). A analogia da corda bamba exemplifica muito bem a ideia de práticas de si, de auto reflexão e auto ajuda para alcançar a sua melhor performance em seus projetos empreendedores.

Figura 86 – Pensamento ZAHG



Fonte: Instagram CEO ZAHG

A mesma perspectiva também é observada no relacionamento com os clientes. Assumindo a função de gestor de projetos diversos, cabe ao empreendedor engajar os outros, mesmo que este seja o cliente. Ele também é parte desta sociedade empreendedora, sujeito as formas de governamentalidade neoliberal e processos orientadores para que possa sobreviver ao mundo das incertezas (MARÍN-DIAZ, 2011).

A Figura 87 apresenta um desses exemplos de tentativa de engajamento, trata-se da publicação de um cliente marcando a página oficial da agência MEZA 1618 e o CEO, agradecendo por receber um livro, como presente de “boas-vindas” à agência. O texto esclarece que a agência, ou o empreendedor publicitário, possui uma política de aprendizagem para mobilizar o cliente a mudar sua percepção de mundo. É perceptível a intenção da incorporação de técnicas de atualização do sujeito, conforme está escrito no trecho do texto “a maneira de como são feitas as coisas por aqui”, no comentário da cliente,

Eu tenho que amar a equipe do Meza! Este é o meu presente de boas-vindas, que reflete a maneira como fazemos as coisas por aqui. Muito obrigada Matina!!!! Você é sempre muito inspiradora. #esta é a meza #losangeles\_la #pensegrande<sup>47</sup> (tradução nossa).

47 This is my welcome back gift which reflects the way we do things around here. Thank you so much Matina!!!! You are always very inspiring. #thisismeza #losangeles\_la #thinkbig” (Eu tenho que amar a equipe do MeZA! Este é o meu presente de boas-vindas, que reflete a maneira como fazemos

Figura 87 – Pensamento MEZA1618



Fonte: Instagram MEZA1618

Mas quem é Paul Arden? Foi um diretor executivo de criação da Saatchi & Saatchi onde trabalhou 14 anos na agência, até criar a sua consultoria. Reconhecido pelo meio publicitário internacional por uma campanha publicitária para a British Airways, que garantiu a sua sobrevivência. Arden é autor de citações prescritivas, como por exemplo: "*Todos nós estamos anunciando, o tempo todo. Até o padre, com todo o seu fervor, está anunciando Deus*".

O livro entregue ao cliente é considerado um dos seus *best sellers*, que combina os temas de publicidade e motivação. Observa-se que o livro é um pedagógico da cultura empreendedora, uma vez que objetiva exercitar e modificar a percepção de visão de mundo. Segundo Boltanski e Chiapello (2009), os empreendedores apreciam fazer uso de “saberes especialistas” na mediação de pessoas muito diferentes e garantir a qualidade de interação e o fluxo de comunicação para garantir o sucesso dos projetos.

A Figura 88 sugere a eficiência do processo de engajamento e da valorização da entrega desta mercadoria “gestão de conduta”, a cesta de agradecimento a equipe da agência conta com apetrechos que remetem a ideia de cuidado de si (garrafas de água, maçã, plantas) que também corresponde a lógica da fábrica do sujeito liberal (DARDOT; LAVAL, 2009).

---

as coisas por aqui. Muito obrigada Matina!!!! Você é sempre muito inspirador. #thisismeza #losangeles\_la #thinkbig) alacacio

Fragmentos do texto remetem ao “prazer em trabalharmos juntos”, “votos de sucesso por mais anos de vida da agência”. Sendo a publicação originada pelo cliente e voluntariamente publicada no perfil do empreendedor é preciso compreender que ela contribui para atribuir-lhe autoridade, reconhecimento de uma entidade referência capaz de inspirar a transitar.

**Figura 88** – Presentes dos clientes MEZA1618

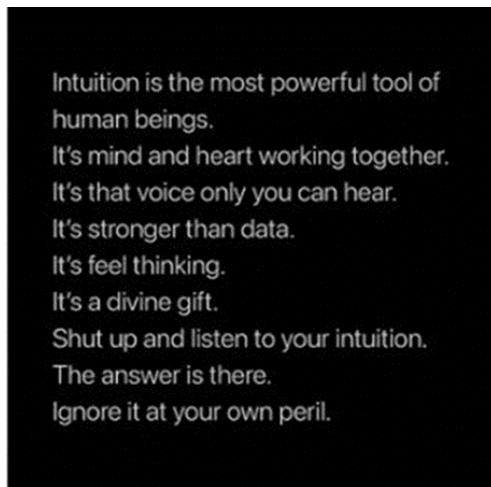


Fonte: Instagram MEZA1618

Dos cinco perfis dos CEOs analisados, dois são mais dedicados a oferecer em suas narrativas pessoais estratégias discursivas de governamentalidade de si, são os CEOs da Fábrica e da GUT, Figura 89 e Figura 90. Eles intercalam textos e imagens da sua autoria e de outros autores, mas ao analisar o conjunto da obra, suas publicações oferecem arranjos discursivos pautados pela cultura empreendedora que contribuem para melhor visualizar a constituição de um imaginário do empreendedor publicitário contemporâneo e os motivos deles serem considerados inovadores.

Um dos temas recorrentes nos discursos nas mídias sociais desses empreendedores enquadram-se na segunda vertente da cultura de Inspiração, o que costumamos chamar “insight” e originam as ideias. Baseada na área de psicologia e identificada como sendo de “fontes intrapsíquicas”, a inspiração é estabelecida por um com etapas entre os domínios da consciência e inconsciente. Em ambas as publicações os termos “intuição” e “imaginação” são apresentados como formas de aprendizagem, competência e capital humano.

Outro padrão identificado nos discursos terapêuticos é a orientação para o indivíduo usá-los a seu favor, assim como ocorre no texto do CEO da GUT ao descrever um roteiro para o seu acesso.

**Figura 89** – Pensamento CEO GUT

A intuição é a ferramenta mais poderosa dos seres humanos.

É a mente e o coração trabalhando juntos.

É aquela voz que só você pode ouvir.

É mais forte do que dados.

É sentir pensar.

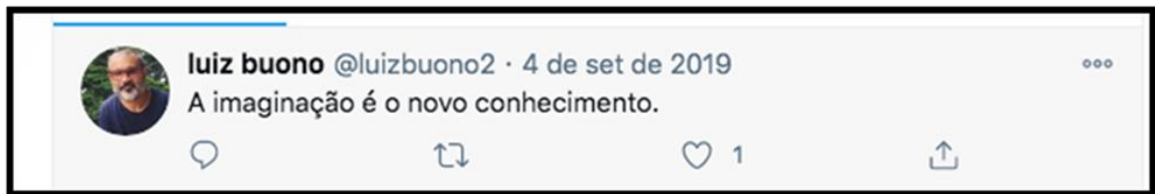
É um presente divino.

Cale a boca e ouça sua intuição.

A resposta está aí (tradução nossa)

Ignore por sua própria conta e risco

Fonte: Instagram CEO GUT

**Figura 90** – Pensamento CEO Fábrica

Fonte: Twitter CEO Fábrica

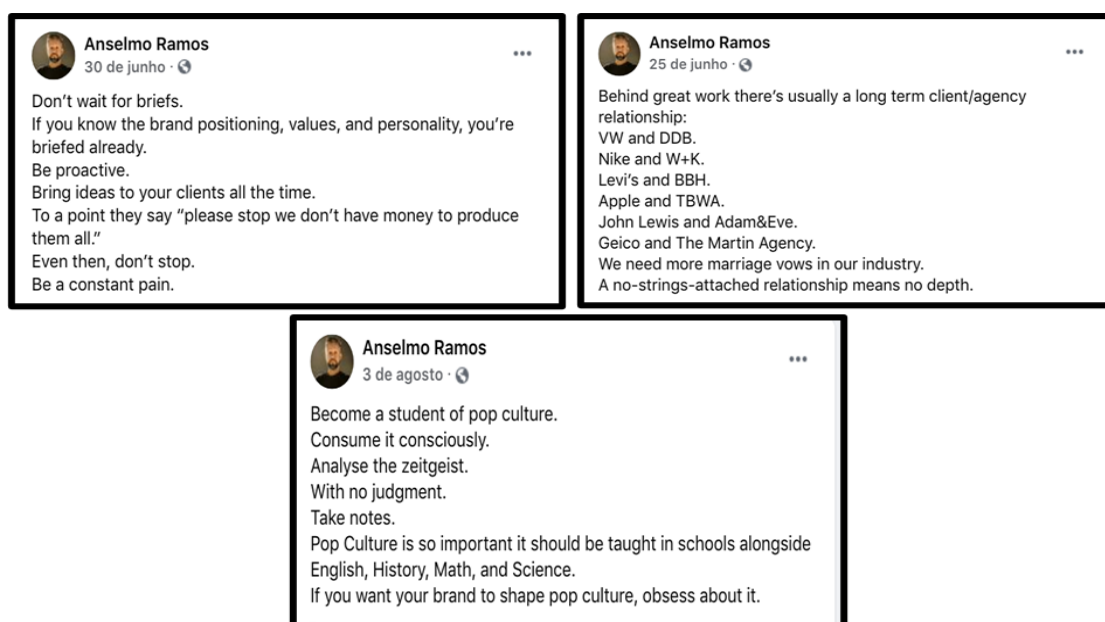
Marín-Díaz (200) aponta nos estudos dos discursos de autoajuda uma convicção dos indivíduos a respeito da existência de um poder infinito interno, que deve ser assumido para que se tenha acesso. Esses elementos aparecem como a “força do pensamento”, o “poder interior”, bem como podem ser incluídos “intuição” e “imaginação”.

Há também um tom de autoridade com o interlocutor no trecho do texto em que CEO da GUT convoca “cale a boca e ouça a sua intuição”, ou mesmo na determina o “novo”, como é o caso do texto do CEO da Fábrica.

Mas em ambas as publicações o que estabelece-se o descolamento dos elementos “intuição” e a “imaginação” do imaginário social da prática profissional do mundo publicitário para servir como recursivo discurso de governo de si e dos outros, para sustentar o engajamento do interlocutor na cultura empreendedora.

Outras práticas reconhecidas como especificidades nas dinâmicas da atividade publicitária e naturalizadas em publicações do CEO da GUT referem-se à gestão do relacionamento agência-cliente, “modo de fazer” publicidade. Ele usa as suas mídias sociais para publicizar práticas realizadas pela sua agência, que supostamente, obtiveram bons resultados. Abaixo é apresentado na Figura 91, com três textos analisados para ilustrar este estudo.

**Figura 91 – Dicas do CEO da GUT**



Fonte: Instagram CEO GUT

Na Figura 91A, o empreendedor nomeia como “subserviência” o comportamento supostamente reativo das agências deve ser contextualizado a partir disputa de novos atores no mercado de comunicação, ocupando o espaço de especialista de uma comunicação integrada (SCHUCH, 2019), como pode ser conferido em suas palavras:

Não espere pelos briefs. Se conhece o posicionamento da marca, valores e personalidade, já está informado. Seja proativo. Traga ideias para seus clientes o tempo todo. Até chegar ao ponto deles dizerem — por favor parem, não temos dinheiro para produzir tudo.” Mesmo assim, não pare. Seja uma dor constante. (tradução nossa)

Novamente identificamos as orientações previstas no discurso de autoajuda preconizando um modelo ideal de como deve ser a condução do profissional que parte

de dois valores da “empresa de si mesmo” no exercício na aprendizagem contínua - no caso o conhecimento respeito do negócio do cliente – e “gozo” – excesso de entregas de ideias e dor.

O sentido de “proatividade” atribuído a um comportamento obsessivo, sem limite de tempo, recusas dos clientes e assemelhar-se a “uma dor”. Aqui identificamos uma incoerência entre a proposta entre o imaginário de um sujeito que empreende de “qualidade de vida” com cenas familiares ou mesmo das mídias sociais que remetem apenas a situações de diversão.

“Dor” remete a repetição, da modelagem, mas também da escolha de um estilo de vida. Segundo Dardot e Laval (2016) no novo capitalismo, a fabricação do sujeito empresa pauta-se da negação de perdas, porque ele é envolvido a um imaginário de liberdade de escolha, de possibilidades e realizações que o conduz a produzir “sempre mais”.

Mas é preciso contextualizar esta publicação do CEO da GUT, a partir uma de suas declarações a respeito da sua visão de relacionamento agência e cliente os clientes que são atendidos pela sua agência são selecionados a partir de critérios estabelecidos pelos seus sócios baseados em estados afetivos que são determinados como “*match*”, “química”, “alinhamento de ambição”. Esta informação está disponível em uma entrevista realizada para o Jornal Meio & Mensagem, intitulada “as novas dinâmicas no relacionamento agência e cliente”<sup>48</sup>. Durante a entrevista, o CEO afirma que no primeiro ano da agência ele respondeu negativamente para atender a vinte seis empresas que não foram aprovadas nos encontros de apresentação de interesses.

Assim sendo, é possível identificar uma pista que permite-nos criar uma hipótese de que há uma lógica da líder de si em avaliar a condição ideal de relacionamento que permite garantir o seu desempenho para administrar projetos bem sucedidos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) ilustrada pela frase: “se conhece o posicionamento da marca, valores e personalidade, já está informado”.

Esses elementos apontados no texto estão associados aos aspectos comportamentais e psicológicos que norteiam estratégias de comunicação, mas também permeiam os discursos da constituição da apresentação do empreendedor

---

48 Entrevista de Anselmo Ramos em Conectando o Mercado. Youtube. Disponível: <<https://youtu.be/LjFFBVzWRmU>>. Acesso em: 20 dez. 2020

de si. Conseqüentemente, é possível identificar que quanto mais exercitado ele seja na adaptação dos sentimentos e emoções, mais profundamente poderá dominar o negócio do cliente (posicionamento, personalidade e valores da marca) e realizar a gestão da conduta do outro, no caso também do consumidor ou da produção publicitária. Considerando a perspectiva conexcionista, o exercício de aprendizagem das emoções garante a ampliação da sua rede social e não apenas serve de modelo ideal para a relação agência-cliente.

O que poderia justificar então publicações de valorização pelo relacionamento duradouro com o cliente, que é apontado na Figura 91B, como podemos ler no texto abaixo,

Por trás de um ótimo trabalho, geralmente há uma relação cliente / agência a longo prazo: VW e DDB. Nike e W +K. Levi e BBH. Apple e TBWA. John Lewis e Adam & Eva. Geico e a agência Martin. Precisamos de mais votos de casamento na nossa indústria. Uma relação sem compromisso não significa profundidade. (tradução nossa)

CEO explora um termo conhecido no meio publicitário, o “casamento”. Ao citar o exemplo de alguns longos relacionamentos (cliente-agência), ele valida um valor do capitalismo afetivo (ILLOUZ, 2011) em sua formação discursiva. Torna assim evidente que o CEO parte de uma imaginação interpessoal para conduzir a relação com o cliente, fazendo-se valer de condições afetivas para estabelecer acordos similares aos firmados por casais na situação de prestação de serviço, como pode ser observado neste trecho do texto da sua publicação “uma relação sem compromisso não significa profundidade”.

Na Figura 91C temos um enunciado que deixa clara as engrenagens para a criação de mudo virtualmente possíveis de Lazzarato (2006) O CEO não só determina a conduta de aprendiz, mas como deve ser realizado. O publicitário ensina que

Torne-se um estudante da cultura pop. Consuma-a conscientemente. Analise o *zeitgeist*. Sem julgamento. Tome notas. Cultura Pop é tão importante que deveria ser ensinado nas escolas juntamente com Inglês, História, Matemática e Ciência. Se deseja que a tua marca molde a cultura pop, seja obcecado com isso. (tradução nossa)

Ele estabelece o exercício da “flexibilidade” como adaptabilidade quando afirma evitar o “julgamento”. Ao indicar que há o “*zeitgeist*”, o CEO confirma a influência de determinados discursos hegemônicos (a cultura pop) manifestados conforme o

espírito do tempo de cada época. Fica evidente que ele conhece os passos de como a cultura pode ser orquestrada por agentes econômicos em uma sociedade capitalista, no caso as marcas. A fórmula de como conquistar a condição de especialista do espírito do seu tempo é condicionada a interpretação dos códigos culturais, racionalização das suas experiências com o outro (“analise”, “consume conscientemente”) e a aplicação da conduta de desempenho/gozo com a expressão “seja obcecado com isto”.

Visivelmente esse discurso é inspirado na lógica da fábrica do sujeito empreendedor (DARDOT; LAVAL, 2016) que demonstra possuir uma jornada de vida dedicada ao aprimoramento constante e beneficia-se dos resultados deste investimento. Vale lembrar que o CEO apresenta-se como professor da disciplina de Engenharia de Cultura POP, em uma das escolas de publicidade reconhecida internacionalmente, a Miami School. Assim sendo, o seu discurso resulta da lógica da multiplicação da oferta de “mundos”, mas também da sua condição de empreendedor e mercadoria, um modelo exemplar para inspirar novas modelagens de mercados.

### 3.5.2.2.3 Espiritualidade

Enquanto o CEO da GUT prescreve os modos de “ser/fazer” do publicitário ou no relacionamento com o cliente-agência, os textos do CEO Fábrica constroem a sua narrativa com foco na temática da “espiritualidade” para inspirar as transformações de si e do negócio. Suas publicações não aborda nenhuma religião, mas apresentam uma visão de um ambiente de trabalho mais saudável, próspero e feliz

A espiritualidade é um fenômeno recente nas organizações e alguns de seus aspectos demonstram que o termo está associado a um conjunto de técnicas de condução de si que objetiva fixar a essência do “eu” frente a tantas outras tantas propostas e demandas de adaptação constante. Marín-Díaz (2000) aponta o aparecimento do preceito de cuidado de si como reflexo da trajetória história da busca do indivíduo pelo verdadeiro em si. Esta disposição da elaboração de si para consigo sem a intermediação de terceiro é por Foucault (2002) chamada de *áskesis* e são apelidadas como espirituais porque “consistem em produzir um eu que se aproxima de um ideal proposto no discurso, o que pressupõe consultar seus deveres em cada circunstância” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 338).

O verdadeiro eu exige do sujeito uma transformação em uma outra versão de si. Na análise de Foucault das práticas ascéticas greco-romana destacam-se três elementos que propiciam a busca do verdadeiro eu :

(1) O acesso ao verdadeiro jamais era dado como direito ao sujeito, nem pelo “ato de conhecimento”. Ele sempre exigia que o sujeito se modifica se [...] a relação com o verdadeiro exigia do sujeito um deslocamento, seja pelo éros (amor), seja pela *áskesis* (exercício), que levava de uma condição inicial para uma outra condição diferente da primeira, em que modificação era um sujeito capaz de verdade: e finalmente, (3) o acesso ao verdadeiro produz certo efeito “de retorno” da verdade sobre o sujeito”. Isso significa que o acesso ao verdadeiro, para além da recompensa, oferecia um efeito “iluminador” que lhe conferia alguma coisa que completava o próprio sujeito, que aperfeiçoava o seu “ser mesmo de sujeito”, transfigurando-o. (FOUCAULT, 2002, p. 34, *apud* MARÍN-DIAZ, p. 36)

Narrativas de sujeitos que alcançam a autotransformação, detalhamento da jornada de exercitação surgem nas dinâmicas da cultura da inspiração, como forma estimular a produção de “humanos” ou sujeito auto governados. Os discursos surgem fortemente nas mídias sociais do CEO da Fábrica, como forma de enfrentamento dos efeitos da realidade globalizada, a dinâmica competitiva, metas e modelos de vida difíceis de serem alcançados.

A Figura 92 trata do compartilhamento da publicação de uma empresa de recolocação profissional (Talenses – that people matter). Traduzida a primeira frase temos “chefe espiritual do escritório: o guru da essência da empresa”. Apesar de não ser um texto da sua autoria, o seu comentário “adoro” manifesta a sua concordância com a ideia.

**Figura 92 – Espiritual CEO Fábrica**



Fonte: Instagram CEO Fábrica

A figura do “guru” é um atributo ao empreendedor contemporâneo que é convocado a ser identificado a conduzir a sua equipe e garantir o ambiente ideal para a colaboração e produtividade. É uma técnica de domínio de si e identifica-se com as especificações tratadas na fábrica do sujeito neoliberal com outras tantas como coaching, programação neurolinguística (PNL) etc (DARDOT; LAVAL, 2016). Índícios da mobilização de afetos do outro surgem na interação realizadas nos comentários da imagem, no comentário de uma seguidora ratificando a compreensão desta qualidade técnica ao empreendedor, “tão importante quanto conquistar clientes”.

A segunda análise refere ao texto de auto apresentação da seção “SOBRE”, da sua página do LinkedIn<sup>49</sup>. O CEO da Fábrica não apresenta um relato do seu sucesso profissional, premiações ou posições privilegiadas nos júris dos festivais da área de Publicidade como os demais empreendedores analisados nesta pesquisa, mas um bom exemplo de aplicação das práticas ascéticas de Foucault (1998).

Ele inicia a sua apresentação associando a descoberta da sua vocação profissional às forças místicas do destino. No texto ele afirma: “Certa vez uma leitura de tarô revelou que vim a este mundo para ser o ‘bobo da corte’, aquele que se comunica, espalhar boas vibrações”.

A ideia de uma missão de vida sendo profetizada por agentes místicos são elementos que surgem nos discursos de autoajuda dos empreendedores. São dispositivos de convocação para a modificação, similar ao modelo da jornada do herói, em que o personagem – um homem comum – sempre recebe um chamado para a aventura.

No parágrafo seguinte, o publicitário descreve as características da sua personalidade, valores e interesses que podem ser compreendidas como da sua suposta predestinação. A narrativa demonstra que o CEO é um praticante da exercitação do verdadeiro eu e apresenta algumas técnicas exercitações.

Gosto da vida familiar, autoconhecimento, meditação, caminhadas, música, e tudo que nos tire do espaço apenas "mente" e nos conecte com níveis mais elevados de inteligência, no campo onde um mundo de possibilidades possa fluir. Gosto também de escrever e compartilhar minhas experiências de trabalho e vida.

---

49 Página do LinkedIn do publicitário Luiz Buono. Disponível em:<<https://www.linkedin.com/in/luizbuono/>>. Acesso 7 em 12 out. 2020.

Ele mantém a lógica do discurso pedagógico, detalhando como conduz a sua autotransformação, explicita a necessidade de conectividade com redes de transformações, que aqui sugere serem místicas alcançando “níveis elevados de inteligência, no campo onde um mundo de possibilidades possa fluir”. A condição de condução do outro para transformação de si surge na sua disponibilidade no trecho “compartilhar minhas experiências de trabalho e vida”

Mas nos parágrafos seguintes é que identificamos que o exercício para acesso ao verdadeiro eu garante uma “iluminação” e com ela, a autoridade para criar mundos desejáveis,

Adoro o "como" as coisas são feitas; como construir ambientes sadios onde o talento de cada um emerge na positividade e um "grande todo" se forma. Vejo o trabalho como um campo de desenvolvimento humano e "despertar" das pessoas.

Minha abordagem é de "dentro pra fora", ou seja, entender a verdade por trás de cada desafio e a partir daí construir caminhos únicos, originais. Tecnologia? Sempre, mas a favor de ideias e conceitos que construam conexões humanas e verdadeiras. Adoro encontrar a mensagem e linguagem que vão bater no coração. Não consigo olhar consumidores, vejo gente. E com "gente", vc precisa da conversa certa, baseada no "ouvir" de verdade, o único jeito da conversa fluir.

O CEO assume a condição de “condução do outro” para expandir a missão de vida para o mundo do trabalho, em diversos níveis no negócio publicitário. O texto complementa a ideia anterior de que ele tem uma missão, cabe a ele trazer para o mundo a que identificando-se seu potencial empreendedor para fazê-lo acontecer, que no caso é instituir uma cultura de trabalho “alternativa” no modo de fazer publicitário que podem ser observados no uso do verbo na primeira pessoa: “adoro”, “minha abordagem”, “vejo”.

Sua descrição da técnica de trabalho é oposta aos tratados teóricos sobre a natureza da persuasão publicitária, de um trabalhador da comunicação para desenvolver a retórica das marcas e dos anunciantes. Ele apresenta o ambiente de trabalho como sendo um espaço de produção da subjetividade do outro, bem como de criações de mundos possíveis (LAZZARATO, 2006). O texto não mostra o mundo das incertezas e estresse da rotina publicitária, ou a dinâmica imposta pelos clientes que fomenta a dedicação de horas de reuniões, encontros e muitas negativas para a obtenção de um “sim” de um cliente. Seu discurso de auto ajuda tem o objetivo de

transformar a vida dos indivíduos a partir da mudança de comportamentos e hábitos mentais.

Outra característica do discurso de autoajuda sendo utilizado um dispositivo de engajamento a cultura empreendedora, está no tom motivacional como enfrentamento dos contratempos e adversidades, apontando como solução a maleabilidade do poder de nosso pensamento. E é isto que o publicitário deixa claro no trecho que afirma “o talento emerge da positividade”. Como já destacamos anteriormente, a sociedade neoliberal preza por indivíduos que exploram a sua autonomia e competitividade na construção de um novo projeto de sociedade (DARDOT; LAVAL, 2016).

Relatos como o do CEO da Fábrica, pautado em uma narrativa marcada pela superação dos obstáculos ou da adaptação às necessidades da sociedade contemporânea, fomentam a percepção de autenticidade. Emitir uma opinião tão pessoal sobre um ambiente profissional e técnico é percebido como sendo “verdadeiro”, “transparente”. Mas é preciso uma reflexão crítica desta formação discursiva, uma vez que se trata de uma estratégia de reforço da dinâmica de um imaginário social de um empreendedor modelo exemplar, com uma performance individual e resultados de auto realização que não podem ser replicadas facilmente, por não contar com as mesmas experiências de vida.

É importante destacar que a possibilidade de conseguir identificar e trazer para a sua comunidade outros sujeitos com a mesma jornada de exercitação também faz parte das atribuições do empreendedor na constituição e ampliação das redes de colaboração de mentes. O terceiro texto (Figura 93) ilustra este conceito a respeito dos critérios que foram predominantes para a contratação de um funcionário: “sonhos batem”, “brilho nos olhos” considerados por ele tão importantes quanto a competência, ou seja, conhecimentos técnicos. Observamos a desconstrução dos valores e práticas consideradas “ultrapassadas” do mundo do trabalho (“no passado a gente contratava mais pela competência”) para afirmar valores de autogestão preconizados pelos discursos da cultura empreendedora: “[...] gente pra dividir momentos bons e ruins, gente pra nos ajudar a crescer como gente [...] gente que nos ajude a mudar o mundo e fazer um trabalho espetacular”.

São valorizados os empreendedores de si pela dedicação e busca por habilidades conquistadas por horas de treino, um especialista no governo de si quando se afirma que “hoje a gente vê competência”.

**Figura 93 – Sonhos batem CEO Fábrika**



Fonte: Instagram Fábrika

Até aqui podemos encontrar pistas para compreender a engenharia de constituição da comunidade de sujeitos autogovernados conduzida pelo CEO de Fábrika, mas podemos suspeitar que ela pode estar sujeita a que no seu exercício de busca pelo verdadeiro eu, aceite novas convocações de transformações. Conforme aponta Bauman (2007), quando falamos de comunidade é preciso lembrar que trata-se de uma produção projeto civilizatório, uma “comunidade planejada”. Conseqüentemente, não necessariamente conta com o engajamento voluntário dos indivíduos, principalmente quando falamos de autogovernados.

E, sendo um projeto, o poder coercitivo e punitivo também foram elaborados, com o dispositivo da “liberdade de escolha”, apresenta-se como fórmula que oferece ainda mais poder a quem manipular possibilidades de comportamento dos sujeitos e garantir a ordem.

A punição acontece no dever da busca constante do sucesso e da felicidade. Quando acontece aplicada ainda conta com a manipulação da responsabilidade do sujeito, que de alguma forma não soube aproveitar uma oportunidade (BAUMAN, 2007).

A terceira publicação analisada do CEO da Fábrica ilustra como os discursos de terapêuticos contribuem para dissimular a dinâmica de punição. Abaixo é reproduzido o relato de uma conversa com um ex-cliente, publicado em suas mídias sociais.

Hj conversei com um ex-cliente que me contou que sua empresa passou por uma grande reformulação de pessoas, e, como a partir disso, as coisas começaram a acontecer de uma maneira incrivelmente rápida e produtiva.

Me contou que sente uma nova energia na empresa, e que essa energia estava fazendo projetos que tinham enormes dificuldades de avançarem, hj avançam rapidamente como que os obstáculos se removessem a partir desse novo momento energeticamente favorável por que passa a empresa.

A ciência ainda não conseguiu provar, mas acredito muito nessa coisa de "energia", nesse astral que se estabelece e, como que por mágica, faz as coisas acontecerem.

Se a gente percebe que tudo são átomos e, quando esses átomos assumem uma nova vibração, entrando em conexão com outros átomos, o mundo quântico entra em ação, e tudo se transforma.

Terminei o call com meu ex cliente, coloquei um mantra no fone de ouvido, e passei 10 minutos imóvel, só percebendo meu corpo.

Uma nova energia se apoderou de mim. Tive um final de dia maravilhoso. Tudo é energia.

Marín-Díaz (2012) que há prescrições nos discursos de autoajuda que apontam a narrativas que exploram a crença da existência de “energia” constituída de costumes e “condutas adquiridas” para justificar o dispositivo de “liberdade de escolha”. A energia do sujeito pode ser usada de maneira destrutiva ou construtiva, dependendo das suas escolhas e decisões. Conseqüentemente, é inevitável associar o trecho do texto “os obstáculos se removeram a partir desse novo momento energeticamente favorável por que passa a empresa” a demissão aos antigos colaboradores.

A coisificação dos indivíduos (obstáculos) pode ser interpretada como reflexo do esvaziamento do poder do indivíduo, e o termo “nova energia” como resultado da constituição da organização a partir do conceito de “enxame” em detrimento ao grupo de profissionais, uma vez que a orientação pela reprodução de comportamentos, pode ser mais facilmente notada pelo padrão de movimento que apresentam, como bem aponta Bauman (2017, p. 100):

são [...] nada mais do que a “soma de suas partes”, ou agregados de unidades dotadas de autopropulsão, unidas unicamente [...] pela “solidariedade mecânica”, manifestada na reprodução de padrões de comportamento semelhantes e se movimento numa direção similar.

Como toda a exercitação do indivíduo tem como o objetivo a felicidade, conseqüentemente não a tranquilidade, fluidez das atividades em sua empresa associada a energia a “nova energia” pode ser compreendida como sendo a conformidade dos sujeitos as regras estabelecidas pela comunidade planejada.

O CEO reforça a sua crença na exercitação de acesso ao verdadeiro eu quando afirma que “ouvindo o seu mantra e dedicando um determinado tempo para supervisionar o comportamento do seu “corpo”. Fica claro os preceitos de “domínio de si”, associados ao “gozo do seu desempenho” ao fazer questão de manifestar o alcance da sua “energia”. Mas principalmente, evidencia a necessidade de uma frequência da exercitação para o acesso ao “eu”. Conforme concluiu Marín-Díaz (2012, p. 172), “exercitar-se não só produz o hábito, mas a própria exercitação torna-se hábito e aprendizado”.

#### 3.5.2.2.4 Projeto trabalhador comum

Publicitários que possuem agências, mas trabalham como qualquer outro operador da área, na frente da produção publicitária. A Figura 94, do CEO da Meza 1618, oferece evidências de que a proposta do modelo inovador, não eliminou o discurso de “sacrifício” associado ao trabalho publicitário em atendimento às necessidades emergenciais do cliente. O texto dos comentários ilustra que o esforço pela troca do lazer especificado na frase “mais um domingo queimando a massa cinzenta” pelo trabalho continua a ser valorizado, além de deslocar a ideia de que há distinção entre dono do negócio e o operador da publicidade, como pode ser observado no uso da hashtag “#trabalhadordobrasil”.

A mesma ideia surge no texto da Figura 95 do CEO da Fábrica. Além de estar em uma catraca – “batendo” o ponto para entrar no prédio – seu vestuário sugere o seu esforço em demonstrar uma condição de “igualdade” aos seus colaboradores. O texto também contribui para a ideia de que ele realiza uma atividade laboral, que exige seu esforço, no trecho “fim de mais um dia de trabalho”.

**Figura 94** – Trabalhador do Brasil MEZA 1618



Fonte: Instagram CEO MEZA1618

**Figura 95** – Trabalhador do Brasil Fábrica



Fonte: Instagram CEO Fábrica

Segundo Rocha (1990) a percepção de que é publicitário apenas aquele que trabalha na agência é uma condição para o mesmo ser reconhecido pelo grupo. Ou seja, só é digno de utilizar o termo aquele que esteja sujeito às condições para execução da atividade, sendo elas inclusive o prolongamento da jornada de trabalho.

Conforme aponta o autor, o prolongamento das jornadas de trabalho sem remuneração é uma prática social nas comunidades publicitárias, principalmente para

aqueles que estão na área de criatividade, que são submetidos a suas regras desde o seu ingresso no mercado. Vale lembrar que a maioria dos profissionais que são analisados nesta pesquisa são da área de criação.

É compreendido como sendo trabalho do publicitário também o aprimoramento de si e do outro. A capacitação como atividade laboral surge no perfil do CEO da ZAHG. Conforme o texto da imagem, a equipe deixou um dia de Carnaval para aprenderem com o empreendedor. O sentido do trabalho é associado à disponibilidade para aperfeiçoamento constante e contínuo. Esta é uma conduta do sujeito que empreende a si, da sua autonomia em determinar diminuir as chances de perda de uma oportunidade e, a todo momento, é identificado como sendo uma chance de acumulação cultural.

Assemelhar-se ao colaborador reforça a ideia de uma gestão contemporânea democrática e sem distinção de papéis, de que todos trabalham para o bem comum, no caso o interesse do cliente. Mas, ao mesmo tempo, deixa escapar que as inovações nos processos de produção não deram conta de eliminar hábitos do grupo, como a construção de uma "imagem de si" de eficiência para a sociedade a partir de técnicas que conduzem o outro à produção esperada.

### **3.6 Considerações Finais das Análises**

Fale sobre o que é novo para que assim ele possa ser percebido como tal. Explique, demonstre, testemunhe como você mudou. Ofereça recursos, técnicas e experiências que permitam com que outras pessoas possam sentir-se acolhidas em seu processo de transformação. Crie a sua rede de inovadores. E, o mais importante, publicize frequentemente essas ações.

No decorrer de nossa pesquisa encontramos nas redes sociais exploradas uma série de discursos dos publicitários semelhantes aos citados acima, o que expõe completa sintonia com a ideologia da cultura empreendedora (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), como alicerce na constituição de um sujeito fabricado a partir das necessidades do capitalismo neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016).

Os publicitários escolhidos para esta investigação foram formados tecnicamente para somar esforços com os diversos agentes que disputam simbolicamente o poder de inspirar, como as grandes corporações — as quais são responsáveis pelas suas comunicações publicitárias — agentes capitalistas que

fomentam fóruns mundiais e outros eventos globalizados, tanto presencial quanto online; consultores, palestrantes motivacionais, ativistas e plataformas do campo do empreendedorismo e suas variações.

Suas narrativas e argumentações refletem os discursos sociais dos agentes deste sistema, com a perspectiva de normatizar uma sociedade, oferecendo modelos de mundo e de *self*. Da mesma forma que eles são regidos pela ideologia do empreender a si, observamos que eles também servem a este sistema. Foi possível confirmar esta vocação na produção e registro da jornada empreendedora, no compartilhamento dos fragmentos dos projetos de vida e na criação de comunidades.

Nessa perspectiva, entendemos que para tornar mais eficiente a elaboração das nossas conclusões e responder aos objetivos traçados para este estudo, primeiro precisamos realizar alguns apontamentos: os discursos e as narrativas desses publicitários e os publicizados pelas suas agências não podem ser tratados separadamente. A articulação entre eles contribui para a identificação das estratégias discursivas, serve como recurso de inspiração para promover estímulos de governança do outro e atribuir a percepção do novo.

Classificamos os textos que demonstram o esforço disciplinar, que apresentam motivações positivas em relação à cultura empreendedora em duas macrocategorias estratégias discursivas: a de espacialidade do trabalho publicitário e a de gestão de pessoas e relacionamentos. Dentro de cada uma delas, as estratégias discursivas foram organizadas em subcategorias e seus respectivos temas recorrentes nos perfis. São arranjos discursivos que permitem contemplar como constitui-se o processo de inspiração do outro, ou neste caso, o imaginário do “novo”.

Além disso, durante a explicação da metodologia deste estudo, no Capítulo III, estabelecemos algumas questões que guiaram nosso olhar durante toda a análise. É hora de retomá-las e respondê-las uma a uma. Desse modo, organizamos nossas conclusões a partir das questões orientadoras de forma a apresentar integralmente cada uma das observações realizadas no campo da pesquisa.

### ***Quem são os publicitários que empreendem?***

Diferente dos publicitários de outras décadas, em que o resultado criativo das suas campanhas publicitárias, festas e marcas famosas definiam a sua reputação, as lógicas da sociedade de consumo impõem-lhes novas atitudes que viabilizem o

imaginário social na contemporaneidade. Publicitário é aquele que também produz e gera a mentalidade de vários públicos com quem relacionam-se.

As plataformas de mídias sociais e redes sociais on-line são essenciais para este processo de produção de mentes empreendedoras, porque oferecem um ambiente apropriado para que os publicitários tenham autonomia nas estratégias e gestão, a fim de garantir uma matriz simbólica que os sustentem nas lógicas desta cultura de consumo. É tão clara esta necessidade que eles possuem e atuam simultaneamente em várias plataformas digitais e presenciais.

As imagens, vídeos e textos analisados mostram claramente que os publicitários expressam sua subjetividade de êxtase e êxito em meio a lugares onde os signos da cultura empreendedora, a saber: a flexibilidade, a colaboração e a ostentação da felicidade, precisam ser consumidos. Esses arranjos ganham significado na interação com o outro, são trocas que servem de suporte para a produção do imaginário do novo, na conquista da atenção do sujeito, engajá-lo em uma comunidade imaginada, ou podemos chamar por um mundo desejável (LAZZARATO, 2006).

Em uma sociedade em que as pessoas são transformadas em mercadorias (BAUMAN, 2008), a construção da identidade baseia-se na habilidade em manipular os signos do consumo, nas diferentes formas de relações estabelecidas entre as pessoas e os arranjos por eles criados. A primeira evidência desta construção está na boa vontade destes publicitários de empreender a si próprios. Conforme aponta Dardot e Laval (2016), a eficiência do processo de governar a subjetividade do indivíduo depende do seu envolvimento na sua atividade profissional, como é o caso dos perfis analisados.

Podemos constatar o esforço desses profissionais em terem um arranjo simbólico que permita serem reconhecidos como sujeitos globais. Uma tentativa de universalização de saberes e conhecimentos que se manifestam nas narrativas e discursos na dimensão profissional, a saber: nas informações sobre a sua formação profissional ou experiência de liderança no atendimento de clientes internacionais; identificação das suas funções na agência com termos em inglês; fotos da participação em eventos internacionais como ouvintes ou palestrantes, bem como na perspectiva da dimensão pessoal, as experiências internacionais marcam imagens e textos sobre os seus hobbies e momentos vivenciados em família.

Esta universalização indica o consumo de ideias de um estilo de vida inspirado na autorrealização que pertence a um determinado grupo socioeconômico, ao menos referente ao Brasil, o da classe média intitulado como *white collars*, apontado por Rocha (1990). Já nos discursos dos operadores da publicidade, as motivações de engajamento à cultura empreendedora remetem ao sentido da adaptação às constantes mudanças tecnológicas, oportunidade de emprego e atendimento às necessidades dos clientes (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2012) e (TOALDO, 2011). Esta é uma diferença significativa entre os perfis dos publicitários que empreendem neste estudo, e os demais publicitários tratados nesta pesquisa como operadores da publicidade.

A elaboração de uma imagem do empreendedor global dialoga com as perspectivas de Sennett (2006) sobre a percepção da globalização na cultura do novo capitalismo, que provoca a transferência de energias produtivas que circulam em outros espaços, além do mundo já desenvolvido. Assim sendo, ao apresentar elementos em seus discursos que fomentam o imaginário de um mundo sem fronteiras, estes profissionais exibem-se como mais adaptáveis aos cenários de incerteza e ao enfraquecimento das normas, mas acima de tudo, eles tratam o relacionamento do ponto de vista econômico, uma vez que se trata de um mundo em que:

Os seres têm como preocupação natural o desejo de conectar-se com os outros, de relacionar-se, de estabelecer elos, para não ficarem isolados. Para que isso dê certo, precisam depositar e inspirar confiança, saber comunicar-se, discutir livremente e também ser capazes de ajustar-se aos outros e às situações, de acordo com o que elas exigem deles, sem serem freados pela timidez, pela rigidez ou pela desconfiança (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 143).

Considerando as características dos sujeitos pertencentes a esta ideologia capitalista, apontadas pelas autoras, identificamos um *primeiro elemento* que destacamos como resultado desta pesquisa. Os discursos e narrativas desses publicitários enquadram-se na lógica do mundo conexcionista conceituado por Boltanski e Chiapello (2009).

Ao que parece – como apresentado nesta pesquisa – os valores do estilo de vida baseiam-se por *projetos* em seus discursos. Os conteúdos identificados nas mídias sociais são geridos como portfólios de atividades, com o objetivo de publicizar a “grandeza” da sua capacidade em flexibilizar, adaptar e participar de várias esferas

discursivas. Ser ativo é um valor reconhecido na comunidade conexionista, porque ao estar em movimento garante-se a expansão das redes sociais on-line ou presencial e as possibilidades “de encontrar pessoas ou de relacionar-se com ‘coisas’ cuja proximidade é capaz de gerar um projeto” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 142).

O perfil conexionista é apontado como sendo o predominante dos empreendedores sociais nos estudos de Casaqui (2016b), e nesta pesquisa pudemos identificar algumas similaridades com o dos publicitários escolhidos. Ambos surgem em um contexto de crise, cenário de escassez, construídos a partir de discursos emergentes de mudanças, tornando todo aquele que se utiliza da sua criatividade para reorganizar os recursos que estão disponíveis como empreendedor em “herói” do momento (CASAQUI, 2016b).

Estas características ajudam a compreender o uso indiscriminado do termo empreendedor, ou mesmo inovação, para definir qualquer tipo de iniciativa que tenha como resposta às situações de crise na contemporaneidade. É notória a atribuição do mesmo sentido aos publicitários desse estudo, uma vez que se tornam especialistas em interpretar nos discursos globalizados o que há de tendência no mundo dos negócios (gestão de pessoas e processos) e adaptá-los para a realidade do mercado publicitário de maneira eficiente para superarem a crise.

Um exemplo marcante desse olhar treinado pode ser conferido na fala do CEO da Fábrica sobre a motivação da criação da rede social com profissionais talentosos de vários países do mundo, minimizar o custo de operação para o cliente e garantir a competitividade e sustentabilidade do seu negócio. É percebido como o sentido do “novo” e revela sujeitos mais docilmente adaptáveis às lógicas do novo capitalismo.

Identificar a articulação dos discursos sociais hegemônicos na modelagem da imagem diferenciada desses profissionais no mercado publicitário permitiu tornar evidente a relevância do processo comunicacional para instaurar as especificidades da cultura de inovação. O meio onde surge o empreendedor para responder à necessidade de sobrevivência é totalmente diferente daqueles que estão associados às demandas de traduzir tendências, oportunidades ou vácuos a serem preenchidos, e normalmente, são identificados com a ideia de modelo de negócios baseado em tecnologia, do tipo *startups*.

Como foi apresentado anteriormente, a triangulação dos pilares indústria, universidade e governo torna-se necessária para que haja maior fomento do desenvolvimento de qualquer nação. O investimento financeiro e o fator tempo a seu

favor justificam a tolerância pelos experimentos e erros, mais conhecido como situações de incertezas. A indústria da comunicação não possui um ambiente favorável à inovação, e conforme apontam os estudos apresentados nesta pesquisa, o estímulo ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação na área ainda é embrionário.

A falta deste ambiente que estimule responder às necessidades de mudanças pode explicar por que não identificamos nos discursos analisados nenhum elemento que possa ser identificado como sendo uma “destruição” completa dos modelos dos negócios publicitários, mas arranjos que dialogam com o discurso hegemônico da cultura empreendedora, da apropriação de simbologias dos ambientes tecnológicos e a sua aplicação adaptada às especificidades dos hábitos do mercado publicitário.

São esses arranjos discursivos um dos fatores que inspiram a percepção do “novo” nos negócios desses publicitários. Vale ressaltar que identificamos como sendo arranjos discursivos os temas que foram estruturados nas subcategorias na fase de análise, com destaque para o foco no processo de gestão das pessoas e na criação de redes “histriônicas” nas mídias sociais.

Também não identificamos algum conhecimento “novo” que possa influenciar o comportamento destes publicitários na constituição da sua imagem ou do seu negócio como inovadores, tornando-se relevante, neste caso, compreender as mudanças e necessidades do mercado para respondê-los com mercadorias desejáveis. Estas seriam as características básicas pertencentes à formação dos profissionais de publicidade. Drucker (2002) argumenta que os executivos precisam entender a inovação como meio para explorar as mudanças. Segundo o autor, as oportunidades para a inovação podem ser identificadas pela percepção de incongruências, pela necessidade no processo, pela mudança na estrutura da indústria e do mercado, pela mudança na percepção, pela mudança demográfica e pela introdução de novos conhecimentos.

Conseqüentemente, o que já é dito sobre inovação nos ambientes dos negócios é o que identificamos adaptados na forma de mercantilizar novas ideias do modo de fazer publicidade publicizado pelos publicitários deste estudo. Torna-se evidente que este é o *segundo elemento* que consideramos relevante destacar em nossas considerações, responder se há inovação e qual é o tipo nos discursos analisados.

Nos discursos e narrativas analisadas identificamos que:

- a) trata-se de uma inovação imaginada porque é dita, anunciada e medida e percebida por vários públicos;
- b) é uma inovação porque atende ao critério de ser um sucesso comercial, uma vez que os casos analisados apontam contratações de profissionais e novas contas no portfólio da agência;
- c) é uma inovação do tipo processos que se configura na reorganização de procedimentos de trabalho, gestão da mentalidade de agentes internos e externos, constituição de redes de colaboração e nos processos comunicacionais;
- d) o grau de inovação é incremental porque há evidências de que tanto os indivíduos quanto os processos operam em uma dinâmica de melhorias contínuas, que sustentam diversas fases do processo. São melhorias modestas que ocupam o mesmo patamar tecnológico no qual se aplica, no caso a publicidade. Pelos discursos analisados, podemos inferir que as modificações resultam em melhorias nos indicadores de desempenho e qualidade onde se aplicam.

Evidências do aprendizado do processo de inovação incremental estão na definição dos seus negócios, a maioria apresenta-se como sendo independente, ou o termo em inglês “Indie”. A nomenclatura marca a condição de diferença com as demais agências que pertencem a grupos de investimentos. Não pertencer a um grupo de investimento não é um modelo de negócio totalmente inovador para o mercado publicitário, uma vez que a W/Brasil, por algumas décadas, não esteve associada a nenhum grupo econômico.

O discurso de independência financeira para o mercado publicitário é percebido como sendo uma inovação, considerando o contexto da crise e a possibilidade de poucos publicitários terem como implementar tal modelo de negócio. Como pode ser observado no perfil traçado desses empreendimentos, eles possuem no máximo três anos de permanência (considerando o início desta pesquisa em 2019).

Vale destacar que, apesar de a agência Fábrica ter 25 anos de existência, seu reposicionamento ocorreu com a saída dos sócios, no mesmo período do surgimento das demais agências independentes. Conseqüentemente, podemos ainda inferir que a condição de independência pode indicar a necessidade de conversão dos sócios em ideologia ao modelo connexionista.

Ainda sobre o perfil dos publicitários empreendedores, as estratégias discursivas contribuem para confirmar elementos que caracterizam a imagem de liderança na ideologia da cultura conexcionista. Conforme aponta Boltanski e Chiapello (2009), no mundo conexcionista a autoridade é medida pela sua eficiência em desempenhar vários papéis que possibilitem criar conexões.

Para tornar ilustrativo a mobilização dos publicitários na constituição da percepção de modelo exemplares, relacionamos abaixo vários papéis identificados em seus discursos e correspondes aos apontamentos da autora:

#### *O trabalhador*

Há um esforço em demonstrar que eles são trabalhadores comuns e isto ficou evidente nas mesas repletas de equipamentos, reuniões com as equipes de trabalho, comunicados de trabalho durante o feriado e a marcante imagem do CEO da Fábrica na catraca acompanhada da frase “simples trabalhador brasileiro”.

#### *O jovem*

Nas imagens analisadas é perceptível que os publicitários assemelham-se com os operadores da publicidade, remetendo ao conceito de gestão da juventude. Há vários elementos identificados como sendo da cultura jovem reproduzidas na vestimenta. Alguns chegam até mesmo a ostentar tatuagens, como é o caso do CEO da agência Meza 1618. Sem a identificação nas legendas das fotos, um interlocutor desavisado não saberá distinguir na equipe quem é o líder ou dono da agência.

#### *O influenciador*

A maioria dos publicitários são palestrantes em *lives* e eventos da área de Publicidade, mas é nas mídias sociais que eles desempenham este papel, ao disponibilizá-las para qualquer interlocutor os seguir, manter a frequência de publicações, disseminando o seu estilo de vida, principalmente as cenas familiares que sustentam a imagem de especialista de projetos.

#### *O aprendiz*

A capacitação frequente surge nas mídias sociais da maioria dos publicitários. São imagens, textos, vídeos de momentos na agência, em instituições, com pessoas ou ambientes que remetem à aprendizagem profissional. Incluímos também nesta dimensão as cenas e textos de aprimoramento pessoal e de espiritualidade, como exemplos de técnicas de domínio de si.

Aprendemos, então, que para moldar o publicitário que empreende, pesquisado neste estudo, são necessários vários projetos comunicacionais para modelar o imaginário do “novo”. Não há dúvidas de que é necessária uma gestão de comunicação integrada para disseminar o estilo de vida destes publicitários, tornando-se esta a principal mercadoria a ser comunicada para diferentes públicos, o que explica a presença deles em várias plataformas e mídias sociais.

### ***Quais estratégias discursivas inspiram o outro?***

Entendemos que o espírito da cultura empreendedora serve de tecnologia, tendo a “articulação de certas técnicas e de certos discursos acerca do sujeito” (FOUCAULT, 1993, p. 206). Para compreender o processo de subjetivação gerado a partir da articulação desses discursos e a noção de governo, na perspectiva foucaultiana, consideramos organizar as estratégias discursivas em três eixos:

- Técnicas do governo do outro: consideramos os arranjos discursivos dos publicitários empreendedores sobre os clientes, colaboradores e a comunidade.
- Técnicas do governo dos indivíduos uns sobre os outros integrados (técnicas de governo e coerção): identificamos discursos de agentes de fomento da cultura empreendedora influenciando a conduta dos publicitários empreendedores.
- Técnicas de si (relação consigo): conteúdos que demonstram formas de compreensão que o publicitário empreendedor cria acerca de si próprio.

Estabelecemos como *terceiro elemento* essencial a ser discutido como resultado dessas conclusões que os publicitários deste estudo são especialistas na arte das tecnologias e técnicas de dominação.

Isto não quer dizer que não seja mais relevante os conhecimentos técnicos sobre publicidade ou mesmo desconsiderados os questionamentos e transformações pelos quais o setor e os profissionais são interpelados, mas resgatando o que analisamos nos discursos, identificamos uma emergência na disseminação de provas da habilidade em gerir mentalidades comprometidas com as propostas do fomento das mudanças na publicidade.

No quadro abaixo, tornamos mais clara a visualização da nossa argumentação, identificando as estratégias discursivas que inspiram comportamentos. Relacionamos em cada estratégia os temas que os compõem.

Neste primeiro bloco, consideramos como tecnologias do “governo do outro” um conjunto de temas que serve de várias técnicas para engajar o processo de experimentação da cultura empreendedora. São discursos que envolvem agentes do mercado publicitário (clientes, veículos e outras agências), colaboradores ou a opinião pública em geral.

**Quadro 10** – Estratégias discursivas para condutas de colaboração

Valorização da família
Qualquer lugar para trabalhar
Redes de trabalho
Sem <i>Dress Code</i>
Envolvimento do cliente para cocriar
Metodologias ativas e visuais

Fonte: Elaborado pela autora.

Na maioria dos perfis dos analisados o sujeito é convocado ao desenvolvimento de um comportamento colaborativo, com a oferta de um ambiente de trabalho físico e psicológico esteticamente elaborado para domesticar o olhar e a valorização da sua mobilização para a produção em grupo. Casaqui e Riegel (2008) apontam que empresas consideradas “criativas” recorrem a uma estética fetichista em seu ambiente produtivo, adequando-o ao imaginário incentivado pela linguagem para seduzir.

A publicização desses elementos serve ao consumo simbólico para atribuir o diferencial do “novo” à representação social do modo de fazer a publicidade, em uma tentativa de distanciar-se do modelo tradicional, que está em crise. São imagens e textos que remetem à família (mesa de almoços, aniversários), os profissionais ocupando espaços internos e externos (natureza, ambiente sem divisórias) da agência, vestimentas que lembram momentos de lazer, *post-its* em mesas para indicar processos ágeis e mensagens elogiosas de clientes. Reunidas elas mobilizam o imaginário dessas agências e publicitários como sendo um prestador de serviço ideal.

**Quadro 11** – Estratégias discursivas para condutas de autonomia

Parecer com a equipe
Ausência de liderança
Escolha do espaço para trabalhar
Escuta da liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

Há uma preocupação em demonstrar um tom de despojamento, de informalidade nas relações e uma tentativa de não destacar a presença de uma liderança. Quando ela surge, assume-se uma postura discreta não buscando o destaque ou notoriedade, ao contrário, une-se aos seus colaboradores. Os publicitários empreendedores, que são líderes, procuram também manter o padrão de vestuário.

A arquitetura do espaço de trabalho também contribui para que o interlocutor tenha a percepção da autonomia dos sujeitos, bem como sugere que as convicções e os pressupostos do espírito do “propósito” norteiem o comportamento da equipe. Ostentam grupos espalhados por vários espaços internos e externos da agência.

Vale lembrar que algumas das fotos analisadas desses ambientes de trabalho das agências são registradas pelos empreendedores, o que fortalece a nossa argumentação de que o objetivo é inspirar o interlocutor a experimentar as possibilidades de um lugar, partindo da chefia de cada um escolher onde e com quem trabalhar.

É preciso refletir a respeito deste modelo de organização flexível, uma vez que é gerido pela ideia hegemônica da aleatoriedade, o que significa um rompimento com a ênfase sequencial oriunda do fordismo. Conseqüentemente, o publicitário empreendedor e o que opera a publicidade precisam estar sempre prontos para possíveis mudanças. Esta prontidão refere-se à sua capacidade em fazer escolhas rápidas, a partir dos conhecimentos e saberes disponíveis. Em outras palavras, as relações historicamente produzidas no contexto do capitalismo flexível modificaram o vínculo do homem com o tempo.

Esta desvinculação com as noções de espaço e trabalho afeta diferentes esferas da vida, inclusive a relações de ordem psicológica, que as imagens não revelam, como é o caso do estresse. O cotidiano desses profissionais atribui um outro

sentido desconfortante gerado pela dinâmica dos projetos, contratos temporários e a mercantilização de soluções rápidas, sem interesse de compromissos de longo prazo. Segundo Sennett (2006), este cenário contribui para a formação de laços fracos, o que se torna um perigo para um mundo competitivo como o da Publicidade. Esconde também o impacto da ansiedade e medo gerados pela incerteza.

Em nossa reflexão, trata-se de uma autonomia dissimulada, inspirada pelas estratégias discursivas que, na verdade, são aplicadas como técnica de governo do outro. Essas técnicas sugerem uma normatividade, com preceitos de conformidade em sujeitos disciplinados (DARDOT; LAVAL, 2016). Conferimos que até mesmo os clientes são conduzidos à domesticação do seu olhar, projetando suas habilidades na criação de seus projetos comunicacionais.

As estratégias discursivas ainda garantem a ideia de competitividade entre os sujeitos, de certa forma até mesmo incorporando uma noção de meritocracia. O resultado das análises aponta um modelo ideal de sujeitos que empreendem, mas também operam e consomem o estilo de vida dos negócios inovadores. São sujeitos que conquistaram o direito de participar da comunidade imaginada pelo reconhecimento do seu “talento”.

Assim sendo, não se trata de um protagonismo real da história do sujeito, mas a reprodução de referências inspiradoras sinalizadas como sendo de sucesso. O que constatamos é que o conceito de autonomia propagado pelo pensamento neoliberal se sujeita às necessidades do mercado e é multiplicada por fluxos comunicacionais complexos, com várias formas de manifestação.

**Quadro 12 – Estratégias discursivas para felicidade**

Espaços colaborativos
Premiações
Tatuagem
Cientes famosos
Sem <i>Dress Code</i>
Espiritualidade
Simulação da diversidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Ser feliz é um direito, mas também um dever. Direito porque os conteúdos analisados demonstram o esforço nas narrativas em tornarem a felicidade algo palpável, real e fixa no cotidiano da vida pessoal e profissional para ser apreciada e consumida. Dever porque essas mesmas narrativas demonstram que a felicidade pode ser alcançada pelos colaboradores e clientes, principalmente quando se sujeitam a protagonizar situações que manifestem a sua existência nas suas relações. Resumindo: ser feliz é um novo trabalho e também mercadoria a ser produzida pelo publicitário. O impositivo do estado de alma feliz também não tem distinção entre o empreendedor, o operador da publicidade ou cliente.

A inspiração está na materialização da felicidade no ambiente do trabalho. Casaqui (2015) afirma que fatores ambientais influenciam o comportamento do sujeito e levam a inovar. Dificilmente o interlocutor não deseja fazer parte de uma agência “tão legal” em que há possibilidade de encaixar-se pela afinidade de interesses pessoais, as suas histórias de vida são tão valiosas quanto as habilidades técnicas, conviver com uma suposta diversidade e a perspectiva de conquistar os primeiros prêmios da vida profissional são grandes incentivadores de empreendedorismo.

Casaqui e Riegel (2009) apontam como relevante a publicização deste ambiente de trabalho que rompe com as grandes convenções do mundo dos negócios, para produzir o consumo simbólico de seus valores, da significação que pretende atribuir aos serviços. Fica evidente a importância das pessoas nessas estratégias discursivas. A sua disposição de aceitar a ilusão da liberdade, autonomia e autogestão para serem governados por um conjunto de normas que podemos aqui compreender como “orientação para o gozo” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 374).

A normatividade novamente é percebida nos temas que compõem o conjunto dessas estratégias discursivas, elas remetem à ideia de entretenimento que está presente em todos os perfis, servindo como um código de conduta que leva o próprio sujeito a mensurar e avaliar as suas conquistas.

É uma linguagem que suprime as referências da falta de liberdade que há na acumulação de papéis na atividade publicitária, ausência dos direitos trabalhistas, a estabilidade financeira imposta pela lógica dos projetos ou mesmo as dinâmicas estressantes com os clientes em busca de melhores resultados. Conseqüentemente, entendemos que esses discursos são exemplos de técnicas de coerção da cultura neoliberal discutidas por Dardot e Laval (2016). São recursos modernos de vigilância que acomodam o mal-estar das rupturas dos tempos modernos.

**Quadro 13** – Estratégias discursivas para conduta do governo de si

O trabalhador
O aprendiz
O influenciador
O jovem

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste momento da análise, resgatamos as considerações apresentadas sobre quem é o publicitário empreendedor. Os temas que constroem o conjunto das estratégias discursivas do governo de si refletem as lógicas da fábrica do sujeito liberal descritas por Dardot e Laval (2016).

Mas há pistas que demonstram variações de técnicas de si, evidenciando que alcançar o comportamento de autogestão implica na escolha de experiências na prática da vida. Os discursos analisados neste estudo validam a dedicação desses profissionais em transformarem-se em cada um dos papéis, como contribuição para serem percebidos como “novo”. Segundo Foucault (2010), o sentido de governar a si faz parte do espírito do nosso tempo é um imperativo para todos e precisa ser povoado por exercícios, tarefas práticas, ou seja, é preciso dedicar-se a si com atividades diversas.

De forma que torna-se compreensível a variedade de atividades desempenhadas pelos publicitários que vão da busca pela verdade em si na visão da espiritualidade para os outros que se mostram empenhados em compartilhar boas práticas para o mercado, além dos que buscam a melhora do bem comum.

Publicizar os vários papéis desempenhados é uma maneira que esses publicitários encontram para acessar a sua singularidade por meio da valorização de si próprio. Segundo Casaqui (2015), a história de vida bem-sucedida configura elemento da segunda vertente da cultura de inspiração, sendo consumida como modelo de conduta, mas também como um modelo comunicacional bem definido, que permite ser copiado.

**Quadro 14** – Governo de uns sobre os outros (agentes do discurso hegemônico)

Estratégias Discursivas para empreender
A cidade
Endereço da agência
Modelo de negócio independente
Terminologia em inglês para as funções
Metodologias ativas e visuais
Capacitação constante
Discursos da diversidade
Definição das agências

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma tentativa da universalização é recorrente nos discursos analisados, sendo nítida a influência de símbolos culturais de instituições de países economicamente desenvolvidos, mas também de elementos da cultura tecnológica que servem de distinção destes publicitários àqueles que operam a publicidade ou mesmo daqueles que também empreendem no mercado.

O processo comunicacional que envolve a produção deste imaginário se dá no diálogo estabelecido da reorganização dos signos que produzem o sentido de globalização pelos publicitários e seus consumidores da sua comunidade virtual, e a forma como elas são incorporadas e apropriadas pelos consumidores externos.

Observamos que este processo comunicacional resulta em estratégias de publicização (CASAQUI, 2011), que dizer, pelos discursos e narrativas que mesclam as práticas comunicacionais na mídia digital (plataformas de mídias sociais), interações no mundo físico (endereço das agências, arquitetura) e a representação do mundo do trabalho (metodologias de trabalho, terminologias das funções, definição dos negócios publicitários).

É neste ponto que podemos refletir a respeito de que este conjunto de temas forma uma narrativa estética inspiracional que leva a condução do comportamento dos sujeitos à transformação de si, da sua atividade laboral e do mercado (CASAQUI, 2015). Esta articulação opera como uma educação aplicada, oferecendo ao interlocutor um aprendizado do imaginário possível da reprodução de empreendedores, conforme os comportamentos e técnicas de trabalho entendidas

como sendo mais atuais e eficientes. Tanto nas mídias sociais dos publicitários quanto dos seus negócios há um esforço para esclarecer como é feito o trabalho publicitário, possibilitando o conhecimento das metodologias utilizadas, tipos de serviços que realizam e das imagens das mentes colaborativas que participam.

Eles desconstruem a “dramatização” de uma atividade profissional complexa com linguagem técnica própria (ROCHA, 1990) de completude da formação profissional a partir da “prática da profissão”, em troca do compartilhamento do “saber” para todos como valorização do “propósito” da conquista de um mundo publicitário melhor.

O esforço de construção de um imaginário da produção publicitária, a partir da junção de “arte” e “ciência”, que manteve o publicitário em destaque e a profissão como sendo importante, sofre um deslocamento salutar; não se trata de trabalhar na agência ou produzir a campanha premiada, mas sim “empreender” a inovação, transforma-se em inspiração para aqueles que idealizam um mundo do trabalho da publicidade mais adequado à forma como as narrativas globais estão superando crises e desafios.

Como este processo e conhecimento são oferecidos de forma aberta, torna-se evidente a intenção de garantir o reconhecimento e a legitimidade à ideologia da sociedade capitalista neoliberal, como resposta às críticas sofridas pelo mercado publicitário, bem como difundi-la como uma nova regra geral que deve ser seguida por todos.

Mas mesmo com toda a edição dos fragmentos da representação do cotidiano de um mundo do trabalho inovador, podemos nos deparar com a medição de discursos globais em uma tentativa de “conformidade” com os valores e a mentalidade da comunidade local. A dissimulação da diversidade, que pode ser conferida na nomeação e ordenamento da diferença como controle do status quo, é evidente, tanto pela ausência de determinados grupos sociais minoritários representados na sociedade quanto nas regras de conduta como o uso do termo como “talentos negros” para determinar a inclusão na agência.

Identificamos diferenças que são toleradas, como é o caso das imagens das mulheres que são exploradas em variações de faixa etária, tipos de corpos, etnia e papéis (esposa, mãe, colaboradora, chefia e cliente).

A capacitação constante torna-se em conteúdos apresentados em situações de aprendizado no espaço de trabalho e indica um acúmulo de função e atividade na

jornada do operador da publicidade, do empreendedor e do cliente. Esses conteúdos sugerem a emergência de um retorno rápido ao investimento na implementação da ideologia empreendedora, bem como o engajamento nas técnicas de transformação de domínio de si. Elas surgem revestidas pelos discursos da “liberdade de escolha”, da “abundância” apresentada como “oportunidade” de aprendizado, e ao mesmo tempo, na desconstrução da ideia do espaço, tempo no mundo do trabalho.

Outro sintoma dos desafios da imposição do *governo de uns sobre outros* está relacionado às técnicas de dissimulação da punição. Para aqueles que recusam ou não se enquadram, as convocações desta nova racionalidade e práticas de governo de si, modos sutis de punição, são justificadas com discursos como falta de “química”, alinhamento de “propósito” ou “vontade” de promover mudanças em si ou para o mundo da publicidade. O interessante é que a dinâmica é aplicada para alinhamento nas relações com os clientes e também colaboradores.

### ***O que não é dito pelos publicitários empreendedores?***

Não há nas mídias sociais analisadas temas a respeito de: formas de remuneração, planos de carreira, crise no mercado publicitário, uma visão crítica sobre os impactos sociais que causam a adoção adaptada de dispositivos de inovação como o trabalho em rede, a fragilização dos direitos trabalhistas e a desvalorização do profissional.

Não identificamos discursos a respeito do tema inovação como objeto de desenvolvimento do setor, bem como da ausência de um ecossistema, cobrança ou proximidade junto aos agentes políticos, acadêmicos ou econômicos para fomentar o investimento de processos que possam incrementar propostas de mudanças significativas para o mercado.

Não podemos afirmar que não há interesse dos publicitários pelos temas, porque não foi alvo do estudo um levantamento dos seus discursos em mídias especializadas do setor, nas participações de *Lives*, *Podcasts* ou qualquer outra plataforma que eles talvez possam manifestar suas visões e opiniões. Mas a ausência da fala oferece algumas pistas:

- a) O quanto esses publicitários consideram tratá-los como estratégia de distinção do modelo vigente do mercado publicitário ou de inspiração para disseminar o seu modo de fazer a publicidade como futuro do meio?

- b) A gestão da percepção do “novo” é suficiente para ser adotada como modelo para novos negócios no mercado brasileiro?

## CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um estudo exploratório, o principal propósito deste trabalho é lançar luz sobre um tema importante, mas ainda pouco explorado na área da comunicação. Este estudo procurou apresentar alguns aspectos da produção do sentido da inovação que permeia o campo publicitário, espaço de muitas iniciativas, conforme pontuado na pesquisa, mas com pouca diferenciação praticada pelo meio.

Percebeu-se que o sentido da inovação nos discursos dos publicitários empreendedores é uma retórica da cultura empreendedora que atende a uma emergência das transformações da sociedade. No caso específico da propaganda, a inovação demonstra ser uma prática em vários momentos da sua história, sempre acompanhando as necessidades do empreendedor de cada época.

O sentido de inovação no empreendedorismo do espírito do nosso tempo está associado ao aprimoramento dos indivíduos para atender a racionalidade capitalista neoliberal. Há uma necessidade estratégica na constituição de um imaginário “eu” empreendedor, que reflete na percepção do novo no negócio publicitário. Isto foi muito bem observado nas análises das postagens nas mídias sociais dos publicitários empreendedores e das suas agências que compõem o corpus deste estudo.

O verbo “perceber”, é ele que rege a comunicação desses publicitários. A percepção do modelo ideal do publicitário empreendedor inovador implica em um modelo comunicacional bem definido, que depende da reprodução e circulação da sua trajetória de empreendedor de si, para garantir o consumo da diferenciação dos novos modelos de negócios daqueles considerados tradicionais, ou que são percebidos como mais distantes do que é imaginado como sendo ágil, colaborativo e ou tecnológico.

As análises apontaram que a produção do modelo ideal do publicitário empreendedor apresenta algumas distinções constituídas por arranjos simbólicos que referenciam-o como um agente da “boa nova” do modo de fazer e entender a publicidade na contemporaneidade. Um exemplo é a enunciação da internacionalização manifestada na formação acadêmica, na experiência do atendimento de contas e na expansão dos seus negócios publicitários. É um arranjo que sugere a naturalização e a normatização de uma identidade social no campo publicitário que legitima a sua condição de um sujeito inovador.

Outras normatizações que são exigidas a esses publicitários são: a capacidade de constituir comunidades imaginadas e gerir relacionamentos e processos que fomentem projetos de vários tipos e possibilitem a acumulação do capital relacional. Isto posto, podemos identificar que a proposta de um “novo” modo de fazer publicidade é destinado a inspirar a produção de outros empreendedores de um determinado público-alvo, indivíduos da classe média alta, anteriormente descritos por Rocha (1990), e que é a maioria atuante em cargos de decisão nas agências de publicidade. Praticamente, os publicitários deste estudo são os herdeiros de uma geração que ocupa este setor desde os princípios da sua implementação no país, formada a partir dos discursos hegemônicos da produção capitalista do seu tempo. Um perfil distinto daqueles que estão na linha de produção do campo publicitário, sujeito à “precarização do trabalho”.

É revelador que a promessa da prática empreendedora no mercado, com o objetivo de transformar o mundo, oferece poucas mudanças efetivas para as várias agendas sociais que circulam e geram tensionamentos entre a publicidade e a sociedade. A inovação incremental nos processos da gestão das relações sociais que diferenciam esses publicitários e seus novos modelos de negócios publicitários apresenta tímidos arranjos simbólicos de implementação e manutenção da diversidade em suas equipes e nenhuma reflexão sobre o impacto da flexibilização das leis trabalhistas e da precarização do trabalhador.

É impossível deixar de refletir sobre este contraste e sobre as transformações sociais, tecnológicas e econômicas que questionam a publicidade e suas práticas. Afinal, quais são as melhorias que este “novo” traz para a atividade publicitária? Quem são os verdadeiros beneficiados das supostas inovações?

Foi possível identificar as vertentes da cultura da inspiração (CASAQUI, 2015) operando o dispositivo da inovação (FOUCAULT, 2013) nas estratégias discursivas contribuindo na mediação desses questionamentos e tornando-os mais próximos aos arranjos discursivos da produção do sujeito neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016). Observamos a combinação das vertentes nas estratégias discursivas da espacialidade que dialoga com a espetacularização da vida para produzir um mundo do trabalho que não se parece trabalho.

Fica evidente que a oferta deste mundo imaginado nas mídias sociais viabiliza o engajamento de outros públicos e a ideia de que ao empreender a si torna-se mais próxima as oportunidades desse mundo do trabalho imaginado e das causas da

revolução de uma nova publicidade, bem como da sociedade. Nos estudos de Lazzarato (2006) e na perspectiva de Boltanski e Chiapello (2009), o capitalismo depende da constituição desses mundos imaginários baseados no positivismo e nos modelos de comportamento para atrair e manter as pessoas em competição constante pela busca de uma oportunidade ainda melhor, garantindo a produtividade e o aumento do lucro.

Desse modo, torna-se compreensível porque todos os publicitários deste estudo esforçam-se em manter uma produção de conteúdo ativa nas suas mídias sociais pessoais, bem como as páginas oficiais das agências. Há seções específicas nos perfis do Instagram, apresentados de forma similar a um "buraco da fechadura", instigando o interlocutor a apreciar a rotina das pessoas privilegiadas a viver em um mundo que pouco lembra uma atividade laboral.

Por mais que as mídias sociais possibilitem o acesso à representação desse mundo desejável e não faltem exemplos de como implementar a proposta da atualização do modo de fazer essa publicidade inovadora, é notório que não é possível a sua reprodução pela maioria dos publicitários. Vale lembrar que na última década uma forte influência dos movimentos sociais gerou um aumento das políticas públicas voltadas para grupos sociais menos favorecidos, principalmente no segmento do ensino superior. Este movimento refletiu no aumento da oferta de cursos de instituição de ensino superior, aumentando também a oferta dos cursos de publicidade na cidade de São Paulo.

A maioria dos formandos nos cursos de publicidade são da classe média baixa, um perfil que apresenta condições distantes das normatizações do modelo ideal desse publicitário empreendedor detalhado neste estudo. Conseqüentemente, entendemos que os discursos aqui analisados são contribuições desses agentes às lógicas da produção, que impõem ao sujeito a sua responsabilidade pelas realizações do seu sucesso para conquistar a sua participação como colaborador dos processos de produção, garantindo assim o status do grupo dominante.

Os discursos desses publicitários ao ressignificar a percepção do "fazer" publicitário na condição do empreender a si em práticas da autonomia, da flexibilidade, colaboração e aprimoramento constante de si, inspiram uma série de comportamentos, normas, mecanismos de inclusão e exclusão que em sua maioria só simulam revoluções.

## REFERÊNCIAS

AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press, 1998.

ALVES, Rita de Cássia. **Qual é o dress code?** moral e juízo estético no vestir feminino evangélico. – Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Comunicação Social, 2016.

ANGENOT, Marc. **El discurso social: los límites históricos de lo pensable y lo decible**. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

AUGUSTO, Cinara. Fragilidades estruturais da publicidade: direcionando o foco das discussões. **V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**, 2005. Disponível em:

<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/13729081496800304262626714679737421824.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BATAN, Marco Antonio. **O publicitário fragmentado e a identificação do público-alvo. Fênix do Jornalismo**. Santos: Leopoldianum, p. 143-179, 2004.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BIANCHI, Eliane Maria.; IKEDA, Ana Akemi. Usos e aplicações da grounded theory em administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 231-248, 2008.

BITTENCOURT, Maíra. Grounded Theory como metodologia para o estudo das Mídias Digitais. **Comunicação & Sociedade**, v. 39, n. 1, p. 143-167, 2017.

BOLTANSKI, Luc.; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BORGES, Carlise Nascimento. A negociação das relações sociais e dos afetos no capitalismo contemporâneo: uma observação empírica do episódio Queda Livre da série Black Mirror. **Passagens**, v. 10, n. 2, p. 91-102, 15 dez. 2019.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1987.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. L'économie de la maison, Actes de la Recherche. **Sciences Sociales**, n.81-82, mar. 1990.

\_\_\_\_\_. **Language and symbolic power**. London: Polity Press, 1991.

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Ed. UNICAMP, 2012.

BRASIL, Endeavor. Índice de Cidades Empreendedoras-Brasil 2017. **Relatório de pesquisa Endeavor Brasil-2017/02**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRUNO, Fernanda. **Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

\_\_\_\_\_. Quem está olhando? Variações do público e do privado em weblogs, fotoblogs e reality shows. **Contemporânea**, volume 3, 2006.

BRUNO, Fernanda; PEDRO, Rosa. **Entre Aparecer e Ser: tecnologia, espetáculo e subjetividade contemporânea**. 2004. Disponível: <<https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/4080>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

BURRELL, Gibson.; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **O espaço urbano: novos escritos sobre a cidade**. [S.l: s.n.], 2004.

CARMO, Roney Gusmao. Trabalhador no contexto da acumulação flexível. **Revista Magistro**, v. 1, n. 9, 2014.

CARVALHO, Cristiane, Mafacioli; CHRISTOFOLI, Márcia, Pillon; BOMBARDELLI, Rita C. Novos Modelos e Novos Negócios na Prática do Mercado Publicitário. In: **Anais do XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação**, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática do mercado publicitário. **Sessões do Imaginário**, v. 20, n. 34, p. 91-99, 2015.

CASAQUI, Vander. Apontamentos para o estudo da cultura da inspiração: produção de narrativas e o ideário da sociedade empreendedora. In: **5º Comunicon - Congresso Internacional em Comunicação e Consumo**. São Paulo: ESPM, 2015.

\_\_\_\_\_. Espacialidades, consumo e trabalho pelos olhos de Mr. Hulot: uma análise de Playtime, de Jacques Tati. **Comunicação & Educação**, v. 14, n. 3, p. 95-103, 2009.

\_\_\_\_\_. A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo 1. **Galáxia**, n. 29, p. 44-56, 2015.

\_\_\_\_\_. Coworking, espaços de inovação e a produção do sujeito neoliberal: análise crítica dos discursos sobre a chamada Nova Economia. In: **Actas del XXXII Congreso Internacional ALAS Perú 2019** - Asociación Latinoamericana de Sociología, 2019.

\_\_\_\_\_. Esboços e projetos da sociedade empreendedora: mundo conexcionista, sociabilidade e consumo. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, 2016b.

\_\_\_\_\_. Estudos da cultura empreendedora no campo da comunicação: macroproposições, narrativas, inspiração. **Galáxia**, n. 37, p. 55-65, 2018.

\_\_\_\_\_. Discursos das pesquisas sobre empreendedorismo e empreendedorismo social na mídia digital: análise crítica. **Chasqui: Revista Latino Americana de Comunicação**, n. 134, v. 32, p. 299-313, 2017.

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane; BUDAG, Fernanda E. Publicidade imaginada: a visão dos estudantes sobre o mundo do trabalho publicitário. In: CASAQUI, Vander; CORREA LIMA, Monolita; RIEGEL, Viviane. **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário**. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p. 31-74.

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane. Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, v. 6, n. 17, p. 161-180, nov. 2008.

CASSAB, Clarice. Contribuição à construção das categorias jovem e juventude: uma introdução. **Locus**, v. 17, 2012. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/nugea/files/2010/09/Locus.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2007.

CHRISTESEN, Clayton. **The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. New York, NY: HarperBusiness, 2000.

CLARK, Peter.; STAUNTON, Neil. **Innovation in technology and organization**. London: Routledge, 1989.

CORRÊA, Roberto Lobato. **O espaço urbano (Série Princípios)**. São Paulo: Ática, 2000a. 94p, 1995.

CORRÊA, Roberto Lobato. Sobre agentes sociais, escala e produção do espaço: um texto para discussão. A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios. São Paulo: **Contexto**, p. 41-51, 2011.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gerenciamento de contas**: uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária. São Paulo: Atlas, 2009.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEIJL, Claudia. **Two Heads Are Better Than One: A Case Study of the Coworking Community in the Netherlands**. Erasmus University Rotterdam. 2001. Disponível em: <https://thesis.eur.nl/pub/10074/>. Acesso em 05 de maio de 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOSI, Giovanni. **Technical change and economic theory**. London-UK: New York Pinter Publishers, 1988.

DRUMM, Elisabeth et al. Reconfiguração do Espaço Urbano e a Apropriação da Cultura como Meio de Acumulação Capitalista: Um Roteiro para Análise. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 147-174, 22 mai. 2018.

ENNE, Ana Lúcia. Juventude como espírito do tempo, faixa etária e estilo de vida: processos constitutivos de uma categoria-chave da modernidade. **Comunicação, mídia e consumo**, vol. 7, n. 20, p. 13-35, 2010.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FONSECA, Mariana. **Qual o melhor lugar de São Paulo para achar startups quentes?** Publicado em: 01/10/2018 às 06h00 - Alterado em: (01/10/2018 às 19h5). Disponível em: <https://exame.com/pme/qual-o-melhor-lugar-de-sao-paulo-para-achar-startups-quentes-veja-numeros/>. Acesso em: 29 mar. 2020.

FONTENELLE, Isleide A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 52, n. 1, 2012, p. 100-109.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Do governo dos vivos**: curso no Collège de France (1979-1980). São Paulo: Martins Fontes, 2014.

\_\_\_\_\_. **Estratégia, poder-saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense - Universitária, 2006. (Coleção ditos & escritos, v. 4).

\_\_\_\_\_. **Estratégia, poder-saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense - Universitária, 2010. (Coleção ditos & escritos, v. 4).

\_\_\_\_\_. **História da sexualidade 1**: a vontade de saber. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

\_\_\_\_\_. **O nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

\_\_\_\_\_. Verdade e subjetividade. **Revista de Comunicação e linguagem**, Lisboa, n. 19, p. 203-223, 1993.

\_\_\_\_\_. **Segurança, território, população**. Curso dado no Collège de France (1977-1978). Trad. E. Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de Pesquisa para Internet**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2013.

FREIRE FILHO, João. **Ser feliz hoje**: reflexões sobre o imperativo da felicidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

GAUTHIER, Benoît. Recherche sociale – De la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008. In: A. Cellard A análise documental. In: J. Poupart et. al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 2008.

GODIN, Benoit. **Innovation: A Conceptual History of an Anonymous Concept. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 21**. INRS (Institut National de la Recherche Scientifique): Montreal, Canadá, 2015.

\_\_\_\_\_. **Innovation: The History of a Category. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 1**. INRS. Institut National de la Recherche Scientifique. Montreal, Canadá, 2008.

GODIN, Benoît. LUCIER, Pierre. **Innovo: On the Vicissitudes and Variations of a Concept. Working Paper No. 19**. Montreal: INRS. 2014b. 36p. Disponível em: <http://www.csiic.ca/PDF/Romans.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2021

GOLLNER, André Petris. Inteligência empresarial aplicada à comunicação: o centro de inteligência Kolab da agência de publicidade Mccann. In: **40º Congressos Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2017, Curitiba. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2085-1.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021.

GOULDING, Christina. **Grounded Theory**: a practical guide for management, business and market researchers. London: SAGE, 2002.

GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

GRINT, Keith. **Suzzy Management**: contemporary ideas and practices at work. Oxford Scholarship Online, 1997.

HAIG, Brian. Teoria fundamentada como método científico. **Filosofia da educação**, 28, no. 1 (1995): 1-11.

HARVEY, David. O espaço como palavra-chave. In: Em pauta. **Revista da Faculdade de Serviço Social da UERJ**: Rio de Janeiro, 2005, n. 35, v. 13, p.126-152, 2015.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ILLOUZ, Eva. **O amor nos tempos do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JAMARILLO H, LUGONES, G, SALAZAR, M., **Manual de Bogotá**. OEA / RICYT / COLCIENCIAS /CYTED/ OCT. Bogotá, 2000.

JOUBERT, Catherine.; STERN, Sarah. **Dispa-me** – o que nossa roupa diz sobre nós. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

KNIGHTS, David.; COLLINSON, David. Redesigning work on the shopfloor: a question of control or consent? In: KNIGHTS, D., WILLMOTT, H., COLLINSON, D. (eds.). **Job redesign**: critical perspectives on the labour process. England: Gower, 1985.

LAZZARATO, Maurizio. **As revoluções do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEAL, Rafaela Esteves. **Dispositivo de inovação no ensino superior**: a produção do docentis innovatus e discipulus iacto. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

LEITÃO, Débora Krischke. 2002. **O corpo ilustrado** - um estudo antropológico sobre usos e significados da tatuagem contemporânea. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, datilo.

LEITE, Francisco. Raciocínio e procedimentos da Grounded Theory Construtivista. **Revista Epistemologia da Comunicação**. Vol.3, nº 6, julho-dezembro,2015.

LEUZINGER, Bruno. **Campanhas Inovadoras (Nike, Things, Baco Exu dos Blues) não bastam: a AKQA Casa quer agora proteger reservas ambientais**. Projeto Draft. Disponível em: <https://www.projetedraft.com/a-akqa-casa-cria-campanhas-inovadoras-nike-stranger-things-baco-exu-do-blues-e-quer-protegerreservasambientais/>. 14 agosto de 2020.

LEVY, Ricardo B. My Experience as Participant in the Course on Spirituality for Executive Leadership. **Journal of Management Inquiry**. U.S.A: Sage Publications, vol. 9, No. 2, p. 129-131, June 2000.

LIMA, Jacob Carlos; PIRES, Aline Suelen. Juventude e a nova cultura do trabalho: considerações do trabalho digital. **Sociologia Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 773-797, set. 2017.

LIMA, Nilma. Intimidade compartilhada: a espetacularização do eu nas redes sociais – um estudo analítico do Facebook. In: **36º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2013, Manaus. Disponível em:<[www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0738-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0738-1.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2021.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

LÍRIO, Luciano de Carvalho. Adolescência na pós-modernidade. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DA FACULDADE EST**. São Paulo: Faculdade EST, v. 1, 2012, p.121-130. Disponível em:

<http://anais.est.edu.br/index.php/congresso/article/view/16/11>. Acesso em: 30 out. 2020.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

MAINGUENEAU, Dominique. **Discurso e Análise do Discurso**. São Paulo: Parábola Editorial, 2015.

MAGRETTA, Joan, “**Why Business Model Matter**”. Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

MARÍN-DÍAZ, D. **Autoajuda e educação**: uma genealogia das antropotécnicas contemporâneas. 2012. 491 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MARTES, A. C. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-270, Abr./Jun. 2010.

MATOS, Cassio Luiz Aragão. **A juvenilização do idoso na cultura de consumo**: construção de identidades e culto ao corpo. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/index.php/18redor/18redor/paper/viewFile/1933/657>>. Acesso em 22 de novembro de 2021.

MAUSS, Marcel. As técnicas do corpo. In: **Sociologia e Antropologia**, São Paulo, Cosac e Naify, 2003.

MENDONÇA, Fabiana Mendes.; ASSUNÇÃO, Alexandre Virgínio. Ambientes de trabalho compartilhados: o desafio de projetar espaços de coworking. Pelotas: **Revista Poliedro**, 2018, v2.n2, p. 135-159.

MONNA, Vanessa; SIMONELLI, Giuliano. The landscape of coworking spaces: an exploration between the past and the future. In: ICDHS 10 + 1 Barcelona 2018, Back

to the future. **The Future in the past**. Universitat de Barcelona editions, 2018. p. 338-342.

MONTE, Irina.; RIBEIRO, Fiamma Cutrin. A construção midiática das celebridades no Instagram: O contrato de comunicação estabelecido por Neymar durante a Copa do Mundo de 2014. **e-Com**, v. 8, n. 1, 2015.

MORIN, Edgar. Juventude. In: **Cultura de massa do século XX: o espírito do tempo I: neurose**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

MOTTA, Luana Dias. “Juventude violenta” como categoria: sobre os efeitos da articulação entre pobreza, juventude e violência. **Revista Argumentos**, v. 14, n. 2, jul/dez, p. 157-176, 2017.

NICOLAU NETTO, Michel. A Diferença do Discurso da Diversidade. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 7, n. 1, jan.- jun. 2017, pp. 39-61.

Organisation for Economic Co-operation and Development - OCDE. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3a ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas - SP: Pontes Editores, 2012.

OSÓRIO, Andréa. Tatuagem e autonomia: reflexões sobre a juventude. **Cadernos de Campo** (São Paulo 1991), v. 15, n. 14-15, p. 83-98, 2006.

PALENA, Osvaldo. **Agências independentes de publicidade se dedicam mais aos clientes**. Empreendedor. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/agencias-independentes-de-publicidade-se-dedicam-com-mais-atencao-aos-clientes/>. Acesso em: 22 de novembro de 2021.

PÊCHEUX, Michel. **O Discurso: estrutura e acontecimento**. Campinas, SP: Pontes Editores, 2012.

PERALVA, Angelina. O jovem como modelo cultural. **Revista Brasileira de Educação**. N.5, 1997.

PICARD, Robert G. Mapping digital media: digitization and media business models. **Open Society Foundation**, 2011. p.8. Disponível em: <https://www.opensocietyfoundations.org/reports/digitization-media-businessmodels>. Acesso em: 26 jul. 2016.

PRADO, José Luiz Aidar. **Convocações biopolíticas dos dispositivos comunicacionais**. São Paulo: Educ / Fapesp, 2013.

PRATT, Andy C. Hot jobs in cool places. The material cultures of new media product spaces: the case of south of the market, San Francisco. **Information, communication & society**, v. 5, n. 1, p. 27-50, 2002. <https://doi.org/10.1080/13691180110117640>. Acesso em: 19 dez. 2020.

POPE, Daniel. **The making of modern advertising**. New York: Basic Books, Inc., p. 114, 1983. Disponível em: <https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/digitizationmediabusiness-models-20110721.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

PORTER, Michael. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, v.12, p.95-119, 1991.

PRECIADO, Mariana Palacios; OLIVA, Edison Jair Duque. Modelos de negócio: proposta de un marco conceptual para centros de productividad. **Administración & desarrollo**, v. 39, n. 53, p. 23-34, 2011.

PRIGOLL, Edna L.; BEHRENS, Marilda A. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, e84611, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623684611>. Acesso em: 20 mai. 2021

PRUDÊNCIO, Fernando M. **O Modelo de Negócios das Agências de Publicidade e Propaganda na Era Digital: um estudo exploratório no contexto paulista**, 2018.

RAFAELI, Anat.; PRATT, Michael. Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities, **The Academy of Management Journal**, Vol.40, n 4, pp 862-898, 1997.

REFKALEFSKY, Eduardo. História da Propaganda nos EUA. *In: XXIX Congresso da Brasileiro de Comunicação*. Brasília, setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/4284eb4e96207d6f32c12ff59aee1126.pdf>> . Acesso em: 14 dez. 2020.

ROCHA, Everardo; PEREIRA, Cláudia. **Juventude e consumo: um estudo sobre a comunicação na cultura contemporânea**. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

ROCHA, Everardo Pereira Guimarães. **Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ROCHA, Everardo Pereira Guimarães; AUCAR, Bruna Santana. A publicidade como ação coletiva: agências, modelos de negócios e campos profissionais. **Revista Brasileira de História da Mídia**, v. 8, n. 1, 2019.

ROCHA, Ione dos Santos. **Produção e valorização do espaço urbano da cidade de Vitória da Conquista: estratégias dos sujeitos do desenvolvimento urbano nas transformações do bairro Boa Vista**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de Geociências, Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2011.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista Administração contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72.

ROSSETTI, Regina. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. *In: Comunicação & Inovação*, v. 14, n. 27, p. 63-72, 2013.

SAENZ, Tirso W; SOUZA PAULA, Maria Carlota de. Considerações sobre indicadores de inovação para a América latina. INCI, **Caracas**, v. 27, n. 8, p. 430-437, agosto 2002. Disponível em: <[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442002000800008&lng=es&nrm=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442002000800008&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 29 out. 2021.

SANTOS, Maria Lurdes Rodrigues. **Dress Code bancário**: a moda que não passa de moda, Repositório Aberto da Universidade de Coimbra, acesso em google acadêmico, 2012.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Espaço e Sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1979.

\_\_\_\_\_. **Por uma Geografia Nova**. São Paulo: Hucitec, Edusp, 1978.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVEIRA, Rosa Maria Hessel. **A entrevista na pesquisa em educação**: Uma arena de significados. In: COSTA, M. V. (Org.). Caminhos investigativos II : outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina editora, 2007.

SIMMEL, Georg. **Filosofia da moda e outros escritos**. Lisboa: Edições Texto & Grafia, 2008.

SOBRAL, Gilberto Nazareno Telles. O ESPAÇO URBANO E A PRODUÇÃO DE SENTIDOS. REDISCO – **Revista Eletrônica de Estudos do Discurso e do Corpo**, [S.l.], v. 12, n. 2, out. 2017. <https://doi.org/10.22481/redisco.v12i2.2385>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SCHUCH, Lucas Alves; PETERMANN, Juliana. A Publicidade: um campo em transformação. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 19, n. 34, p. 96-113, jun. 2019.

Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622019000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622019000100007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 nov. 2021.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, Massimiliano. **O que é a Grounded Theory?** Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. Petrópolis: Vozes, 2011.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. pp 166-189.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE electron.**, São Paulo, v. 7, n. 1, Junho 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482008000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100008&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 nov. 2020.

VALDOSKI, Fabiana. O discurso espacial como instrumento da produção capitalista do espaço: experiências em São Paulo e Barcelona. **EURE (Santiago)**, v. 40, n. 120, p. 221-240, 2014. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612014000200011>. Acesso em: 23 nov. 2020.

VEIGA-NETO, Alfredo. **Foucault & a Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

VIRILO, Paul. **A bomba informática**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOTTRICH, Laura. **Publicidade em Xequê: práticas de contestação dos anúncios**. Porto Alegre: Editora Sulinas, 2019.

ZARUR, Ana Paula; CAMPOS, Jorge Lúcio. A juventude como valor na modernidade líquida. in: **Revista Temática**, Rio de Janeiro, V. 11, n.1, 2015 Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/issue/view/1541>. Acesso em 22 de novembro de 2021.