

Redação publicitária e direção de arte 40 anos depois...

Redacción publicitaria y dirección de arte 40 años después...

Copywriting and art direction 40 years later...

Maria Cristina Dias Alves

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, onde também realizou pós-doutorado e ministra aulas como docente colaboradora, desde 2011. Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM/SP. Pesquisadora líder do GT Riscos Éticos da Pesquisa Governança de Agentes de IA, na Cátedra Oscar Sala, e integrante do Observatório do Trabalho e da Classe Trabalhadora, ambos no IEA/USP. Participa dos grupos de pesquisa GESC3, da ECA/USP, e Comunicação, Consumo e Arte, da ESPM/SP. Publicitária, atua em agências como diretora de criação e redatora. E-mail: crisdays@gmail.com.

Juliana Petermann

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Publicitária. Docente associada no Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da mesma universidade. Realizou pós-doutorado na Universidade de Sevilha (Fundação Carolina). Coordena o grupo Nós: Pesquisa Criativa, o projeto de ensino 50/50: abrindo portas para a equidade de gênero na comunicação e o projeto de extensão 4C - Observatório e Laboratório de Marcas da Quarta Colônia. E-mail: petermann@ufsm.br

Submetido em: 09 ago. 2025

Aprovado em: 04 nov. 2025



Creative Commons



Atribuição



Não comercial



Compartilha igual

<https://br.creativecommons.net/licencas/>

Resumo

Neste artigo, lançamos um olhar sobre o trabalho da criação publicitária contemporânea com aproximações e distanciamentos entre o momento abordado por Arruda (2004) e a síntese da pesquisa "Como anda o trabalho criativo?", realizada em quatro fases e com metodologia diversa. A partir de achados recorrentes, objetivamos indicar os principais marcadores de manutenção ou de atualização do *habitus* da redação e da direção de arte. Há questões similares às do momento da publicidade analisado por Arruda, como a hegemonia masculina e a pouca diversidade étnico-racial, temas atuais nos discursos das empresas, mas que não se sustentam nos dados encontrados.

Palavras-chave: Trabalho publicitário; Redação; Direção de arte; Diversidade; Inclusão.

Resumen

En este artículo, examinamos la creación publicitaria contemporánea destacando las similitudes y divergencias entre el período analizado por Arruda (2004) y el resumen de la investigación "¿Cómo evoluciona el trabajo creativo?" realizada en cuatro fases y con diversas metodologías. Basándonos en hallazgos recurrentes, buscamos identificar los principales indicadores de mantenimiento o actualización del *habitus* de la redacción publicitaria y la dirección de arte. Existen problemas similares a los de la era publicitaria analizada por Arruda, como la hegemonía masculina y la falta de diversidad étnico-racial, temas actuales en el discurso corporativo, pero que no se sustentan en los datos encontrados.

Palabras-clave: Trabajo publicitario; Redacción publicitaria; Dirección de arte; Diversidad; Inclusión.

Abstract

In this article, we examine the work of contemporary advertising creation highlighting similarities and divergences between the period addressed by Arruda (2004) and the research summary "How is creative work progressing?", conducted in four phases and using diverse methodologies. Based on recurring findings, we aim to identify the main markers of maintenance or updating of the *habitus* of copywriting and art direction. There are issues similar to those of the advertising era analyzed by Arruda, such as male hegemony and the lack of ethnic-racial diversity, current themes in corporate discourse, but which are not supported by the data we found.

Keywords: Advertising work; Copywriting; Art direction; Diversity; Inclusion.

1. Introdução

Como publicitárias, pesquisadoras e docentes que somos, resolvemos unir os nossos projetos de pesquisa, que se complementam nas revisões teóricas e metodológicas, para realizar uma pesquisa conjunta, iniciada em 2021, considerando a criatividade como traço principal das equipes de trabalho das agências de publicidade e as alterações no mundo do trabalho publicitário cada vez mais mediado por aparatos técnicos e controlado por algoritmos. Isso porque, vivenciamos inquietações que nos levaram a apurar um olhar ainda mais crítico e analítico, estimulado nas discussões com as turmas de estudantes de graduação, futuramente profissionais da área, curiosas e ansiosas por experimentar o dia a dia das agências. Sabemos que são alterações não restritas à publicidade, mas que envolvem o campo da comunicação como um todo, somadas à precarização do trabalho, na qual incluímos as “pejotizações”, as “eugências”, a “juniorização” das equipes e o aumento da responsabilidade de estagiários com ganhos cada vez menores.

Também observamos o trabalho de outros campos, como o da sociologia, que motivou este dossiê, e sobre o qual nos debruçamos para a discutir o que se confirma como mudança na atualidade. A partir de uma visada socioeconômica, Arruda discute a publicidade como reprodutora do capitalismo, constituinte do desenvolvimento social do Brasil, além de trazer números do faturamento das agências na década de 1970. E, do mesmo modo que Everardo Rocha (1985), situa a publicidade entre a produção e o consumo, contribuindo “para abreviar o tempo de circulação das mercadorias, acelerar a rotação do capital e reforçar as necessidades do consumo” (Arruda, 2004, p. 73).

Em outros trabalhos (Alves, 2016; 2021), abordamos essa aproximação caracterizando a publicidade como um sistema, em que a nomeação do bem ou serviço representa a primeira adição de valor (Barbosa, 1995), apressando o valor de troca. Nomeação que classifica a mercadoria do mesmo modo que classifica quem a consome. Ou, no dizer de Rocha (1985), traz de volta a marca humana para um produto feito em série.

Considerando esse pressuposto, neste texto, temos como objetivo estabelecer aproximações e distanciamentos entre o momento analisado na segunda edição da obra “A embalagem do sistema” (Arruda, 2004) e os dados coletados na pesquisa “Como anda o trabalho criativo?”, na qual investigamos o trabalho da criação publicitária na atualidade. Como se trata de uma fotografia de um momento de complexas transformações, impossível de abarcar em sua totalidade, este artigo traz os principais achados sobre o *habitus* profissional, a partir dos quais estruturamos aspectos relevantes para dialogar com a obra, como segue: 1) A constituição do mercado 40 anos depois: dos conglomerados às consultorias; 2) O surgimento dos debates sobre a diversidade e inclusão; 3) A remuneração e a precarização; 4) Do homem de propaganda às plataformas e agentes de IA¹; 5) Da redação ao conteúdo; 6) De *layoutman* à direção de arte; sendo os dois últimos com mais ênfase, já que concentram a maior parte dos dados que coletamos e analisamos.

2. Quatro movimentos de pesquisa em quatro anos

As nossas inquietações sobre mudanças nos modos de fazer publicidade foram intensificadas pelo *home office* compulsório, decorrente da Covid-19, e nos mobilizaram a observar o posicionamento das agências no mercado, as expectativas em relação a processos de trabalho e a profissionais de criação, considerando a emergência de questões de gênero, de idade e as

¹ Por meio do aprendizado de grandes modelos de linguagem (LLMs), os agentes de IA são sistemas autônomos que executam tarefas e tomam decisões sem a intermediação humana (Alves, 2025).

competências requeridas.

Como referencial teórico, manejamos conceitos presentes em nossas pesquisas individuais: o de *habitus* e de campo (Bourdieu, 1983), acionados para analisar o que compreendemos como subcampo da criação publicitária (Petermann, 2017), que tem sido desestabilizado em consequência dos dispositivos de saber e de poder (Foucault, 2000), como investigamos (Alves, 2016). Tanto na composição física, quanto na organização funcional das agências, como nas lógicas e nas práticas do trabalho publicitário, observamos um deslocamento de saber e de poder decorrente de um objetivo estratégico, que apaga as fronteiras entre os departamentos e amplia as funções de profissionais de criação e o próprio trabalho (Alves, 2016; 2021). Por isso, nos interessa fazer emergir as recorrências, para analisar a atualidade dos dispositivos, norteadora das possíveis desestabilizações no *habitus* do subcampo da criação (Petermann, 2017) a partir de quatro categorias de análise: manutenção e atualização do *habitus*, tendências e ausências.

A pesquisa teve quatro movimentos (quadro 1), sendo que os dois primeiros ajudaram a contextualizar e a demarcar os passos seguintes e indicar elementos para a coleta e análise de dados do terceiro movimento, além de orientar a abordagem quantitativa realizada no quarto movimento².

Quadro 1- Procedimentos metodológicos

	ABORDAGEM	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
MOVIMENTO 1	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa documental	Coleta de artigos na mídia especializada sobre o trabalho criativo.
MOVIMENTO 2	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa documental	Coleta de dados nos sites das dez maiores agências do Brasil.
MOVIMENTO 3	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa documental	Coleta de dados a partir da análise de vagas para o trabalho criativo no LinkedIn.
MOVIMENTO 4	Quantitativa	Descritiva	Pesquisa de levantamento	Questionário aplicado com profissionais da criação publicitária.

Fonte: realizado pelas pesquisadoras.

Os resultados dos primeiros movimentos exploratórios foram apresentados no XI ProPesq PP Light Plus (Alves; Petermann, 2021)³ e guiaram as etapas seguintes, inclusive o terceiro movimento, descritivo e documental (quadro 2). Nele, coletamos informações sobre vagas de trabalho disponíveis no LinkedIn, de agências de publicidade ou empresas que oferecem prestação serviços similares, especificamente para os cargos de redação e direção de arte.⁴ Com essas classificações, pudemos mapear as recorrências e, com base no referencial teórico, apontar a atualidade dos dispositivos (Alves, 2016; 2023), iluminando tanto a permanência como as mudanças nos traços do *habitus* publicitário, especificamente no subcampo da criação publicitária (Petermann, 2017).

² A pesquisa foi realizada por meio de um questionário *on-line*, com a participação exclusiva de profissionais de criação, e de forma anônima (sem indicação de nome e empresa/agência); compartilhado via redes sociais e por indicação de profissionais, abarcando todo o território nacional.

³ Movimento 1: reportagens, matérias e editoriais de publicações especializadas no mercado publicitário, com o objetivo de verificar o que se diz e se escreve sobre as práticas da criação publicitária. Movimento 2: informações advindas dos sites das 10 maiores agências de publicidade brasileiras.

⁴ A coleta, realizada em julho de 2021, teve como recorte as empresas com equipes maiores, resultando em uma amostra de dez vagas, cinco para redação e cinco para direção de arte.

Quadro 2- Coleta, observação e análise dos dados

	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	MODO DE OBSERVAÇÃO DO OBJETO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
MOVIMENTO 3	Coleta de dados a partir da análise de vagas para o trabalho criativo no LinkedIn.	1. Emergência de dispositivos (FOUCAULT, 2000). 2. Estruturas da mudança ou da permanência de traços do <i>habitus</i> (BOURDIEU, 2003).	1. Manutenção do <i>habitus</i> ; 2. Atualização do <i>habitus</i> ; 3. Tendências 4. Ausências

Fonte: realizado pelas pesquisadoras.

O terceiro movimento foi dividido em duas etapas, com as mesmas categorias de análise. Na primeira, observamos os indicativos da complexidade do trabalho de redação em que são exigidas, além das habilidades de comunicação escrita e verbal e atualização de competências, outros domínios comuns em funções de gestão, “[...] como, visão estratégica, e, inclusive, a capacidade de coordenar equipes.” Todo o âmbito digital aciona um novo arcabouço de conhecimentos que envolvem, por exemplo, SEO (*Search Engine Optimization*) e um conjunto de técnicas para a melhoria do desempenho em buscadores, como escrevemos (Alves; Petermann, 2021a, p. 13).

Na segunda parte, trouxemos as observações das vagas oferecidas para direção de arte, cargo para o qual a institucionalização do campo e do subcampo da criação publicitária resultaram em contornos de área e de especialização, passando a ser função vital do departamento de criação publicitária. A profissionalização da área já aparece nos estudos de Arruda, que aborda a influência das agências estadunidenses desde o início do século passado, que importam modelos, tanto em procedimentos, como na constituição dos departamentos (Arruda, 2004).

Os resultados desse terceiro movimento foram apresentados em duas ocasiões: no 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Alves; Petermann, 2021a), sobre as vagas de redação, e no 32º Encontro Anual da Compós, sobre as vagas de direção de arte (Petermann; Alves, 2023). Já o quarto movimento, de abordagem quantitativa e etapa final, foi apresentado no 34º Encontro Anual da Compós (Alves; Petermann, 2025).

3. As similaridades e as disparidades do tempo

Retomamos os dados coletados em cada um desses movimentos e, a partir da obra de Arruda (2004), elencamos os principais pontos de contato e possíveis tensionamentos entre a realidade publicitária há 40 anos e a contemporaneidade, destacando desafios e aspectos que exigem mais atenção e ações efetivas na busca por transformações e de melhorias nas condições do trabalho criativo publicitário.

3.1 A constituição do mercado 40 anos depois: dos conglomerados às consultorias

Mesmo decorridos 40 anos, podemos salientar a predominância de algumas agências entre as maiores do mundo, quando comparamos o quadro de 1975, apresentado pela autora (quadro 3) e o das *holdings* de 2024 (quadro 4), ambos realizados pela Ad Age. Os grupos Publicis, Omnicom e Interpublic se mantêm entre os primeiros do *ranking* há quase meio século, com marcas diversas devido a fusões e aquisições⁵, enquanto outros deixaram de existir. Como

⁵ International Needham Univas fez parte do grupo DDB Worldwide e hoje pertence à Omnicom. A C&B Lintas International se tornou Lowe e hoje faz parte do Interpublic Group. A D’Arcy, a DFS Dorland e a

discutimos em outro texto (Petermann; Alves, 2023), nos chama atenção o destaque ocupado pelas empresas de tecnologia na atualidade, entre as maiores agências do mundo, como Accenture, que está em primeiro lugar no *ranking*, além da Deloitte. São dados que sinalizam a acelerada ascensão da técnica como indicadora de mudanças estruturais no negócio publicitário.

Quadro 3- Maiores agências do mundo em 1975.

Grupo	Faturamento em milhões de dólares
Interpublic Group of Cos.	1.126.000.000
International Needham Univas	562.440.000
SSC & B – Lintas International	511.275.000
D'Arcy-MacManus & Masius	425.000.000
DFS Dorland Fortune	354.000.000
Ayer Barker Hegemann International	308.560.000
Worldwide Advertising & Marketing Ltd.	246.000.000

Fonte: Arruda; 2004, p. 80.

Quadro 4- Maiores holdings de publicidade do mundo em 2024.

Posição	Holding Sede	Receita (2024 – Milhões de US\$)
1 ^a	Accenture Song Nova York	19.000
2 ^a	WPP Londres	18.846
3 ^a	Publicis Groupe Paris	17.349
4 ^a	Omnicom Group Nova York	15.689
5 ^a	Deloitte Digital Nova York	12.654
6 ^a	Interpublic Group Nova York	10.692
7 ^a	Dentsu Group Tóquio	9.326

Fonte: Meio & Mensagem, 2025⁶.

As aquisições de agências brasileiras por grandes conglomerados internacionais também se consolidam e, por outro lado, abrem brechas para o nascimento de modelos mais enxutos, como as “eugências”, as consultorias de criação e as *in-house*, além do deslocamento de profissionais de criação para outros campos (Alves, 2021). Já em 2016, havíamos apontado diferentes modelos de negócio em ascensão devido à premência dos meios digitais e de novos sistemas informacionais alterando processos e modos de fazer. Explicitamos, inclusive, os distintos organogramas e fluxogramas investigados à época (Alves, 2016).

Também Schuch (2019) analisa o contexto de transformações e de tensionamentos na oposição entre os agentes já estabelecidos e os novos agentes, como as consultorias, por exemplo. Além disso, Rodrigues e Borga classificam modelos e formatos da atuação publicitária contemporânea: “1) agências - a. tradicionais, b. digitais, c) híbridas; 2) consultorias/coletivos; 3) veículos tradicionais massivos; 4) plataformas nativas digitais; 5) setor público; 6) anunciantes; 7) terceiro setor; e 8) startups e/ou ambientes de inovação.” (Rodrigues; Borga, 2021, p. 12). Nos referimos antes às “eugências”, muitas delas assumidas como consultorias, que “plugam” profissionais a cada projeto, sem uma estrutura física, como já apontado em outra pesquisa (Alves, 2016).

Percebemos que, assim como o percentual de 20% sobre a mídia deu condições de

Ayer, depois de aquisições e fusões, fazem parte do Publicis Groupe.

⁶ Excluímos a 1^a linha do quadro com dados sobre a provável fusão entre os grupos Omnicom e Interpublic. Disponível em: <https://bit.ly/4m1L56e>. Acesso em: nov. de 2025.

fortalecimento das agências nacionais de 1973 a 1977, com foco na área de criação (Arruda, 2004, p. 190), o momento atual tem favorecido essas brechas, incluindo a ascensão dos agentes de IA impulsionada pela assistência direta das Big Tech. Contudo, nas agências contemporâneas, o trabalho se torna mais abrangente e desafiador, empurrado pela lógica da produtividade, que se reflete na aceleração dos fluxos, dos procedimentos e na redução de prazos, principalmente nas exigências por novas possibilidades de manifestação das marcas em consonância com a proliferação (e a diversidade) dos meios (Alves, 2016). Por isso, o aprendizado precisa ser rápido, dada a concorrência de empresas de tecnologia, somada à ascensão da IA generativa e dos agentes de IA na absorção de diversos procedimentos de maneira autônoma (Alves, 2025).

O que significa, enfim, que empresas de tecnologia realizem serviços de publicidade por um lado e, de outro, o trabalho das equipes de criação das agências se amplie, somando à criação (de peças, campanhas ou estratégias de negócio), a execução (domínio da técnica de edição de imagens e de animação), a gestão de equipes, o atendimento a fornecedores, a apresentação de campanhas, o retrabalho multiplicado por muitas vezes e a finalização, como analisamos nas descrições das vagas.

3.2 O surgimento dos debates sobre diversidade e inclusão

Outra singularidade da área, e que tem sido objeto de nossas pesquisas, recai sobre a pouca representatividade e diversidade – de classe, étnico-racial e de gênero – seja na força de trabalho das agências (desigualdades salariais, dificuldade de acesso ao mercado de trabalho, assédio moral e sexual, idadismo), seja o não reconhecimento e identificação da audiência com as representações e os estereótipos presentes no discurso publicitário. São problemas concernentes às condições do trabalho publicitário, que, no caso da criação, têm ganhado visibilidade nos últimos anos, possibilitando o surgimento de coletivos e ações de profissionais para possíveis modificações. Movimentos importantes e que nos convidam a acompanhar a atuação na busca por transformações, como no caso do Observatório da Diversidade na Propaganda, que realiza o Censo de Diversidade das Agências brasileiras desde 2023 (ODP, 2024).

Na obra de Arruda esses questionamentos sequer aparecem⁷, o que revela certa naturalização da ocupação masculina e branca em diferentes cargos das agências, meios e anunciantes. Na verdade, em todo o mercado de trabalho brasileiro, a ascensão feminina ocorre de maneira gradativa e não encontramos dados sobre mais inclusão e diversidade antes de 2007 (FCC, 2010).

Como escrevemos, ambas as pesquisadoras têm se voltado a esses temas, objetivando não apenas tensionar fluxos e processos de trabalho (Alves, 2016; 2021), como tornar evidentes as questões de gênero e de idade em modelos hegemônicos de negócio, para dar início a mobilizações que possam resultar em mudanças estruturais. É o caso do projeto de ensino de uma das pesquisadoras, 50|50: abrindo portas para a equidade de gênero na comunicação (Petermann et al., 2022).

Em nosso *corpus*, identificamos poucas descrições de vagas que demonstram preocupações efetivas em relação às questões de gênero, faixa etária, diversidade e inclusão, quer pela flexão de gênero na descrição da vaga (redator ou redatora, diretor ou diretora de arte) quer pelo incentivo a candidaturas de pessoas pertencentes a grupos minorizados. Em outro

⁷ A autora cita características de alguns anúncios que evidenciam a cor clara da pele, como um padrão estético preconceituoso, e mensagens com apelos conectados “aos mecanismos sociais dominantes” (Arruda, 2004, p. 131-133).

trabalho (Alves; Petermann, 2025), ressaltamos a possibilidade de uma mudança devido ao recrutamento mediado por plataformas, como já ocorre em algumas agências, cujas vagas são apresentadas de maneira genérica: “pessoa redatora – pessoa diretora de arte”.

Nos últimos anos, entretanto, o aumento de participação feminina na área foi de apenas 6% e, especificamente na direção de arte, percebemos más práticas que, infelizmente, persistem na indústria da publicidade – como a sobrecarga de trabalho, a exigência por permanecer madrugadas na agência para cumprir prazos apertados ou para o retrabalho, devido à reprovação do cliente – práticas que não são, nem de longe, possíveis ou convidativas para mulheres. Precisamos considerar as jornadas duplas ou triplas do trabalho feminino, a maternidade e as dificuldades impostas por um ambiente altamente sexista, com altos índices de assédio moral e sexual (Grupo de Planejamento de São Paulo, 2018). O relatório da AdWeek apontava, em 1984, que as mulheres em agências ganhavam 33% a menos do que os homens. Em 2019, essa defasagem foi para 18%, porcentagem ainda mais desanimadora quando se trata de mulheres negras. Porém, mesmo aquelas que conseguem alçar cargos de liderança e de destaque se sentem inseguras pelo fato de serem mulheres e, 40% delas, relatam ter sofrido assédio (Pyle, 2019).

3.3 A questão da remuneração e a precarização

Acrescentamos um dado apresentado por Arruda (2004) em relação à remuneração de profissionais de criação na década de 1950, cujos salários de redatores (gênero masculino, predominante nas agências e no livro) eram mais baixos – “metade de um diretor de arte” – diferença que se acentua nos anos de 1960 devido à sofisticação do *layout*, quando “os criadores usurparam o lugar antes ocupado pelos redatores [...] o título passa a ser subordinado à arte” (Arruda, 2004, p. 137), fenômeno que ocorre junto do nascimento do profissional de marketing.

Em pesquisa de pós-doutorado (Alves, 2021), refletimos sobre as dores e as delícias da profissão, que sempre caminhou *pari passu* ao desenvolvimento dos meios e requer atualização constante, o que causa insegurança em profissionais pelo não domínio da técnica, como reflete um diretor de criação entrevistado: “[...] Eu sou cobrado e é esperado de mim que eu crie soluções de negócios para o cliente [...] esperado que em algum momento surja com uma solução que seja de negócio, que seja de logística, que seja desenvolvimento de produto pro cliente [...]” (Alves, 2021, p. 36). Já outra entrevistada, diretora de criação, relata a ida de profissionais de criação para outros setores do mercado, resultado dos baixos salários, da precarização, além da constante pressão prazo x eficiência: “[...] no final você não janta com a sua família há uma semana e vem o atendimento dizer: faltou aquela ideia que tem brilho, né?! Você ouve esse tipo de coisa [...]” (Alves, 2021, p. 51). São profissionais que têm como cobranças a realização de estratégias para o negócio do cliente e não apenas um conceito, um *layout* ou um título, como no século passado, em que a primazia da criação nas agências era garantia altos salários, viagens e benefícios.

3.4 Do homem de propaganda às plataformas e agentes de IA

Destacamos também as observações de Arruda sobre o momento brasileiro à época do estudo, marcado pela ditadura e cuja crise econômica estimulou a criação de peças pelos próprios anunciantes (início das *house agencies*, que se consolidaram com a lei de remuneração sobre a mídia, em 20%). Segundo a autora, esses anunciantes passaram a negociar descontos diretamente com os veículos (práticas observadas ainda hoje com as *in-house*) o que exigiu formação na área e a profissionalização. Arruda aborda a complexidade de uma “*publicidade empresarial*” e a importância do “homem de propaganda” para a reprodução do capitalismo

monopolista, nomeando-o de “pseudocriador”, que, devido à criatividade, tem a ilusão de fazer arte (Arruda, 2004, p.149, grifos da autora). Como abordamos anteriormente, questões de gênero e raça sequer aparecem nas análises e a classificação, “homem de propaganda”, reforça ainda mais a naturalização da predominância masculina no campo.

Se há 40 anos “a publicidade converteu-se em recurso essencial, explicando o crescimento espantoso da verba destinada às agências” (Arruda, 2004, p. 221), aguçamos um olhar crítico para o crescimento da atenção de anunciantes às empresas de tecnologia hoje, para compreender o momento pelo qual vivemos e observar as modificações – seja a precarização, a desvalorização de atributos estéticos ou o aumento das exigências por novas competências – pelas quais passam as equipes criativas. Trazemos à discussão esse aspecto pelo fato de nos parecer um momento similar na atualidade, consequência do poder das Big Tech, que moldam uma publicidade dataficada.

Essas observações são relativas aos achados dos quatro movimentos acima descritos, mas que, devido ao espaço que nos cabe neste dossiê, não é possível trazê-los em toda extensão e análise. Desse modo, realizamos um recorte para abordar o terceiro movimento, sobre as vagas para redação e direção de arte, acrescidos alguns achados de outros movimentos.

Entendemos que, na última década, os aspectos “do digital” ou do “*on-line*” passaram definitivamente a fazer parte das práticas cotidianas da direção de arte e, de fato, precisam ser atualizados no rol de atividades e conhecimentos necessários ao desempenho profissional, como o uso da IAG (inteligência artificial generativa), similar ao momento analisado por Arruda (2004) com a prevalência da tv na década 1970. No entanto, esta demanda parece vir de outra, que trata da integração dos serviços *on* e *off-line*, divisão que marcou os anos 2000 na publicidade brasileira. Isso porque, embora essa divisão possa parecer superada, e até relativamente ultrapassada, na prática, a integração dos serviços ainda precisa avançar, já que, segundo o estudo Agency Scopen (2020), 60% dos executivos gostariam de trabalhar com uma agência integrada, que possa realizar serviços de publicidade (100%), digital (99,5%), ativação promocional (42,7%) e PR (37,4%). O estudo é composto por entrevistas com 366 anunciantes e 327 profissionais de agências, além de 22 diretores de compras (SCOPEN, 2020, p. 13).

3.5. Da redação ao conteúdo

No que diz respeito aos aspectos de manutenção do *habitus* da redação, a essência profissional relacionada às competências e às habilidades permanece com poucas alterações e a descrição do serviço está centrada na elaboração de textos criativos e estratégicos. O exercício da redação publicitária aparece como um “desafio” com sentidos relacionados à capacidade de “aprender” e de atualização constante.

Em nossa análise, destacam-se as vagas para turno integral e a maioria é de caráter pleno (de seis a nove anos de atuação) ou sênior (a partir de dez anos) evidenciadas pelas palavras “conhecimento, experiência, capacidade, domínio”. Além disso, exige-se o domínio da língua inglesa, outro aspecto referente à manutenção do *habitus*. Muitas dessas características tornam a redação publicitária uma área pouco acessível a jovens que não tiveram a oportunidade de estudar inglês na infância ou adolescência e que ainda não têm experiência profissional.

Outro ponto que parece se manter é relegar a segundo plano o público-alvo das campanhas, priorizando os “quereres” de clientes. Embora, desde 2010, estejamos diante das práticas de contestação – fruto da ambiência digital com tensionamentos motivados na recepção, no confronto com anúncios (Wottrich, 2017) –, o campo publicitário parece não destinar energia ao diálogo com a esfera do consumo e sim para a contemplação das exigências dos clientes.

No que diz respeito aos aspectos de atualização do *habitus* da redação, destacamos a ênfase no conteúdo. Aparentemente o “digital” (ou digitais) demarca que a produção de conteúdo para redes sociais é uma das principais frentes de atuação na área da redação publicitária. A palavra “conteúdo” ilumina as linhas de visibilidade, estratégia que dá origem a um novo dispositivo (Foucault, 2000), o de eficiência. Separar a redação criativa da redação de conteúdo traz posições (e lugares de poder) diferentes, como se a redação publicitária não tivesse “conteúdo” e a redação de conteúdo, não fosse “criativa”. Distinção que traz consequências em termos de volume de trabalho, prestígio e, claro, salário.

Esse também pode ser um indício do aumento do uso da IAG na produção textual (sim, produção, porque não se trata de criação) por profissionais de conteúdo, de modo a cumprirem prazos exíguos. Mas, questionamos, o que representa a ascensão da IAG nas agências brasileiras, em que os dados ditam as regras dos modos de fazer publicitário e os agentes de IA realizam campanhas sem a intermediação humana (Alves, 2025), homogeneizando mensagens e imagens na lógica do capitalismo da vigilância (Zuboff, 2019)?

Em relação às tendências, identificamos maior ênfase na atuação em equipe e uma menor indicação do trabalho executado em dupla com profissionais de direção de arte. São indícios de uma transformação identificada pelos modos diferentes de organização do subcampo da criação a partir das etapas iniciais do processo criativo, na qual são traçadas as linhas gerais e que reúnem profissionais de diferentes departamentos (Petermann, 2017). A fragmentação dos meios e a premência do digital também são apontadas por Engelbert (2025), para quem a redação atua em uma zona híbrida, como uma evolução do cargo, responsável por acionar meios e mensagens em momentos certos, com eficiência e criatividade, já que que domina o desmembramento do conceito em diversas peças e ações, podendo trabalhar com diferentes profissionais.

Os dados quantitativos do último movimento de pesquisa revelam que a tradicional dupla já não é o único formato nuclear do departamento criativo (Alves; Petermann, 2025). E reafirmam a reorganização das equipes pelas agências, em busca de fluxos mais ágeis, conformando dispositivos de eficiência e de produtividade (Alves, 2023), com estruturas interessantes e complexas, compostas por direção de arte, redação, *motion designer*, *heads* de criação e consultores, por exemplo. Porém, quando se trata de equipes mais enxutas, e com a ausência de cargos primordiais, pode significar a redução de postos de trabalho e de custos, sobrepondo atividades e responsabilidades que antes pertenciam a profissionais de áreas diferentes (Alves; Petermann, 2025).

Essa tendência, já percebida anteriormente, conforma um dispositivo de controle, como escrevemos, em que todas e todos dividem responsabilidades, e faz com que o trabalho seja constantemente monitorado pela própria equipe, inclusive com cobranças: “A dita horizontalidade na relação (tendo à frente um líder) e a homogeneidade buscam aumentar a produtividade com menor gasto de tempo (Alves, 2016, p. 87). Outra ausência desse terceiro movimento, relaciona-se aos aspectos éticos e críticos, que devem contemplar o perfil de profissionais de redação publicitária. A palavra “ética”, por exemplo, aparece uma única vez (figura 1).

[illegible]

3.6 De *layoutman* à direção de arte

No que diz respeito aos aspectos de manutenção do *habitus* da direção de arte, obviamente, se conserva e se amplia a necessidade de conhecimento de *softwares* de edição de imagens. São frequentes as referências ao Photoshop, After Effects, Illustrator, iDesign, Motion Premiere e 3D, ou demais ferramentas de desenho visual e *wireframing*. Outro aspecto está relacionado ao trabalho com a dupla: “bom relacionamento com dupla de redação e demais colaboradores” e ainda “capacidade de gerar ideias e conceitos juntamente com o redator”. Em pesquisas anteriores, observamos outros profissionais compondo equipes de criação, com a presença de programadores e/ou produtores de RTVC, o que demanda certa maleabilidade nos relacionamentos (Alves, 2016). Além disso, vimos que essa formação pode ocorrer com a inserção de profissionais de outras áreas – como analistas de dados, por exemplo – ou com a definitiva aproximação do planejamento no momento da criação, constituindo um trio criativo (Petermann, 2017). Achados do último movimento de pesquisa revelam que, muitas vezes, a função *social media* está bastante próxima da dupla. Em estruturas mais complexas, alia-se a esse trio criativo uma função mais estratégica, denominada “planejamento”, “estratégia” ou “trade” (Alves; Petermann, 2025).

O exercício da direção de arte aparece marcado por duas palavras-chave: “criação” e “experiência”. Todas as vagas analisadas são para turno integral e, com relação à classificação por tempo de atuação, a maioria é de caráter pleno (de seis a nove anos de atuação) ou sênior (a partir de dez anos). Até as vagas que não especificam tempo de atuação, requerem algum

tipo de “experiência”, inclusive “comprovada”.

No que diz respeito aos aspectos de atualização do *habitus*, percebemos um aumento de responsabilidades, como experiência “em gerenciamento de pequenas equipes de criação”, realizado em conjunto com a redação nas vagas pleno e sênior. Atribuições que, na maioria das vezes, faziam parte das exigências de *heads of art*, cargo similar à gerência, ou da direção de criação e que, agora, compõem as responsabilidades da direção de arte nível sênior. Até a primeira década do século XX, esses profissionais tinham o escopo do trabalho voltado à criação de conceitos criativos, gráficos e plásticos, auxiliados por assistentes de arte (que realizavam a parte mais “braçal” do trabalho e as “refações”). Na contemporaneidade, contudo, o cargo tem se aproximado de atividades de gestão de equipes compostas por outros profissionais da criação e, inclusive, na relação com fornecedores. Creditamos essa multiplicidade de atividades a uma característica do nosso tempo, marcada por dispositivos de eficiência e que, na sociedade do desempenho, se transformam em autoexploração, como escreve Han (2015).

Na atualização do *habitus*, temos outro destaque e que apresenta certo grau de controvérsia. Na maioria das vagas há ênfase no trabalho digital, como podemos perceber nas seguintes descrições: “conhecimentos em comunicação digital e redes sociais”; “auxílio em ideias proativas para o ambiente digital”; “produção de *posts* para as redes sociais”; “criação de peças *on-line* e *off-line*”, “experiência em criação *on-line* e *off-line*”, “criação para redes sociais, sites”, “conhecimento avançado em criação para redes sociais”; diretor de arte digital”, entre outras. Consideramos um aspecto de atualização se olharmos paradigmaticamente e, especialmente, a partir das atribuições e designações profissionais presentes na bibliografia da área (Petermann, 2011) e que, até hoje, circulam nas salas de aula dos cursos de publicidade e propaganda. Já tínhamos analisado alterações de processos de trabalho na direção de arte decorrentes da mídia digital, como a finalização de arquivos, por exemplo, antes competência de arte-finalistas ou assistentes (Alves, 2016, p. 89).

Em relação às tendências, identificamos um indício de desestabilização do *habitus* profissional no que diz respeito a fatores de inclusão e de diversidade nas equipes das agências. Muito longe de ser uma regra entre as vagas que analisamos, apenas uma delas incentiva a participação de pessoas pertencentes a grupos minorizados ou de minorias. Esse ínfimo esforço configura um avanço em relação à direção de arte, que, diferentemente da redação, que incluía mulheres no início do século passado, mantém, majoritariamente, a presença de homens. Como já observamos, a mediação algorítmica no recrutamento de profissionais tem favorecido a diversidade, mas não avaliamos a efetividade dessas iniciativas.⁸

No que diz respeito às ausências, sentimos falta na ênfase relacionada à estética, à sensibilidade e à apuração visual, um traço do *habitus* que, aparentemente, tem se dirimido com o avanço da tecnologia e dos *softwares* de edição. Apenas uma vaga faz menção a “refinamento estético” e outra recomenda “manter-se atualizado sobre todas as tendências e manter as melhores práticas”. Nenhuma aponta para a necessidade de habilidades de ilustração e apenas uma solicita “noções de composição de produção fotográfica”, técnicas com origem nas artes gráficas e visuais.

Tal ausência, porém, poderia ser considerada redefinição dos contornos do *habitus*, que ocorre de maneira acelerada nas últimas duas décadas, percebida tanto por profissionais da direção de arte, quanto por áreas correlatas, como delinea a nuvem de palavras (figura 2). São alterações em que a tecnologia desloca saberes e poderes (Foucault, 2000), constituindo uma

⁸ Destaque para o texto de uma das vagas que priorizava grupos minoritários: “Convidamos pessoas negras, LGBTQIAPN+, com deficiência, mulheres e vindas de diferentes níveis socioeconômicos, regiões e universidades do país a fazer parte do nosso time.” Disponível em: <https://almapbbdo.gupy.io/>. Acesso em: nov. de 2025.

exigências de gestão de equipes e organização do trabalho, que muito se distanciam das artes do *layoutman*. Ao tempo escasso, responsável pelo estigma de virar noites trabalhando, há demandas para a produção de imagens publicitárias no formato de *cards* digitais e legendas para redes sociais, que, como sabemos, crescem a cada dia.

São sinais característicos da sociedade do desempenho (Han, 2015), na qual dispositivos de eficiência e de produtividade deslocam saberes e poderes na manutenção do *habitus* ou na atualização do que não mais interessa ao negócio, para colocar em curso uma mudança com ares de inovação, sem, contudo, abandonar processos similares aos analisados por Arruda (2004), que ajudam a manter o Brasil em posição de destaque na publicidade mundial há décadas. Por isso, o aprofundamento das discussões sobre alterações no *habitus* requer diálogo constante entre o mercado, a pesquisa e a sala de aula, que, na verdade, são um mesmo elemento formador.

Assim como o livro (Arruda, 2004) traz as faces do capitalismo na publicidade nos anos de 1970, a “embalagem do sistema”; Rocha analisa as metamorfoses que se seguiram para atender as demandas do capital nas décadas de 1990 e 2000, compreendendo a publicidade como agente de “uma promessa de reconciliação entre a sua finalidade de lucro e o bem-estar coletivo e individual” (Rocha, 2001, p. 23). Na atualidade, como pudemos observar, há um movimento de incorporação do setor publicitário pelas Big Tech e uma algoritmização da publicidade, consequência da dataficação da vida, porque, como sabemos, não existe técnica neutra. Além do controle de processos e de profissionais, o tecnocapitalismo busca apagar o trabalho humano que existe por trás das plataformas, o mesmo trabalho que cria e que manipula as máquinas. A inevitabilidade da inovação, como única saída para o desenvolvimento, confere às máquinas saberes que são humanos, demasiadamente humanos (Alves, no prelo).

Achados importantes, que não pudemos discutir neste texto, dizem respeito às iniciativas para equipes mais diversas e inclusivas, presentes no discurso das empresas, mas que não se sustentam nos resultados da abordagem quantitativa do quarto movimento de pesquisa. Diferença que também aparece no Censo da Diversidade das Agências Brasileiras (ODP, 2024), que evidencia ser a publicidade brasileira majoritariamente branca e masculina, como “o homem de propaganda” a que se refere Arruda (2004). Ainda que haja um número significativo de mulheres (57%), a grande maioria é branca e apenas 17% são mulheres negras, dado que decaiu em 2024, junto do número de pessoas com deficiência (de 1,6% para 0,92%) e de pessoas LGBT (de 24% para 19%). Em cargos de chefia o predomínio masculino e de pessoas brancas permanece.

As questões de diversidade e de representação no campo são recentes, tanto profissionalmente quanto nas peças publicitárias, e há um longo caminho pela frente. Principalmente, porque a pauta é a primeira a ser esquecida em momentos de instabilidade do mercado, com arrefecimento de iniciativas e fechamento de departamentos de diversidade e inclusão.

Pandemia, crises econômicas, avanços de políticas conservadoras e de extrema direita retiram da agenda as discussões por melhorias no trabalho e na qualidade de vida como um todo. Em cenários mais favoráveis, há que se reconstruir e retomar, configurando um ciclo, no qual vemos muito mais o engajamento do campo (profissionais da publicidade), de pequenos coletivos e das universidades e menos de grandes instituições, como sindicatos, associações e conselhos de publicidade. De nossa parte, do contexto do ensino, a pesquisa e a produção científica se mostram como ferramentas importantes na busca por uma outra publicidade e, como se revela neste artigo, teremos muito trabalho para os próximos 40 anos.

Referências

- ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada:** vestígios e perspectivas. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2016.
- ALVES, M. C. D. **Da big Idea ao big data: processos criativos das agências de publicidade na era do pós-tudo.** Relatório de pesquisa pós-doutoral. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2021.
- ALVES, M. C. D. Entre o provisório e o incerto: modos de trabalho em uma agência de publicidade colaborativa. In: **Galáxia**, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-2553202359558>, v. 48, 2023, pp.1-22. Acesso em: nov. de 2025.
- ALVES, M. C. D. Menos agências e mais agentes ... será? Agentes de IA e os impactos da mediação algorítmica no mundo do trabalho publicitário. In: **Anais... Intercom, 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2025. Disponível em: <https://bit.ly/47Eb9OH>. Acesso em: nov. de 2025.
- ALVES, M. C. D. As metáforas da inteligência artificial e os sentidos do trabalho. In: CARRASCOZA, J. A.; MAGRI, S. (org.). **Livro/E-book Consumo de Inteligência Artificial**. São Paulo: Pimenta Cultural. No prelo.
- ALVES, M. C. D.; PETERMANN. Publicidade contemporânea e o dever do trabalho criativo: apontamentos para uma pesquisa empírica. In: **Anais... XI ProPesq PP Light Plus**, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/42ZRCb8>. Acesso em: nov. de 2025.
- ALVES, M. C. D.; PETERMANN, J. Pesquisar as agências e as agências: um trabalho criativo em dupla. In: **Anais... Intercom, 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2021a. Disponível em: <https://bit.ly/3Yc1ed2>. Acesso em: nov. de 2025.
- ALVES, M. C. D.; PETERMANN, J. Como anda o trabalho criativo: Uma análise quantitativa da redação e da direção de arte em tempos de incertezas. In: **Anais... 34º Encontro Anual da Compós**, Curitiba, Paraná, 2025. Disponível em: <https://bit.ly/3Hh5tkO>. Acesso em: nov. de 2025.
- ARRUDA, M. A. do N. **A embalagem do sistema:** a publicidade no capitalismo brasileiro. 2ª Edição. Bauru/SP: Edusc, 2004.
- BARBOSA, I. P. Propaganda e significação: do conceito à inscrição psicossocial. In: CORRÊA, T. G. (org.). **Comunicação para o mercado: instituições, mercado e publicidade**. São Paulo: Edicon, 1995.
- BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática**. In: ORTIZ, R. (org.). Pierre Bourdieu: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.
- DELEUZE, G. ¿Que és un dispositivo? In: BALIBAR, E. et al. **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1999.
- ENGELBERT, R. **Profissional de redação publicitária na contemporaneidade: identidades, atividades e hibridismo na reconfiguração do habitus**. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal do Paraná/UFPR, 2025.
- FCC, Fundação Carlos Chagas. **Repositório - Banco de dados sobre o trabalho das mulheres**, 2010. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/repositorios/trabalho-mulheres/>. Acesso em: nov. de 2025.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

GRUPO DE PLANEJAMENTO. **Hostilidade, silêncio e omissão: o retrato do assédio no mercado de comunicação de São Paulo**. Disponível em: <https://grupodeplanejamento.com/pesquisa-sobre-assedio-report/>. Acesso em: nov. de 2025.

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

ODP. Observatório da diversidade na propaganda. **II Censo de diversidade das agências brasileiras**, 2024. Disponível em: <https://www.diversidadenapropaganda.com.br/>. Acesso em: nov. de 2025.

PETERMANN, J. **Do sobrevoo ao reconhecimento atento: a institucionalização da criação publicitária, pela perspectiva do habitus**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS/RS, 2011.

PETERMANN, J. **Cartografia da Criação Publicitária**. Santa Maria: FACOS - UFSM, 2017.

PETERMANN, J.; ALVES, M. C. D. Alguns traços do trabalho em direção de arte: terceiro movimento de pesquisa. In: **Anais ... 32º Encontro Anual Da Compós**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://rb.gy/hz5h2f>. Acesso em: nov. 2025.

PETERMANN, J; ANDRES, F.; MURARI, C.; LOOSE, A. CEZAR, L. **Abrindo portas: 50/50 pela equidade de gênero na comunicação**. Santa Maria: FACOS /UFSM, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/4ovTb8z>. Acesso em: nov. de 2025.

PYLE, C. J. Too Many Women Still Feel Vulnerable Working in Advertising, 2019. In: **ADWEEK**. Disponível em: <https://bit.ly/3JpeGbe>. Acesso em: nov. de 2025.

ROCHA, E. P. G. **Magia e capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ROCHA, M. E. da M. A nova retórica do grande capital: a publicidade brasileira entre o neoliberalismo e a democratização. In: **Comunicação Mídia e Consumo**, 1(2), 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/cmc.v1i2.13>. Acesso em: nov. de 2025.

RODRIGUES, A. I.; BORBA, E. Z. Monitoramento das demandas do mercado em relação ao egresso do curso de publicidade e propaganda: os primeiros passos de uma proposta. In: **Rizoma**, n. 9 (2), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/rzm.v10i1.17063>. Acesso em: nov. de 2025.

SCHUCH, L. A. **Transformações na propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária**. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, 2019.

SCOPEN. Agency Scope Brasil 2020/21. **Tendências da indústria da comunicação no Brasil**. 8ª edição, 2021.

WOTTRICH, L. H. **"Não podemos deixar passar": práticas de contestação na publicidade no início do século XXI**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre, 2017.

ZUBOFF, S. **The Age of Surveillance Capitalism**. London: Profile Books, 2019.