

Processo de tomada de decisão ética de profissionais de publicidade¹

Ethical decision-making process of advertising professionals

Janderle Rabaiolli²

Mariângela M. Toaldo³

Fábio Hansen⁴

Resumo: Este artigo analisa o processo de tomada de decisão ética de publicitários em quatro cidades brasileiras e testa a estrutura que o propõe. A metodologia fundamenta-se no protocolo do Observatório de Publicidade e Ética no Consumo (Opetic), com entrevistas narrativas e análise de portfólio. Os resultados examinam as etapas do percurso decisório: percepção do dilema ético, percepção de alternativas de comportamento, avaliação dessas alternativas, análise das consequências para cada público, tomada de decisão e manutenção do comportamento ético. A investigação engloba variáveis como sensibilidade, intensidade e imaginação moral, desenvolvimento moral cognitivo, avaliações deontológicas e teleológicas, além de parâmetros de decisões éticas. As conclusões apontam para um tensionamento constante entre as práticas consolidadas do mercado, os valores pessoais dos profissionais e as interferências de ordem social, econômica e cultural.

Palavras-Chave: Ética. Publicidade. Consumos. Processo decisório. Dilema ético-moral.

Abstract: This article analyzes the ethical decision-making process of advertising professionals in four Brazilian cities and tests the structure proposed for it. The methodology is based on the protocol of the Advertising and Ethics in Consumption Observatory (Opetic), using narrative interviews and portfolio analysis. The results examine the stages of the decision-making process: perception of the ethical dilemma, perception of behavioral alternatives, evaluation of these alternatives, analysis of the consequences for each stakeholder, decision-making, and maintenance of ethical behavior. The investigation encompasses variables such as moral sensitivity, moral intensity and moral imagination, cognitive moral development, deontological and teleological evaluations, as well as parameters for ethical decisions. The conclusions point to a constant tension between consolidated market practices, professionals' personal values, and social, economic, and cultural interferences.

Keywords: Ethics. Advertising. Consumption. Decision-making process. Ethical-moral dilemma.

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Consumos e Processos de Comunicação. 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

² Docente no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutor em Comunicação, janderle.rabaiolli@ufsm.br.

³ Docente no Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutora em Comunicação, mariangela.toaldo@ufrgs.br.

⁴ Docente na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal do Pará (UFPA) e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Doutor em Letras, fabiohansen@ufpa.br.

1. Introdução

O texto é parte da pesquisa “Ética Profissional: atividade publicitária em julgamento”, de pesquisadores de quatro universidades públicas brasileiras do Norte e do Sul (UFPA, UFRGS, UFSM e UFPR), no Observatório de Publicidade e Ética no Consumo (Opetic), com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A investigação visa compreender como a ética, a moral e a legislação publicitária são abordadas por profissionais da publicidade de diferentes cidades brasileiras.

Estudamos a atuação de publicitários na perspectiva da sua condição mediadora (MARTÍN-BARBERO, 2010; PEREZ; TRINDADE, 2019) nos processos de consumos e nos contextos da produção. Compreendemos que a forma como operam no seu ofício no ecossistema publicitário aciona lógicas, práticas e relações de consumos; mobiliza aspectos da formação sociocultural de pessoas e sociedades; envolve comportamentos que implicam nas relações empresariais e dilemas na profissão.

O olhar sobre o publicitário neste prisma advém da condição mediadora que cada sujeito exerce, nas relações interpessoais, afetando e sendo afetado, pessoal e profissionalmente. A ética, instância teórica, reflexiva, crítica e propositiva sobre o agir humano, se dedica a compreender se os valores que alicerçam esta interrelação promovem uma convivência harmônica (VÁZQUEZ, 2010). Os valores, por serem “princípios de conduta generalizados entre os membros de uma comunidade humana”, “(...) só podem existir por meio de um sujeito que valoriza” (HELLÍN, 2007, p. 248). Assim, da ética decorrem orientações (teóricas) para estruturar o comportamento moral, que pessoas o fazem ao resolver seus “problemas práticos (...) que se apresentam nas relações efetivas, reais entre indivíduos” (VÁZQUEZ, 2010, p. 15).

Diante deste contexto, nos questionamos: como publicitários tomam decisões para orientar comportamentos no âmbito profissional e dar conta de responsabilidades ético-morais diante de outros envolvidos? Apresentamos fundamentos da nossa pesquisa a esse respeito: análise da produção científica na interface publicidade e ética (TOALDO; HANSEN, 2024); proposta de protocolo de investigação empírica (HANSEN et al., 2024); resgate de modelos de tomada de decisão ética (TOALDO; RABAIOLLI; HANSEN, 2025). Neste último, revisamos modelos de tomada de decisão ética referência no contexto organizacional, analisamos sua aplicação na publicidade e propomos uma estrutura pertinente à atividade

publicitária brasileira. A proposta configura um passo a passo para que o publicitário analise uma situação que envolve um dilema ético-moral, tome e implemente uma decisão a seu respeito.

No presente artigo, apresentamos resultados de pesquisa com profissionais de publicidade com os objetivos de (1) compreender como desenvolvem o processo de tomada de decisão quando uma situação envolve um dilema ético-moral e (2) testar a validade da estrutura proposta para o processo de tomada de decisão do publicitário em tal situação. Após esta introdução, apresentamos: procedimentos metodológicos que conformam a pesquisa; expressões dos publicitários em cada etapa da estrutura do processo decisório; análise e interpretação dos dados.

2. Procedimentos metodológicos

A base metodológica do texto é o protocolo do Opetic (HANSEN et al., 2024), arranjo multimétodos, com eixo rizomático e dois platôs (DELEUZE; GUATTARI, 1997) diretamente imbricados, profissionais e conteúdo publicitário: profissionais são responsáveis pela produção de conteúdos.

No âmbito operacional, o protocolo recorre à entrevista narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002) e avaliação de portfólio (ALVES, 2006). Na entrevista, publicitários foram instigados a compartilhar percepções em três momentos sequenciais: 1) narrativa sobre a própria trajetória: (auto)apresentação e relato do cotidiano e da experiência profissional, de maneira espontânea, para conhecer história, trajetória, memórias, relações, dinâmicas laborais, desafios e futuro da publicidade; 2) narrativa sobre o portfólio: observação de como os profissionais abordam a questão ética quando expostos a anúncios publicitários integrantes de um portfólio; 3) narrativa conclusiva: direcionada à ética publicitária, com escolha e análise de uma peça do portfólio. O objetivo é um diálogo direto, conduzido, que resgate “momentos prévios da entrevista narrativa que despertaram inquietações para elucidação e assuntos para aprofundamento, confrontando profissionais com decisões éticas embaraçosas e dilemas próprios da profissão” (HANSEN et al., 2024, p. 283).

A seleção dos participantes se deu por buscas de profissionais do mercado publicitário, atuantes nas quatro cidades base da pesquisa, Belém/PA, Curitiba/PR, Porto Alegre/RS e Santa Maria/RS na plataforma LinkedIn, rede social focada em negócios e empregos, e indicações pessoais, totalizando 18 participantes, de agências e outros modelos de negócios

publicitários. Esta decisão metodológica visa acolher espaços de trabalho diversos, alinhados à conformação da publicidade contemporânea (RODRIGUES; BORBA, 2021).

Detalhamos a seguir a identificação dos entrevistados, cargo ocupado na época da entrevista e cidade (Quadro 1), elementos básicos para conhecer os participantes, preservado o anonimato:

Quadro 1 - Identificação dos profissionais entrevistados

Identificação do entrevistado	Cidade e Estado	Descrição do cargo e/ou formação
Entrevistado 1 (E1)	Porto Alegre/RS	Sócia-fundadora de agência de marketing digital
Entrevistado 2 (E2)	Porto Alegre/RS	Social Media Pleno
Entrevistado 4 (E4)	Porto Alegre/RS	Redatora sênior e mestrandia
Entrevistado 5 (E5)	Porto Alegre/RS	Head de Planejamento Criativo em uma empresa de projetos audiovisuais para redes sociais
Entrevistado 6 (E6)	Porto Alegre/RS	Estrategista em Experiência do Usuário (UX) em uma empresa de tecnologia
Entrevistado 7 (E7)	Santa Maria/RS	Proprietário e diretor de agência de publicidade
Entrevistado 8 (E8)	Santa Maria/RS	Proprietária de agência de publicidade, gestora e profissional de atendimento
Entrevistado 9 (E9)	Belém/PA	Analista de dados e métricas de mídias sociais, proprietário de consultoria digital
Entrevistado 10 (E10)	Belém/PA	Criadora de conteúdo, estrategista de marcas e professora universitária de publicidade
Entrevistado 11 (E11)	Belém/PA	Ilustrador, Designer gráfico e Diretor de Criação em agência publicitária
Entrevistado 12 (E12)	Belém/PA	Redatora publicitária, roteirista e diretora de cinema
Entrevistado 13 (E13)	Belém/PA	Diretor de Arte e Diretor de Criação em agência publicitária
Entrevistado 14 (E14)	Curitiba/PR	Diretor de estratégia em grupo empresarial de comunicação publicitária
Entrevistado 15 (E15)	Curitiba/PR	Consultora estratégica em grupo empresarial de promoção e eventos
Entrevistado 16 (E16)	Curitiba/PR	Redatora de trade marketing/promocional e professora universitária de publicidade
Entrevistado 17 (E17)	Curitiba/PR	Sócio e diretor de agência de publicidade
Entrevistado 18 (E18)	Curitiba/PR	Diretora de planejamento em empresa de live marketing, ativação de marcas e eventos

Fonte - elaboração própria

O portfólio conteve anúncios com dilemas éticos, com abrangência local (cidades da pesquisa) e nacional. No âmbito nacional, selecionamos anúncios com denúncias junto ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). Na abrangência local, realizamos observação ativa e coleta de publicidades veiculadas nas cidades citadas. O conjunto de anúncios integrantes da pesquisa (Quadro 2), traz elementos base (anunciante, categoria, meio e dilemas éticos).

Quadro 2 - Síntese das peças publicitárias dos portfólios

Marca anunciante	Categoria	Meio de veiculação	Possíveis dilemas éticos
Clínica Dra. Mariana Berardi	Clínica Estética	Instagram	- publicidade de procedimentos estéticos com uma influenciadora/jornalista - efeitos do uso do produto - público adolescente e jovens
Massa Instantânea Mosmann	Alimentos	Instagram	- uso da palavra "nutritivo" para descrever produto à base de carboidrato - uso de elementos do universo infantil
Catuaba Randon	Bebidas alcoólicas	Youtube	- identificação publicitária - limite de acesso por menores de idade - advertência para consumo prudente - ingestão da bebida alcoólica - conotação sexual - objetificação sexual da mulher - desigualdade de gêneros
Mercado Livre	Patrocínio (CCXP 2021)	Youtube	- plágio - direito autoral
Brahma	Bebidas alcoólicas	Youtube	- associação futebol e bebida alcoólica - exploração da rivalidade
Go Coffee	Cafeteria	Instagram	- identificação publicitária - consumo excessivo
Clínica Coluna em Movimento	Saúde	Jornal Correio do Povo	- discriminação a pessoas portadoras de deficiência - reforço ao estereótipo negativo de idosos - menosprezo aos cuidados e amparo
Hydro	Indústria e extração	Youtube	- apelos de sustentabilidade
Cesupa	Educação	Youtube	- representação da diversidade sociocultural

...continua...

O Boticário	Cosméticos	Videocase	- abuso da confiança do consumidor, exploração da falta de experiência ou de conhecimento em benefício de sua credulidade
Shopping Mueller	Serviços	Youtube	- responsabilidade social - diferenciações sociais pelo poder aquisitivo - falta de diversidade
Daju	Varejo	Anúncio em formato jornalístico	- identificação publicitária
Renova Be	Suplementos alimentar	Instagram	- afirmação não comprovável - sugestão de tratamento ou cura
Fanta	Refrigerantes	Instagram	- identificação publicitária - incentivo ao consumo excessivo - público infantil
Ceras Johnson	Inseticidas	TV e internet	- plágio
Shopping Castanheira	Serviços	Instagram	- discriminação social
Lenços Piquitcho	Higiene pessoal	Embalagem	- discriminação e reforço ao estereótipo negativo de raça e cor
Hiléia	Alimentos	Instagram	- representação da diversidade sociocultural - discriminação e reforço ao estereótipo negativo de raça e cor
Cervejaria Bodebrown	Bebidas alcoólicas	Youtube	- indução a comportamentos violentos
Seara	Alimentos	Instagram	- alegações e promessas sobre benefícios nutricionais e organolépticos - indução ao erro
Brahma	Bebidas alcoólicas	Youtube e redes sociais	- incentivo à trapaça, mentira e dolo
Ministério da Saúde	Campanha Social	Cartaz	- perpetua estereótipos e ofensas - violação da dignidade

Fonte - elaboração própria

Organizamos portfólios aos entrevistados com aderência às particularidades regionais, personalizados por: segmento de atuação profissional; marcas atendidas na carreira e concorrentes; especialização profissional. Cada portfólio foi constituído por quatro anúncios, com ao menos um contestado junto ao Conar, alinhado ao perfil e atuação do profissional entrevistado. As entrevistas ocorreram em formato híbrido entre outubro de 2022 e outubro

de 2024, em três etapas sequenciais já detalhadas. O artigo origina-se da narrativa conclusiva (Quadro 3).

3. O processo decisório ético no âmbito publicitário

Definimos processo decisório ético como o comportamento de indivíduos em organizações diante de situações percebidas como tendo conteúdo moral (HUNT; VITELL, 2006), com resultado influenciado por uma complexa interação de fatores. Um esquema de eventos em um contexto social, econômico, cultural e organizacional (JONES, 1991).

Recuperamos (TOALDO; HANSEN; RABAIOLLI, 2025) perspectivas consolidadas (TREVINO, 1986; DUBINSKY; LOKEN, 1989; JONES, 1991; HUNT; VITELL, 2006; FERRELL; JOHNSTON; FERRELL, 2007) para propor uma estrutura analítica voltada ao processo de tomada de decisão ética no fazer publicitário. Visualizamos em Hunt e Vitell (2006) uma sistematização que compreende grande parte das variáveis citadas nos demais modelos e constituída por etapas que detalham o passo a passo para a tomada de decisão. Partimos, então, do modelo dos autores, que orienta reconhecimento do dilema ético-moral, percepção e avaliação de alternativas e de suas consequências, julgamento ético, tomada de decisão e sua implementação; relacionamos variáveis trabalhadas isoladamente por outros autores, que contribuem na execução de cada etapa. Mantemos nomes e significados das etapas e variáveis, nossa construção se dá na articulação entre elas, visando sua adequação ao ofício do publicitário. A estrutura analítica para o processo de tomada de decisão ética se organiza da maneira exposta no quadro 3.

Quadro 3 - Processo de tomada de decisão

Etapas de análise	Variáveis de análise
1. Percepção de dilema ético	Sensibilidade moral Intensidade moral
2. Percepção de alternativas de comportamento	Imaginação moral Desenvolvimento moral cognitivo Teoria multiníveis (micro, meso e macro)
3. Avaliação de alternativas de comportamento	Desenvolvimento moral cognitivo Normas deontológicas e pensamento teleológico Teoria multiníveis Parâmetros de decisões éticas.
4. Avaliação das consequências de cada alternativa para cada público	Desenvolvimento moral cognitivo Sensibilidade moral Imaginação moral Conjunto(s) de regras que orienta a conduta
5. Tomada de decisão	Intenção moral Desenvolvimento moral cognitivo Teoria multiníveis
6. Comportamento ético	Sensibilidade moral Imaginação moral Desenvolvimento moral cognitivo Teoria multiníveis

Fonte - elaboração própria

Os resultados da pesquisa contemplam, sequencialmente, a referida estrutura, com a respectiva conceituação dos elementos das etapas e variáveis.

4. O que dizem os entrevistados?

4.1 A percepção do dilema ético

A jornada inicia pela “percepção de um problema ético na situação” (HUNT; VITELL, 2006), presente nas ações que “podem prejudicar ou beneficiar outros” (JONES, 1991, p. 367). Nesse processo, a sensibilidade moral (DRUMWRIGHT, 2012), é essencial e proporciona aptidão para identificar a questão moral e sua intensidade, isto é, a relevância da questão ética no comportamento dos envolvidos. No campo da publicidade é provável que profissionais ignorem questões de baixa intensidade (DRUMWRIGHT, 2012).

Os entrevistados expressam o reconhecimento de questões ético-morais a partir de elementos como o tema representações sociais. Em um anúncio de cerveja: (...) eu vi dois amigos no futebol ou um casal ou um menino ou uma menina, mas (...) não vi outros grupos sendo representados” (E7). Já em outro anúncio de bebida alcoólica (Catuaba):

Eu entendo que é a linguagem do funk assim, eu tenho problema, talvez até pessoal, com o nível de objetificação, especialmente feminina que tem ali, né? Aparece os caras e as mulheres, mas é as mulheres que são listadas a ficarem nuas (E5).

A sensibilidade dos entrevistados em relação à representação social se intensifica, pois não identificam presença equilibrada de gêneros e diversidade nas peças.

Ao analisar um anúncio sobre procedimentos estéticos, outro tema em evidência, a entrevistada observa: “(...) incentivo exacerbado a intervenções estéticas (...) na mulher” (E1). Ela demonstra sensibilidade moral ao reconhecer a cultura de que as mulheres precisam de procedimentos estéticos, intensificado pela promoção irrestrita, podendo estimular jovens, adolescentes e até crianças. Outro ponto de intensidade neste caso é a divulgação por influenciadores: “(...) existem influenciadores que são conhecidos por dar más dicas, coisas até que desinformam e tal” (E4).

Outro dilema ético, relacionado à profissionalização e responsabilidade mútua agência-anunciante, é um conteúdo em redes sociais sem identificação publicitária: “o dilema de não identificar que é publi. Esse é um trabalho que tem que ser feito porque, primeiro, que essa pessoa não deve ser publicitária, tá? [...] não tem uma preocupação e, segundo, por conta da empresa também que com medo de ter rejeição de ser publicidade, não identifica como publicidade” (E9). O profissional aponta que o ambiente digital não tem regulamentação consolidada: “Alguns pensamentos, tipo, vai “pro TikTok ou vai prum shorts” não entra nessa seara [de regulamentação] (E9)”.

A questão moral é a intenção de não identificar um conteúdo como publicidade e alguns pontos de intensidade identificados são: mensagem elaborada por influenciador, despreocupado com a correta apresentação publicitária; anunciante não querer identificar como publicidade para ser persuasivo.

Nem sempre dilemas éticos foram facilmente reconhecidos pelos entrevistados. A ausência de sensibilidade moral significa que um indivíduo não reconhece que existe um problema ético envolvido e, conseqüentemente, os elementos subsequentes do modelo não são ativados, de modo que a decisão será tomada de acordo com outros esquemas, como o julgamento financeiro, característica apregoada por Cunningham (2005) em suas incursões acerca da sensibilidade moral de praticantes da publicidade.

Não sei se, pra vocês, se caracteriza como um conflito ético, assim, mas bate um pouco na minha moral, do que eu acredito, assim, sabe, então acaba sendo um pouco mais pessoal (E1).

Um dilema ético! [silêncio] eu... pois é. Essa questão, acho que, da rivalidade, será? (E8).

Nos parece que a dificuldade em identificar dilemas éticos está atrelada a carência da relação de noções ético-morais às vivências profissionais. Não se descarta, também, que hesitem em se posicionar para não se comprometer profissionalmente.

Em relação aos entrevistados que identificaram questões ético-morais, observamos apoio em contextos de referência. Hunt e Vitell (2006) indicam que os ambientes cultural, profissional, industrial, organizacional e as características pessoais (religião, sistema de valores e crenças, força do caráter moral, desenvolvimento moral cognitivo e sensibilidade moral) interferem na tomada de decisão. Estas referências acionam a sensibilidade e a intensidade moral. Em resumo: “Acho que quando a gente faz algumas escolhas e busca se conectar com uma realidade, a gente automaticamente pode se desconectar de outras. [...] dado o meu conhecimento, o meu repertório (E14)”.

4.2 Percepção de alternativas de comportamento

Percebido o dilema, são ventiladas alternativas para resolvê-lo (HUNT; VITELL, 2006), com imaginação moral - capacidade para vislumbrar caminhos para agir de forma ética e estratégica (DRUMWRIGHT, 2012) - e desenvolvimento moral cognitivo (DMC) - capacidade de compreensão de questões morais sociais, profissionais, culturais, no sentido de vislumbrar o que é adequado ou inadequado em uma situação. O DMC é um fator individual, fruto de aprendizados, aptidão a tomar decisões com base moral e não apenas no resultado (TREVINO, 1986). Para a autora, o desenvolvimento moral comporta três níveis e dois estágios cada: nível 1, pré-convencional - (Estágio 1) o indivíduo obedece regras para evitar punições ou (Estágio 2) atende seus próprios interesses; nível 2, convencional - (Estágio 3) a motivação para decisões éticas é atender as expectativas de outras pessoas importantes ou (Estágio 4) adotar uma perspectiva da sociedade, determinadas pelas leis; nível 3, dos princípios - (Estágios 5 e 6) valores e princípios universais determinam a conduta, em uma superação de normas, leis ou autoridade.

O profissional também pode atribuir relevância à teoria multinível de Drumwright (2012). O nível micro concentra-se nos indivíduos — consumidor, profissional e gestor — com foco em características pessoais, desenvolvimento moral, papel profissional e

imaginação moral. O nível meso refere-se às organizações e grupos de influência — agências, clientes, veículos, associações e entidades reguladoras — enfatizando cultura organizacional (valores, crenças e normas), influências de pares e supervisores e relações interpessoais. O nível macro abrange os efeitos recíprocos entre publicidade e sociedade, incluindo materialismo, estereótipos, valores mobilizados e contexto legal.

A imaginação moral torna-se evidente quando os profissionais expressam alternativas de comportamento frente às situações. A identificação da questão, leva à busca de alternativas: "Ah tá, tipo (...) ouvimos isso na reunião de apresentação e “putz e agora?” (E6). As opções que os entrevistados visualizam são determinantes nas diferenças de comportamento (HUNT; VITELL, 2006). Ao abordar dilema relativo a direitos autorais, o entrevistado se desafia: “eu talvez iria em cima de uma alternativa para a lanterna do Batman. [...] de repente vamos pesquisar outros super-heróis que também tenham formas de convocar, né? (...) E a partir daí a gente tenta criar uma terceira coisa, né? Uma coisa proprietária" (E6).

Outro entrevistado aponta capacidade similar ao prezar por representatividade e diversidade (anúncio de cosméticos): “eu criaria uma plataforma de conversa, talvez. Um lugar em que lá você tem histórias reais de várias mães, no formato que demanda menos produção (...)” (E14).

A imaginação moral também pode ser associada ao DMC quando uma entrevistada demonstra responsabilidade sobre uma publicidade de um suplemento alimentar, preocupada em assegurar afirmações avalizadas para pormenorizar riscos: “(...) fazer uma entrevista com algum profissional médico para entender até que ponto aquilo que está sendo passado para a gente é verdade, até que ponto a gente pode passar isso para as pessoas ou não” (E18). Ainda correlaciona aspectos do nível micro, da teoria multinível, inerentes ao indivíduo como profissional de publicidade, e do nível macro, ao indicar efeitos na sociedade.

Em alinhamento a Drumwright (2012), o Entrevistado 9 tensiona a falta de identificação publicitária, a partir do nível meso, das organizações que conduzem o negócio publicitário: “se isso dá Conar, aí sabe? Ninguém vai querer ser o pai da criança. Vamos logo desde o início evitar problema? (...) bota hashtag publi e vambora ou faz um colab né? Colab já indica logo que é uma publi e acabou (...) se a gente não deixar claro, a gente acaba criando um próprio descrédito da nossa profissão, sabe?” (E9). Abordagem similar ocorre pela Entrevistada 1, alinhada ao nível macro, sobre públicos vulneráveis: “não deixar uma

comunicação muito ampla, aí, de repente, tá impactando muitas meninas que tão buscando soluções que nem precisam” (E1).

Os entrevistados, em geral, expressam, sem dificuldades, imaginação moral, mesmo ao exprimi-la com dúvidas. Contudo, cogitam apenas uma alternativa para cada dilema.

As propostas alcançam o nível de princípios, do DMC, quando expressam preocupações que podem interferir na conduta das pessoas: limitar versões sobre a maternidade e a estética feminina em obediência a certos padrões; compreensão da verdade de promessas de produtos por consumidores e pessoas em geral, especialmente quando relacionadas à saúde; incentivo ao consumo em excesso e/ou sem necessidade, entre outras. Nessas expressões, são as consequências das abordagens publicitárias num nível macro (DRUMWRIGHT, 2012), ao público-alvo e a sociedade, que inquietam.

Ainda em relação ao DMC, a menção à propriedade intelectual pode ser relacionada aos níveis convencional e de princípios. O primeiro, porque se refere à lei de Direito Autoral e o segundo por reconhecer que a questão da autoria implica no trabalho publicitário. Por outro lado, referir apenas aos efeitos legais e negativos à imagem do profissional, da agência e do anunciante, se enquadra no nível pré-convencional, por conduta orientada por leis implicadas na profissão para auto preservação.

Para viabilização das alternativas cogitadas, profissionais lembram de limitações na atividade publicitária, como convencer o cliente a pensar no caso, aceitar as sugestões e, ao mesmo tempo, conduzir o trabalho de maneira eficaz:

(...) diria, ó, a gente notou alguns alertas (...) pode impactar vocês negativamente e nós também. (...) para não impactar negativamente a tua marca (E4).

Eu busco defender o que eu acho certo, mas aí se a pessoa falar, não, tem que ter o “nutritivo”. Ok, sabe! (...) no dia a dia (...) tem que fazer a pauta fluir (E2).

Esta problematização diz respeito ao trabalho publicitário em que, muitas vezes, não há condições para pensar em possíveis problemas éticos por prazos ou pedidos do cliente, o que gera um embate: preocupar-se com o consumidor ou com a pauta da agência e o trabalho do cliente. A fala da entrevistada liga a decisão ao nível meso, em que o alcance das metas das organizações se sobrepõe. Há, ainda, a diferenciação entre certas questões éticas, sobre as quais vale questionar o cliente e propor alternativas de alterações. Conforme Jones (1991), a intensidade de uma questão moral é definida pela gravidade das consequências, uma questão que parece pouco saliente terá maior chance de ser ignorada.

A segunda limitação remete à ecologia dos meios de comunicação na atualidade, especificamente relativo à identificação publicitária e ao trabalho com influenciadores, pois há desinformação sobre formas de sinalização de conteúdos publicitários. Com novos agentes (influenciadores), controle e responsabilidades podem diluir-se.

4.3 Avaliação de alternativas de comportamento

Elencadas as alternativas, suas avaliações envolvem o DMC para agregar normas deontológicas e o pensamento teleológico, assim como os multiníveis e os parâmetros de decisões éticas. O indivíduo, ao perceber um problema como tendo conteúdo ético e identificar alternativas possíveis, realiza, segundo Hunt e Vitell (2006), dois tipos principais de avaliação: Deontológica (AD) e Teleológica (AT). Na AD, foca nos métodos ou intenções envolvidas em um comportamento, independentemente dos resultados ou consequências. São pontos base da AD: foco na ação em si; comparação com normas (pessoais, regras de comportamento moral, leis, regulamentações, crenças gerais e específicas da questão); estrutura das normas (certo ou errado fazer); recompensa interna (sentimentos de bondade, valor pessoal). Já na AT o indivíduo foca no valor moral do comportamento determinado pelas consequências, com base nos pontos: foco nas consequências (melhor para quem é afetado); utilitarismo (ético se o ato for maior que outro); ênfase nas recompensas externas; resultado como a crença sobre a bondade versus maldade relativa. O processo de AT é influenciado por quatro construtos principais: consequências percebidas, probabilidades das consequências, desejabilidade das consequências e importância das partes interessadas. O julgamento ético é uma função tanto da AD quanto da AT e, mesmo que alguns indivíduos sejam estritamente deontologistas (ignorando as consequências) ou teleologistas (ignorando as normas), é improvável que isso ocorra em muitas situações.

Parâmetros de decisão ética (PRENTICE, 2004) são vieses cognitivos que podem levar indivíduos a cometer erros éticos no processo e incluem: obediência à autoridade, mesmo em ordens antiéticas; prova social, busca exemplos de comportamento apropriado em outras ações; interesse próprio; falso consenso, acreditar que outras pessoas têm pensamento similar; otimismo excessivo, que inclinam a crenças irracionais sobre resultados; excesso de confiança, crença de que a pessoa é mais ética que a média; enquadramento da questão ao contexto, em que um viés pode produzir diferentes respostas; dissonância cognitiva, ao

rejeitar informações que contestem decisões; custos irrecuperáveis, em decisões para tentar proteger o investimento inicial; atraso temporal, com dificuldade para avaliar resultados futuros; aversão a perdas.

As avaliações desenvolvidas pelos entrevistados não são feitas formalmente, indicam reflexões sobre o que consideram adequado ou inadequado nas situações abordadas, como por exemplo:

Eu acho que é a fomentação (...) dessa questão estética, assim, de procedimento. Eu vejo que se a gente produz uma peça dessas na nossa agência, vai ter muita gente, muita menina nova dizendo "nossa, aí é solução, porque agora, me olhando no espelho, eu realmente preciso disso". (...) Qual a responsabilidade que a gente tem com os produtos que a gente divulga, quanto é que a gente tá incentivando realmente ao consumo, né, porque é o que a gente tá fazendo (E1).

A entrevistada reflete sobre situações éticas complexas com dois tipos de avaliação. Na AD, promover procedimentos estéticos ao público jovem não expressa boa intenção, visão do certo e do errado ancorada em valores pessoais. Também realiza AT ao ponderar consequências para diferentes públicos, pensando no que seria um “bem” para jovens. Quanto à intensidade moral, o recorte feminino e jovem evidencia a fragilidade de conteúdos que apresentam soluções fáceis, diante de receptores com pouco entendimento, suscetíveis a abordagens menos conscientes. Essa preocupação revela positivamente seu comportamento moral.

Ela reconhece que tais conflitos são comuns no atendimento das empresas com quem a agência trabalha. Considera imprescindível selecionar clientes alinhados à agência, mas afirma não poder nichar excessivamente.

Já a Entrevistada 2 se apoia na avaliação deontológica, baseada em valores como verdade, qualidade e responsabilidade profissional.

Eu acho que, assim, valores meus (...), valores que tem no lugar (...) onde trabalho, (...) a questão da verdade, né (...) a gente não pode mentir para quem está no outro lado da tela (...). Acho (...) que é uma responsabilidade que a gente tem que ter enquanto profissional de publicidade (...). (...) também tem a intenção do cliente, né, que é vender o seu produto, de comercializar e de comunicar esse produto (E2).

A entrevistada adiciona aos próprios valores as intenções dos diferentes envolvidos, ela mesma, o cliente, a agência e o consumidor.

Em uma amostra de que ambas as abordagens se combinam, o trecho abaixo recorre à AD, para demonstrar que as normas sociais sofrem alteração no tempo, e à AT, para

menção suas consequências: “(...) tem linhas que talvez não dê mais pra ultrapassar na publicidade atual. (...) o público quanto mais jovem, mais preocupado tá com essas mesmas questões” (E5).

Identifica-se, também, certa relativização de instrumentos normativos e distanciamento dos códigos do campo publicitário: “É, de leis e similares eu não [lembro]... Vou te falar bem, na verdade, às vezes, a gente nem lembra, sabe? É claro que eu, que trabalho com médico, dentista, advogado, a gente tem regras, de ética e dentro de cada profissão, né? Essas a gente lembra que existe” (E8).

Assim, a decisão ética ocorre com base em parâmetros amplos, vislumbrando aversão a perdas, como complementa: “(...) sabendo respeitar o próximo, não atingindo, né, não fazendo com que a marca não corra o risco de ser mal interpretada, está tudo ok” (E8). Observa-se que a publicitária menciona normas de outras profissões, mas não recorda as que orientam sua própria atividade. Provavelmente, prioriza o negócio dos clientes, assegurando que a comunicação atenda às exigências deles. Contudo, não adota o mesmo cuidado em relação à sua profissão. Recorre, então, a princípios gerais para decidir, a partir de sua perspectiva, se uma situação é ou não adequada.

4.4 Avaliação das consequências das alternativas para os públicos

A avaliação das prováveis consequências aos públicos de interesse (*stakeholders*) tem origem na AT, que avalia uma ação pelas consequências da alternativa com melhor resultado aos afetados, diretamente relacionados ou periféricos. A análise das alternativas tem como parâmetros (HUNT; VITELL, 2006): consequências percebidas de cada alternativa; probabilidade e desejabilidade das consequências; importância dos públicos de interesse, considerando a identidade e a importância relativa de cada grupo (próprio indivíduo, família, amigos, clientes, acionistas, fornecedores, empregados). Desenvolvimento moral cognitivo, sensibilidade e imaginação moral contribuem para perceber problemas e benefícios a partir de tais parâmetros.

Ao avaliar, é possível observar que os entrevistados se posicionam em diferentes estágios de DMC. No estágio pré-convencional procuram evitar problemas ao cliente e à agência, para não serem punidos ou decepcionar “outros significativos” (FERRELL; GRESHAM, 1985). Utilizam parâmetros orientados por lógicas do mercado e/ou esquemas

da organização, como resultado alcançado do cliente e ausência de denúncia em órgãos competentes.

Acho que o único problema da peça é não sinalizar que é publicidade tá? Eu como público, como cidadão ficaria com pé atrás. Como publicitário, se o resultado foi maravilhoso, provavelmente o publicitário não vai estar muito ligando pra isso, tá? Deu resultado pro cliente? Deu. O Conar não reclamou? Segue o baile. Não, a gente não pode ser assim, tá? (E9).

Por outro lado, ao expor sua visão sobre as consequências, o entrevistado se coloca no lugar do consumidor. Indica o estágio de princípios ao priorizar o bem-estar e a segurança diante da informação, sem recorrer a regras, leis ou expectativas de gestores. Esse estágio também aparece ao tratarem de diversidade, inclusão, empatia, verdade, cuidados com a saúde e orientações éticas a influenciadores que produzem/transmitem conteúdos publicitários, considerando os três agentes do processo comunicacional — agência, cliente e consumidor.

Embora identifiquemos estágios de desenvolvimento moral, os raciocínios nem sempre se mantêm no mesmo nível. Cada problema pode suscitar preocupações distintas conforme contexto e interesses. Além disso, o DMC direciona o olhar para ângulos diversos, mesmo diante do mesmo objeto. É o caso de duas entrevistadas que analisam as consequências do anúncio de um produto para tratamento estético:

Alguém passar mal pelo uso do fenol e tu ser responsabilizado pela vida ou pela aparência de alguém, e ser processado. (...) as pessoas mais jovens, os heavy users e adolescentes aí também, vão cair de pau em cima da marca se der algum problema, porque, olha aqui, a campanha que ela fez desse negócio que não era aprovado na Anvisa (E4).

A entrevistada transita do nível pré-convencional ao de princípios: preocupa-se com danos às pessoas, com a reação social à marca e aos profissionais e com possíveis punições por órgãos competentes. Já a Entrevistada 2 limita-se ao nível pré-convencional: “(...) tem mais consequência para a marca (...), acaba também respingando na agência (...). Para diferentes públicos não” (E2).

Chama atenção que a Entrevistada 2 não reconhece o consumidor como público afetado, nem considera impactos sociais ou éticos amplos, como desinformação, estereótipos ou efeitos sobre grupos vulneráveis, demonstrando certa miopia ética (DRUMWRIGHT; MURPHY, 2004). Nem sempre os profissionais compreendem todos os aspectos de uma

análise ética e, mesmo quando percebem consequências, não visualizam a amplitude dos públicos atingidos.

Ao identificar alternativas, nota-se sensibilidade e imaginação moral quando consideram cuidados com consumidores/cidadãos, agência e cliente; criticam práticas focadas apenas em resultados; tratam diversidade com cautela; reconhecem possíveis efeitos colaterais de produtos de saúde e suspeitam de falta de autorização da Anvisa; antecipam reações negativas e assumem responsabilidades profissionais. Por outro lado, faltam sensibilidade e imaginação moral quando não reconhecem questões com repercussões para pessoas e relações envolvidas; deixam de visualizar públicos e consequências; ou não propõem alternativas a dilemas.

Quanto à probabilidade e previsibilidade das consequências, os entrevistados variam. Anunciantes, marcas e agências — inclusive o próprio profissional — são mais lembrados. Há forte preocupação em evitar conflitos, punições e contestações. Consumidores e sociedade também são considerados, sobretudo diante de possíveis denúncias e repercussões negativas na internet.

Nesse contexto, as orientações que fundamentam a análise das consequências situam-se nos níveis meso e macro (DRUMWRIGHT, 2012). O nível meso envolve o ambiente organizacional e o mercado, que moldam lógicas e esquemas para relações profissionais e de consumo. Incluem-se organizações autorreguladoras - CONAR, CENP, AMPRO e NetLab UFRJ -, órgãos reguladores como a Anvisa e leis que incidem sobre a profissão. A Entrevistada 15, embora justifique suas avaliações por valores pessoais, também expressa essa perspectiva:

Eu acho que é mais um valor pessoal do que a norma em si, sabe? Porque até se a gente for para Conar, Ampro, todas elas vão ter indicações de linhas para cada vez mais a gente ter comportamentos equilibrados, mais diversos. Então essa já é uma linha de orientação. É que eu acho que a gente se depara tanto com isso já no mercado, é uma exigência, sabe? As marcas já estão colocando isso com mais força também (E15).

Alguns profissionais não recordam normas ou códigos que orientem a resolução do dilema, embora mencionem entidades já citadas. “Atividade publicitária, assim, uma normativa mais formal (...) sobre (...) cuidado com a questão de saúde e recomendação de produtos voltados, né? Tem uma intervenção, mas eu não vou saber explicar” (E1). Também não percebem que parte dos referenciais que embasam seus trabalhos é aprendida no próprio

meio, como aponta a E15, atribuindo as avaliações a seus valores pessoais. Já o segundo nível, macro, se refere ao bem estar da sociedade, considerando cidadãos e meio ambiente. “Existe algo que, que tá norteando tudo isso, assim, que é quem a gente é, né? Por essência, por formação pessoal mesmo. (...) eu acho que os meus valores incluem aí o respeito (...) a sensibilidade e a diversidade” (E10).

Neste prisma, a orientação às condutas provém de princípios e valores universais e culturais, da atenção dos profissionais a questões sensíveis às pessoas. Superam-se normas, pessoas (“outros significativos”) e leis.

4.5 Tomada de decisão

Tomar decisão é escolher a solução para o problema ético-moral mediante julgamento das alternativas e consequências, considerando intenções. O julgamento ético refere-se à crença do indivíduo sobre qual ação é mais ética na situação com conteúdo moral (HUNT; VITELL, 2006). A intenção moral, determinante do comportamento ético ou antiético, implica priorizar preocupações morais frente a interesses próprios. O DMC e a reflexão multinível contribuem para articular variáveis e orientar decisão coerente com o pensamento ético.

Ao decidir sobre o dilema ético-moral identificado, os profissionais julgam situações como éticas ou antiéticas e, por vezes, manifestam dúvidas e incertezas.

(...) existe um risco remoto (...). Mas ainda assim continuo achando em análise sobre a peça original que não é um grande problema. (...) A gente faz escolhas. Inclusive isso foi levado em consideração, recorte demográfico. (...) E às vezes (...) a gente vai retratar uma situação que não vai fazer sentido para todo mundo, mas... tudo bem (E14).

A entrevistada julga a abordagem ética por não prejudicar o público. Aponta questão recorrente na publicidade: a impossibilidade de agradar a todos, dada a diversidade da audiência. Sob a perspectiva ética, o raciocínio é parcialmente adequado, pois foca no público-alvo. Observamos preocupação em nível meso, voltada aos objetivos do cliente e da agência, compatível com o estágio convencional do DMC, cuja motivação é atender aos interesses de “outros significativos”. A relevância atribuída ao público alcança também o nível macro e o estágio dos princípios, ao buscar evitar prejuízo ou desgosto. Contudo, não contempla plenamente o que tais nível e estágio requerem — que o benefício e o bem-estar

atingem a sociedade como um todo —, reiterando achados de Treviño (1986), segundo os quais a maioria dos gestores raciocina sobre dilemas éticos laborais no nível convencional (estágios 3 e 4) e busca pistas externas (superiores e colegas) para definir o comportamento adequado.

Esse raciocínio exemplifica como profissionais tratam questões éticas no trabalho: enfatizam o segmento-alvo, sem considerar a amplitude social de certas questões. Em contraste, outros entrevistados ampliam a percepção ao contemplar diferentes ângulos do problema.

Eu achei antiético. A gente não está vendendo vestuário (...) está vendendo uma coisa que realmente influencia na saúde e na vida das pessoas. (...) Eles falam bastante sobre bem-estar, mas no final (...) estão preocupados em venda, de fato, na lucratividade do produto (E18).

A entrevistada demonstra DMC apurado, pois identifica que a abordagem não considera o bem-estar das pessoas. Ressalta a particularidade do produto à venda, posição no estágio de princípios e no nível macro, que prezam pela preocupação com questões importantes à vida do consumidor/cidadão.

Profissionais que expressam dúvidas ao julgar e decidir revelam insegurança quanto aos critérios ético/antiético, apresentando incertezas, inconsistências e contradições. O Entrevistado 17 afirma não se sentir tecnicamente apto a julgar as alternativas para o dilema por desconhecer a legislação (cita o CONAR). No anúncio da Daju, em nível pessoal, não o considera antiético, embora declare “buscar sempre dizer a verdade, para não ser uma mensagem enganosa” (E17) e, antes, sustente que “fingir que é uma notícia não é problemático” (E17).

Também há contradição na Entrevistada 1: reconhece como dilema a comunicação ampla de procedimento estético que pode alcançar meninas que não devem utilizá-lo, mas não identifica problema ético: “(...) faria apontamentos (...) mas eu não acho que chega a ter uma questão ética” (E1).

Esses profissionais admitem que passam a refletir melhor a partir dos questionamentos da entrevista: “à medida que a gente vai conversando, essa questão fica mais latente” (E14); “quando bati o olho (...) não vi tudo isso (...) agora já estou no meio termo entre o ético e o antiético” (E15).

Como pesquisadores, seguimos o protocolo, sem comentar ou opinar. Observamos relativa carência de formação para desenvolver raciocínio, análise, julgamento e decisão com viés ético.

Questionados sobre as intenções que orientam suas decisões ao escolher a alternativa ao dilema, a resposta recorrente é: “intenção comercial acima da cidadã, tá?” (E9). O entrevistado reconhece que a cultura da eficácia persuasiva prioriza a intenção comercial, beneficiando anunciantes e agências. Mesmo sem assumi-lo explicitamente, outros o denotam: “(...) não relacionar diretamente ao álcool (...) geraria simpatia maior com a marca. E eu atingiria esse meu público para vender mais” (E7). Há também menção ao uso de causas por marcas para identificação com consumidores, muitas vezes sem compromisso efetivo: “a primeira intenção é a de venda e a segunda (...) humor/afetividade (...) mas intenções vazias” (E10).

Há, contudo, entrevistados que priorizam a preocupação com públicos envolvidos: “(...) uma marca mais empática (...) ampliar a conexão com consumidores, com diferentes realidades” (E14). Outro prisma é atender a regulamentações e autorregulamentações do setor: “tem muitas entidades (...) O que poderia gerar (...) consequência legal (...) bloqueio da peça” (E2). Alguns reconhecem a função reguladora de entidades externas, ainda que não saibam nomeá-las, considerando possíveis sanções institucionais, sem reflexão ética aprofundada sobre o conteúdo.

Observa-se que preocupações morais nem sempre são privilegiadas. Predominam intenções em nível meso (DRUMWRIGHT, 2012) e nos estágios pré-convencional e convencional (TREVINO, 1986), orientando tratamento de temas, cumprimento legal e cuidados com o consumidor segundo interesses comerciais. Há, também, quem situe suas intenções no nível macro e no estágio dos princípios.

4.6 Comportamento ético (manutenção)

Por fim, cabe ao profissional adotar comportamento ético, envolvendo ação, monitoramento de consequências e medidas de controle para evitar reincidências. Sensibilidade e imaginação moral, DMC e a teoria multinível contribuem para a consideração ético-moral nas decisões organizacionais.

Para Treviño (1986), a manutenção do comportamento ético em organizações é um processo complexo, que articula características individuais e variáveis situacionais. Para a

autora, não é prudente confiar apenas na integridade individual, sugerindo sistemas de recompensa, investimento em clima ético, ciclos de aprendizado e feedback.

As pessoas entrevistadas indicam necessidade de diretrizes prévias; controle avaliativo contínuo e flexível, baseado no aprendizado com erros e sustentado por instrumentos preventivos. Sugerem revisão de processos, documentos como brandbooks, listas de “do and don’ts” (E2), checklists (E1) e “cartilhas, manual de instruções sobre como tratar com alguns temas” (E10). Destacam temas como direito autoral na internet (“Isso aí ninguém sabe direito” (E6)), representações, racismo, produtos de saúde e alimentos, padrões, entre outros — recorrentes nos portfólios analisados durante as entrevistas.

Essa perspectiva aponta para um controle construtivo, orientado à melhoria, prevenção de falhas e fortalecimento de processos colaborativos. A Entrevistada 15 menciona comitês de diversidade em agências, que avaliam e orientam condutas, gerando “um ciclo de aprendizagem (...) constante (...) para não voltar no padrão anterior” (E15). O Entrevistado 5 ressalta a “contratação de uma equipe mais diversa” e a “reeducação da equipe” (E5). Outra estratégia é ouvir o público externo — consumidores e pessoas representadas — para compreender temas e abordagens, priorizando “dar voz direta às pessoas ao invés de tentar falar por elas” (E5).

Alguns profissionais reconhecem a importância do compartilhamento de diretrizes com clientes para que a comunicação equilibre a estratégia do negócio com valores éticos organizacionais: “(...) ter muito clara essa comunicação, agência - cliente, cliente - agência, do que que pode ser comunicado” (E2).

Um profissional menciona outro agente do fazer publicitário que pode contribuir no controle ético das mensagens, os meios de veiculação: “(...) a galera do jornal, né? Não existem ali critérios, éticos, legais, que avaliem o tipo de material que vai ser veiculado lá no próprio jornal?” (E10).

Ao pensar nos stakeholders, um entrevistado menciona a formação dos profissionais:

É a formação profissional na base, tá? Porque quando ele sai da faculdade tendo noção disso, ele já imputa no mercado esses pensamentos. (...) Porque, assim, o dia a dia ele é maçante. O negócio, ele esmaga conceitos. (...) Agora, quando a gente tem uma massa muito grande que diz não, a gente não vai fazer isso aqui, não vai fazer, cara, a gente vence a batalha” (E9).

Apesar de mencionarem a necessidade de medidas regulatórias, apenas um profissional (E5) cita códigos profissionais como parâmetro orientador. Esse cenário pode dificultar a

socialização de diretrizes na atividade e ampliar o peso de fatores individuais na atuação ética. Por fim, os entrevistados reforçam a necessidade de vigilância contínua sobre o exercício responsável da publicidade: “Não acredito que profissionais tiveram maldade na peça publicitária. Não esqueceram das pessoas; as pessoas são invisíveis mesmo na sociedade, infelizmente. E a publicidade é um retrato social. (...) É preciso constantemente se vigiar, porque está enraizado” (E16).

É possível valorizar as contribuições dos profissionais e, simultaneamente, identificar uma lacuna na atuação organizacional na criação de mecanismos próprios. Embora existam iniciativas coletivas, citadas ao longo do texto, Drumwright (2004) argumenta que a manutenção da ética requer que a organização torne a conduta correta visível, recompensada e integrada à estratégia de longo prazo, enfrentando a miopia moral focada apenas em resultados financeiros imediatos.

5. Considerações finais

Para finalizarmos, retomamos os objetivos propostos. Sobre o primeiro: compreender como os publicitários desenvolvem a tomada de decisão quando uma situação envolve um dilema ético-moral, apontamos características de seus processos ao longo das falas. Agora, oferecemos algumas problematizações.

As falas denotam carência de noções claras e partilhadas sobre ética na atuação dos publicitários. As definições de ética e moral na condução de seus ofícios vêm de valores gerais, práticas consolidadas no mercado e elaborações pessoais, com interferências sociais, econômicas e culturais. Apesar da preocupação com consumidores e sociedade, não expressam compreensão ampla de como considerá-los na produção publicitária. A referência ao consumidor aparece associada a poucos valores — representatividade, diversidade, inclusão, empatia, verdade, saúde, consumismo — ligados a pautas contemporâneas. Questionamos se são valores efetivamente assumidos (HELLÍN, 2007) ou apenas presentes pela circulação social. Códigos e órgãos de regulamentação foram lembrados por alguns, sem recordação clara de seus princípios.

Observamos que os entrevistados, por vezes, reconhecem questões ético-morais e, por vezes, não, comprometendo etapas da tomada de decisão; expressam imaginação moral ao pensar alternativas aos dilemas, mas poucos demonstram firmeza nos princípios que as fundamentam, muitas vezes vagos ou circunstanciais. Esses fatores interferem na

sensibilidade moral, modulada pela consciência ética e pelo DMC, o qual expressa conflito entre interesses organizacionais, individuais e sociais. As tomadas de decisões refletem a desenvoltura dos entrevistados nos itens anteriores. Por fim, sugerem ideias para incluir perspectiva ética na produção publicitária.

A apresentação dos processos de tomadas de decisão não permite traçar um imaginário coletivo da profissão sobre o tema, nem mesmo entre os entrevistados. Apontamos, contudo, racionalizações e implicações em cada etapa para alcançarem resultados ético-morais.

Quanto ao segundo objetivo, a estrutura proposta para o processo de tomada de decisão mostra-se válida por organizar o pensamento ético. Este envolve o entendimento de que o ato é consciente e voluntário; envolve alternativas, consequências para outros e intenções condicionantes; requer reflexão deontológica e teleológica, escolha e implementação na ação moral (Vázquez, 2010). A inter-relação das etapas oferece condições para o pensamento e a decisão ética.

Os entrevistados não dominam a completude desse pensamento em suas análises, guiando-se por alguns de seus elementos, muitas vezes sem articulá-los. Eles compreendem e desenvolvem a estrutura com ressalvas. Ao final, reconhecem o seu benefício para orientar suas decisões; revisar princípios de suas condutas e observar decisões de outros profissionais.

Reconhecemos que uma estrutura não garante efetivação coerente. Destacamos o DMC de alguns profissionais ao considerarem aspectos relevantes, mas questionamos: ao saberem que tratam de ética em pesquisa científica/acadêmica, buscam respostas ideais sobre o que fariam? Se assim for, parte do desenvolvimento exposto estaria no âmbito do disfarce. Isso indica limites da aplicação teórica à prática, pois nem sempre expressam o que pensam e fazem — limitação que também se aplica aos autores de referência.

As falas confirmam prevenções desses autores sobre influências culturais, industriais, organizacionais e de intenções permeadas de expectativas, nos propósitos ético-morais. Considerando a lógica comercial da publicidade, também lugar de produção de subjetividades, reconhecemos o desafio para uma “consciência moral” não-capitalista.

Corrobora essa ideia a centralidade do cliente/anunciante nas tomadas de decisão. Como agente ativo que centraliza decisões financeiras, recebe maior peso no cálculo informal sobre a “bondade” ou “maldade” de uma alternativa (HUNT; VITELL, 2006). Assim, a intenção pode divergir do julgamento ético, quando satisfazer o cliente traz consequências preferenciais, como manutenção da conta ou bônus.

Outra questão que favorece a dicotomia entre pensamento e prática profissional e um processo de tomada de decisão superficial é o funcionamento do sistema publicitário: “(...) no dia a dia a gente não tem tempo para grandes batalhas e grandes questões o tempo inteiro, (...) tem que fazer a pauta fluir (E2)”. Em um ambiente de prazos contínuos e foco em resultados de curto prazo, facilitam-se comportamentos antiéticos por mecanismos psicológicos e organizacionais: falhas no reconhecimento da questão moral; simplificação de problemas complexos com soluções rápidas; menor atenção às necessidades dos outros; perda de relevância das questões éticas por seu caráter abstrato; “pequenos” comportamentos antiéticos; suspensão de condutas vistas como impedimento ao avanço organizacional, sobretudo financeiro.

Quais seriam, então, os caminhos para incorporar a ética à tomada de decisão e aprimorar o pensamento e a imaginação ética para além dos resultados financeiros? Não há encaminhamentos pré-determinados que garantam que a ética faça parte do negócio e das atuações publicitárias, pois suas questões emergem das escolhas dos profissionais ao longo de suas jornadas em comunhão com eventos e pessoas dos contextos em que se desenvolvem.

Pensamos que a abertura para este caminho é potencializar a consciência ética e mediadora do publicitário nas instâncias da produção e do consumo, comprometendo-o com os diferentes interesses nelas envolvidos. Para que isto ocorra, é preciso investir no DMC e em processos de tomada de decisão que possibilitem pensamento ético e implementações morais. A partir daí, a sensibilidade e a imaginação moral o conduzirão a desbravar caminhos que antecipem e/ou resolvam questões surgidas, ética e estrategicamente.

Referências

- ALVES, L. P. Portfólios como instrumentos de avaliação dos processos de ensinagem. In: ANASTASIOU, L. G. C.; ALVES, L. P. **Processos de ensinagem na Universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. Joinville: Univille, 2006. p. 101-120.
- CUNNINGHAM, Anne. Advertising practitioners respond: The news is not good. In: WILKINS, Lee; COLEMAN, Renita (ed.). **The moral media**: How journalists rea-son about ethics. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p. 114-124.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **O que é a filosofia?** Rio de Janeiro: Editora 34, 1997.
- DRUMWRIGHT, M. Ethics and Advertising Theory. In: RODGERS, S.; THORSON, E. (org.). **Advertising Theory**. New York: Routledge, 2012, p. 463-479.
- DRUMWRIGHT, M. E.; MURPHY, P. E. How advertising practitioners view ethics: Moral muteness, moral myopia, and moral imagination. **Journal of Advertising**, 33 (2), 2004, p. 7-24.

DUBINSKY, Alan J.; LOKEN, Barbara. Analyzing ethical decision making in marketing. **Journal of Business Research**, v. 19, n. 2, p. 83-107, set. 1989.

FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. **Journal of Marketing**, Thousand Oaks, v. 49, n. 3, p. 87-96, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00222429850490>. Acesso em: 09 dez. 2025.

FERRELL, O. C.; JOHNSTON, Mark W.; FERRELL, Linda. A framework for personal selling and sales management ethical decision making. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 27, n. 4, p. 291-299, fall 2007.

HANSEN, F. et al. Caminhos teórico-metodológicos para pesquisar comportamento ético no processo decisório de profissionais de publicidade. **Mídia e Cotidiano**, v. 18, n. 3, p. 267-290, 26 set. 2024.

HELLÍN, P. A. **Publicidad y Valores Posmodernos**. Madrid: Sirandaeditorial/ Visionnet. 2007.

HUNT, S. D.; VITELL, S. J. The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. **Journal of Macromarketing**, v. 26, n. 2, p. 143-153, Dec. 2006.

JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. Entrevista narrativa. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 90-113.

MARTÍN-BARBERO, J. **De los medios a las mediaciones**. Barcelona: Anthropos, 2010.

PEREZ, C.; TRINDADE, E. Três dimensões para compreender as mediações comunicacionais do consumo na contemporaneidade. **Matrizes**, V. 13 - nº 3, São Paulo, set/dez. 2019, p. 109-126.

PRENTICE, R. Teaching ethics, heuristics, and biases. **Journal of Business Ethics Education**, v. 1, n. 1, p. 57-74, 2004.

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**. Rizoma, 9(2), 2021.

TOALDO, M.; RABAIOLLI, J.; HANSEN, F. Ética na atividade publicitária: contribuições de modelos de tomada de decisão. **Anais do 34º Encontro Anual da COMPÓS**. Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Curitiba, PR. 10 a 13 de junho de 2025.

TOALDO; M. M.; HANSEN, F. O atuar do(a) publicitário(a) nas mediações do consumo: a produção científica na interface publicidade e ética entre 2008-2020. In: TRINDADE, E.; ALVES, M. C. D.; PEREZ, C. **Mídia, publicidade e desafios do contemporâneo**. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes, 2024.

TREVINO, L. K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 601-617, jul. 1986.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.