

ÉTICA NA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA: contribuições de modelos de tomada de decisão¹

ETHICS IN ADVERTISING ACTIVITY: contributions from decision-making models

Mariângela M. Toaldo²

Janderle Rabaiolli³

Fábio Hansen⁴

Resumo: O artigo parte de um problema estrutural de pesquisa: como as decisões são tomadas por profissionais de publicidade quando a situação envolve um dilema ético-moral? A partir de uma revisão sistemática de literatura, identificamos autores que se dedicam a estudar o pensamento de profissionais sobre a natureza ética e dilemas morais nas organizações e propõem modelos para compreender e efetivar o processo de tomada de decisão e de implementação de ações diante de questões éticas. Desse modo, estabelecemos como objetivo examinar modelos de tomada de decisão ética aplicáveis ao fazer publicitário. Para tanto, analisamos as abordagens e noções que compõem cada modelo, suas variáveis constitutivas, e propomos uma estrutura analítica voltada ao campo publicitário, a fim de abarcar a complexidade do atuar profissional na publicidade brasileira contemporânea.

Palavras-Chave: Publicidade. Ética. Tomada de decisão.

Abstract: The article starts with a structural research problem: how are decisions made by advertising professionals when the situation involves an ethical-moral dilemma? Through a systematic literature review, we identified authors who focus on studying professionals' thoughts about the ethical nature and moral dilemmas within organizations, and who propose models to understand and implement the decision-making process and actions in the face of ethical issues. Thus, our objective is to examine ethical decision-making models applicable to advertising practice. To achieve this, we analyze the approaches and concepts that make up each model, their constitutive variables, and propose an analytical framework tailored to the advertising field in order to capture the complexity of professional practice in contemporary Brazilian advertising.

Keywords: Advertising. Ethics. Decision-making.

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Consumos e Processos de Comunicação. 34º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba - PR. 10 a 13 de junho de 2024.

² 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.

³ Docente no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutor em Comunicação, janderle.rabaiolli@uflsm.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

A relação entre publicidade e ética tem sido alvo de crescente interesse acadêmico, especialmente diante dos desafios impostos pelas transformações no mercado publicitário e pela emergência de modelos de negócios baseados em plataformas digitais (RODRIGUES; BORBA, 2021). Apesar do avanço dos estudos sobre a ética na comunicação mercadológica, parte significativa das pesquisas se concentra na análise de mensagens publicitárias, códigos de ética e percepção do consumidor (HANSEN et al., 2024), enquanto o processo de tomada de decisão ética pelos profissionais da área permanece relativamente inexplorado. Esse artigo se insere nesse contexto, investigando como os publicitários tomam decisões em situações que envolvem dilemas ético-morais⁵.

No Brasil, Gino Giacomini Filho, pioneiro na investigação da relação entre publicidade e ética, trouxe em sua obra “Ética no Marketing e na Propaganda” (2008) importantes reflexões sobre os desafios éticos enfrentados pelos profissionais da área. Desde então, diversos pesquisadores deram continuidade a essa discussão (TOALDO, 2012, 2023; BRAGAGLIA, 2017), conectando a publicidade à problemática ética. Contudo, mesmo com esse esforço acadêmico, a literatura sobre ética na publicidade ainda se concentra majoritariamente na avaliação das mensagens e na regulação do setor, sem aprofundamento significativo sobre o comportamento dos profissionais diante de dilemas éticos no ambiente organizacional.

A pesquisa aqui apresentada faz parte do estudo longitudinal “Ética Profissional: atividade publicitária em julgamento”, desenvolvido no Observatório de Publicidade e Ética no Consumo (Opetic), em uma parceria interinstitucional entre pesquisadores de quatro universidades públicas brasileiras do Norte e do Sul (UFPA, UFRGS, UFSM e UFPR), com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) via Chamada Universal nº 10/2023.

Um dos recortes da investigação recai no processo de construção de tomada de decisão ético-moral em organizações publicitárias, analisando não apenas a decisão final em si, mas os raciocínios e justificativas subjacentes a essas escolhas (TREVINO, 1986). Em outras palavras, “[...] o estudo sistemático de como os padrões morais são aplicados às decisões, comportamentos e instituições de marketing”⁶ (LACZNIAK; MURPHY, 1993, p. x apud MURPHY, 2010, p. 83, tradução nossa).

⁵A maior parte dos autores consultados adota moral e ética como sinônimos.

Para tanto, buscamos suporte teórico em modelos de tomada de decisão ética desenvolvidos nos campos da Psicologia, Administração e Marketing, tais como os propostos por Ferrell e Gresham (1985), Treviño (1986), Hunt e Vitell (1986), Jones (1991) e Ferrell, Johnston e Ferrell (2007), que discutem fatores individuais e contextuais que influenciam a conduta ética no ambiente organizacional.

A opção por uma abordagem transdisciplinar se justifica pela própria natureza da publicidade, cujas interseções com a ética extrapolam os limites da comunicação e envolvem áreas como Filosofia, Direito, Gestão e Negócios, Tecnologia (TOALDO; HANSEN, 2024). Além disso, a publicidade contemporânea relativiza a centralidade das agências tradicionais, expandindo sua atuação para plataformas digitais, startups e ambientes de inovação (RODRIGUES; BORBA, 2021), o que torna ainda mais relevante a compreensão das dinâmicas éticas subjacentes à tomada de decisão nesses novos cenários.

Diante disso, nosso objetivo neste texto é examinar modelos de tomada de decisão ética aplicáveis ao fazer publicitário. Em decorrência, apresentamos uma proposta analítica à observação do comportamento no processo de tomada de decisão ética junto a sujeitos da atividade publicitária do Norte e do Sul do Brasil, observados desde o ano de 2023.

Metodologicamente, nossa pesquisa adota um arranjo multimetodológico, combinando Entrevista Narrativa, Avaliação de Portfólio e Júri Simulado, em um processo de construção metodológica no qual os modelos teóricos analisados foram sendo integrados ao protocolo de investigação empírica - compartilhado em artigo pregresso (HANSEN et al., 2024). Essa abordagem possibilita um diálogo entre teoria e prática, permitindo não apenas a aplicação dos modelos à realidade do mercado publicitário brasileiro, mas também a problematização de suas limitações e a identificação de um modelo mais adequado ao contexto estudado.

Dessa forma, o artigo estrutura-se da seguinte maneira: inicialmente, apresentamos uma revisão sistemática dos principais modelos de tomada de decisão ética, discutindo suas premissas e contribuições. Em seguida, analisamos como esses modelos podem ser aplicados ao campo da publicidade, destacando suas implicações para a prática profissional. Por fim, propomos uma estrutura analítica pertinente à realidade da atividade publicitária brasileira, considerando os desafios éticos enfrentados pelos profissionais da área.

⁶ “[...] the systematic study of how moral standards are applied to marketing decisions, behaviors and institutions”[#] (LACZNIAK; MURPHY, 1993, p. x apud MURPHY, 2010, p. 83).

2. Modelos de processos de tomada de decisão ética

Entre os modelos pesquisados sobre processos de tomada de decisão em situações envolvendo dilemas ético-morais, expomos as propostas de: Ferrell e Gresham (1985); Trevino (1986); Hunt e Vitell (1986); Dubinsky e Loken (1989); Jones (1991); Ferrell, Johnston e Ferrell (2007). A escolha destes autores e seus respectivos modelos se deu em meio à revisão teórica sobre o tema (TOALDO; HANSEN, 2024), a qual permitiu identificar que cada autor inicia sua proposta de modelo a partir do resgate de propostas anteriores de outros autores.

Assim, conhecemos cada proposta e entendemos que estão entre as originais e nucleares para a abordagem da tomada de decisão ética, o que pode ser constatado nos textos dos próprios autores acima citados. Jones (1991) cita alguns autores: Trevino (1986) por oferecer um modelo teórico geral; Ferrell e Gresham (1985), Hunt e Vitell (1986) e Dubinsky e Loken (1989) por tratarem de modelos voltados à ética de marketing. Ferrell et al (2013), por sua vez, observam:

Modelos de marketing, como a teoria geral de ética do marketing de Hunt-Vitell e o modelo de contingência de Ferrell-Gresham para tomada de decisões éticas, avançaram significativamente os fundamentos da pesquisa em ética do marketing. Esses modelos descritivos nos ajudam a compreender como as decisões são tomadas em um contexto organizacional (FERRELL et al, 2013, p. 271, tradução nossa)⁷.

Damos preferência às obras clássicas e fundantes, reconhecendo a relevância do trabalho rigoroso e consistente de pesquisadores pioneiros e consolidados, cuja trajetória é marcada por anos de investigação sobre os processos de tomada de decisão ética. Atentos à aproximação de publicações tradicionais com o panorama atual da ética profissional publicitária, naturalmente o critério exposto se justifica desde que as contribuições ampliem os referenciais na área de conhecimento da publicidade.

Como aponta Énio Vergueiro, presidente da Associação de Profissionais de Propaganda (APP) — responsável pela criação do Código de Ética dos Profissionais de Propaganda em 1957, atualizado apenas em 2014 —, “a ética é a mesma ética de sempre, mas ela precisa ser relembrada e ajustada aos padrões atuais de comunicação”, considerando as transformações

⁷ Marketing models such as the Hunt-Vitell general theory of marketing ethics and the Ferrell-Gresham contingency model for ethical decision making have significantly advanced the foundation of marketing ethics research. These descriptive models help us understand how decisions are made in an organizational context (FERRELL et al, 2013, p. 271).

na cadeia produtiva do setor publicitário. Nesse contexto, a ética publicitária passou a englobar preocupações relacionadas às mídias contemporâneas, trazendo consigo desafios inéditos e complexos (HANSEN et al., 2024, p. 275). Por conseguinte, o ambiente publicitário, caracterizado pela crescente diversificação das abordagens persuasivas, ampliou as tentações, os riscos e as recompensas associadas a comportamentos antiéticos.

A seguir, apresentamos os modelos, com a respectiva síntese descritiva, considerando os elementos constituintes propostos por seus autores e observações relevantes que possuem aderência, ao nosso ver, aos interesses no campo de estudo da publicidade.

2.1 Modelo Ferrell-Gresham (1985) - Uma estrutura de contingência para compreender a tomada de decisões éticas em Marketing⁸

O. C. Ferrell e Larry G. Gresham (1985) partem da falta de uma estrutura integrada que esclareça e sintetize as múltiplas variáveis envolvidas nas tomadas de decisões éticas/antiéticas dos profissionais de marketing, preocupados com os determinantes do comportamento que envolve a tomada de decisão ética/antiética no marketing. Apontam que, nas empresas, muitas das questões éticas estão relacionadas com decisões de marketing, embora o modelo possa ser aplicado em outras áreas da organização. Exigências operacionais das empresas colocam profissionais em situações que devem ser julgadas (éticas/antiéticas), como: usar propaganda enganosa, fixar preços, fraudar concorrências, falsificar dados de pesquisa de mercado ou reter dados de teste de produto.

A estrutura proposta é “[...] multidimensional, orientada a processos e contingente por natureza”⁹ (FERRELL; GRESHAM, 1985, p. 88, tradução nossa) e as variáveis do modelo podem ser categorizadas em contingências individuais e organizacionais. As primeiras envolvem histórico pessoal e características de socialização (experiências educacionais, empresariais, etc.). As variáveis organizacionais englobam efeitos de organizações externas à organização empregadora (clientes, outras empresas) e influências intraorganizacionais (pares, supervisores). Tais variáveis são interdependentes e afetam, direta ou indiretamente, a variável dependente – comportamento de marketing ético/antiético.

Os elementos básicos da estrutura de contingência proposta por Ferrell e Gresham (1985), para investigar resultados comportamentais de decisões éticas/antiéticas, são (Figura

⁸ A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing (FERRELL; GRESHAM, 1985).

⁹ “[...] multidimensional, process oriented, and contingent in nature” (FERRELL; GRESHAM, 1985, p. 88).

1): (a) a estrutura cognitiva do indivíduo — conhecimento, valores, crenças, atitudes e intenções; (b) outras pessoas significativas no ambiente organizacional; e (c) oportunidade de ação.

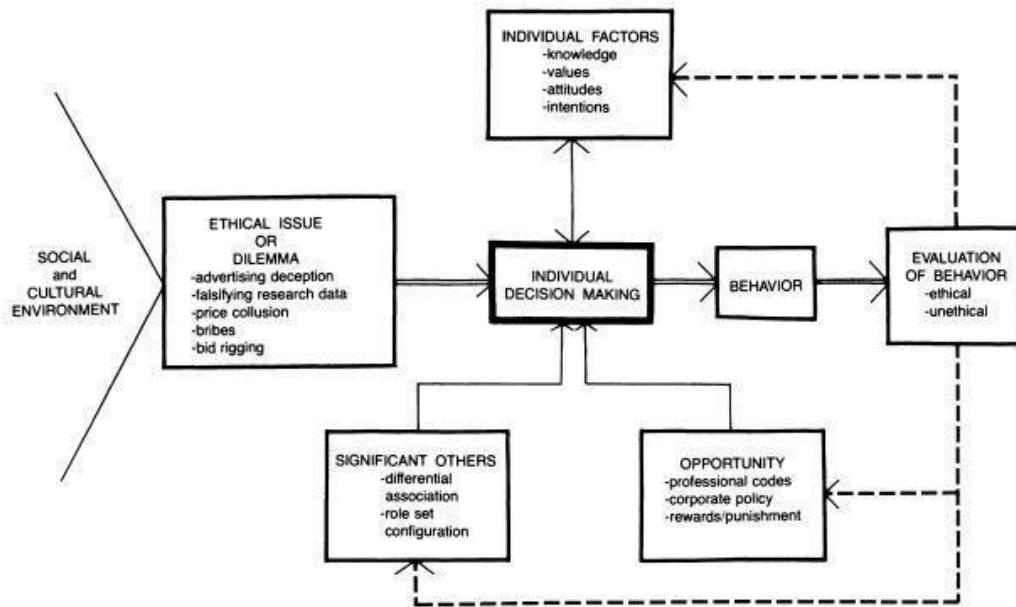


FIGURA 1 - Um modelo contingencial de tomada de decisão ética em uma organização de marketing
FONTE - FERRELL; GRESHAM, 1985, p. 89.

Os elementos do modelo constituintes do quadro de contingência são detalhados como: Fatores individuais, histórico pessoal e características de socialização, como experiências educacionais e empresariais. Envolvem conhecimento, valores, atitudes e intenções; Outras [pessoas] significativas: membros de grupos sociais díspares, cada um com normas, valores e atitudes distintas. Abarcam diferencial, associação e configuração do conjunto de funções; Oportunidade: conjunto favorável de condições para limitar barreiras ou fornecer recompensas. Envolvem códigos profissionais (variáveis moderadoras no controle de oportunidade); política corporativa; recompensas/punição: externas (aprovação social, status e estima) ou internas (sentimentos de bondade e valor, por atividades altruísticas); ausência de punição facilita comportamento antiético sem consideração pelas consequências.

Para os autores, “[...] o resultado comportamental de um dilema ético está relacionado à interação de primeira ordem entre a natureza da situação ética e as características associadas

ao indivíduo e ao ambiente organizacional”¹⁰ (FERRELL; GRESHAM, 1985, p. 92, tradução nossa).

2.2 Modelo Trevino (1986) – Tomada de decisões éticas nas organizações: um modelo interacionista pessoa-situação¹¹

Ao invés de focar no resultado, Trevino (1986) apresenta um modelo com ênfase no processo de tomada de decisão cognitiva, nas razões que justificam uma escolha moral individual. O modelo interacionista de tomada de decisão ética em organizações combina variáveis individuais e situacionais para explicar e prever o comportamento ético em organizações. A proposta se baseia em Kohlberg (1969) e destaca o aspecto cognitivo da tomada de decisão moral.

O modelo proposto (Figura 2) postula que, diante de um dilema ético, o indivíduo age com base em seu estágio de desenvolvimento moral cognitivo, que determina como pensa sobre dilemas éticos. Trevino (1986) ressalta que cognições de certo e errado são insuficientes para explicar ou prever o comportamento. A decisão ética em organizações resulta da interação de componentes individuais e situacionais. Os primeiros incluem: força do ego, dependência de campo e locus de controle. As variáveis situacionais vêm do contexto de trabalho imediato e da cultura da organização, envolvendo: estrutura normativa, outros referentes, obediência à autoridade, responsabilidade por consequências, contingências de reforço e outras pressões. Além disso, as características do trabalho e o conteúdo moral da cultura organizacional podem impactar o desenvolvimento moral.

¹⁰ [...] behavioral outcome of an ethical dilemma is related to the first order interaction between the nature of the ethical situation and characteristics associated with the individual and the organizational environment (FERRELL; GRESHAM, 1985, p. 92).

¹¹ Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model (HUNT; VITELL, 2006).

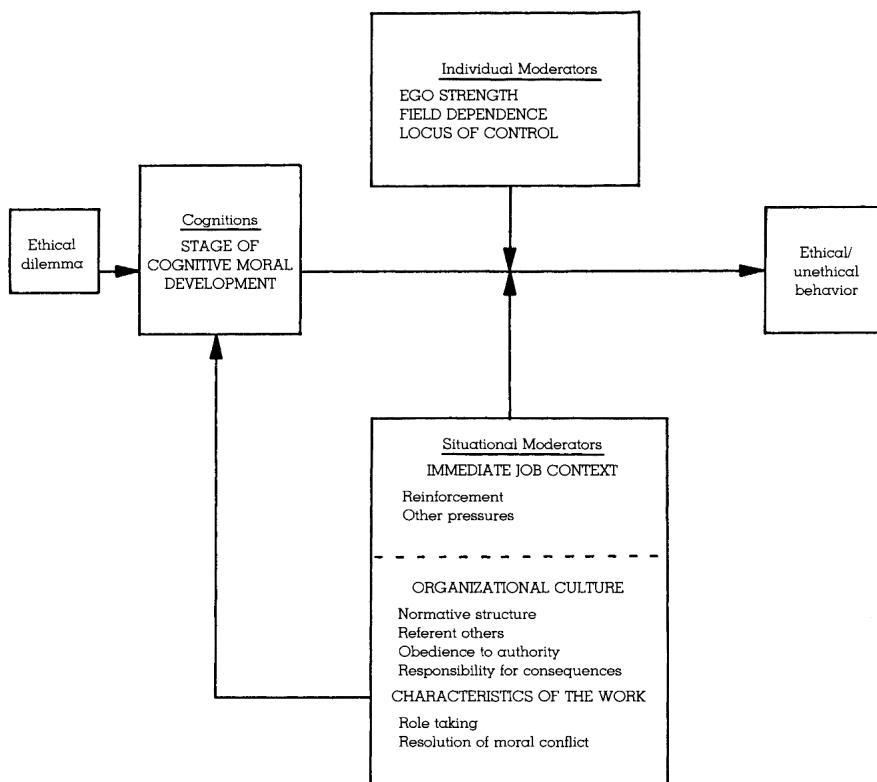


FIGURA 2 - Modelo Interacionista de Tomada de Decisão Ética nas Organizações
FONTE - TREVINO, 1986, p. 603.

O ponto de partida do modelo são as “cognições do indivíduo em resposta a um dilema ético” (TREVINO, 1986, p. 602). O nível de desenvolvimento moral cognitivo de um indivíduo influencia a decisão pessoal (certo ou errado), bem como direitos, deveres e obrigações envolvidos em um dilema ético.

O desenvolvimento moral apresenta três estágios: estágios um e dois (nível pré-convencional) - o indivíduo se preocupa com consequências concretas (recompensas, punições externas) e interesses próprios imediatos; estágios três e quatro (nível convencional) - “certo” é o que está em conformidade com as expectativas sociais (família, grupo). No estágio três, a motivação é cumprir as expectativas de pessoas significativas, enquanto no estágio quatro o indivíduo adota uma perspectiva social mais ampla; estágios cinco e seis (nível de princípios) - “certo” é determinado por valores ou princípios universais, além das normas, leis ou autoridade de grupos ou indivíduos.

O modelo de desenvolvimento moral cognitivo, segundo a autora, pode ser usado para ilustrar o raciocínio dos gerentes sobre dilemas éticos laborais.

2.3 Modelo Hunt-Vitell (H-V) (1986) – Teoria Geral da Ética em Marketing¹²

Também na modalidade de estágios, temos o Modelo de Hunt e Vitell (H-V), elaborado em 1986, revisado em 1993 e apresentado em Hunt e Vitell (2006). Seu objetivo é “(...) contribuir para o entendimento de como as pessoas tomam decisões em dilemas éticos por meio de um processo teórico que explica e prevê o fenômeno em situações éticas” (HUNT; VITELL, 2006, p. 149, tradução nossa).

O modelo (Figura 3) parte da ideia de que o indivíduo percebe um conteúdo ético numa situação problemática. Se perceber o problema, o processo representado no modelo é acionado; caso contrário, alguns elementos do modelo não se aplicam.

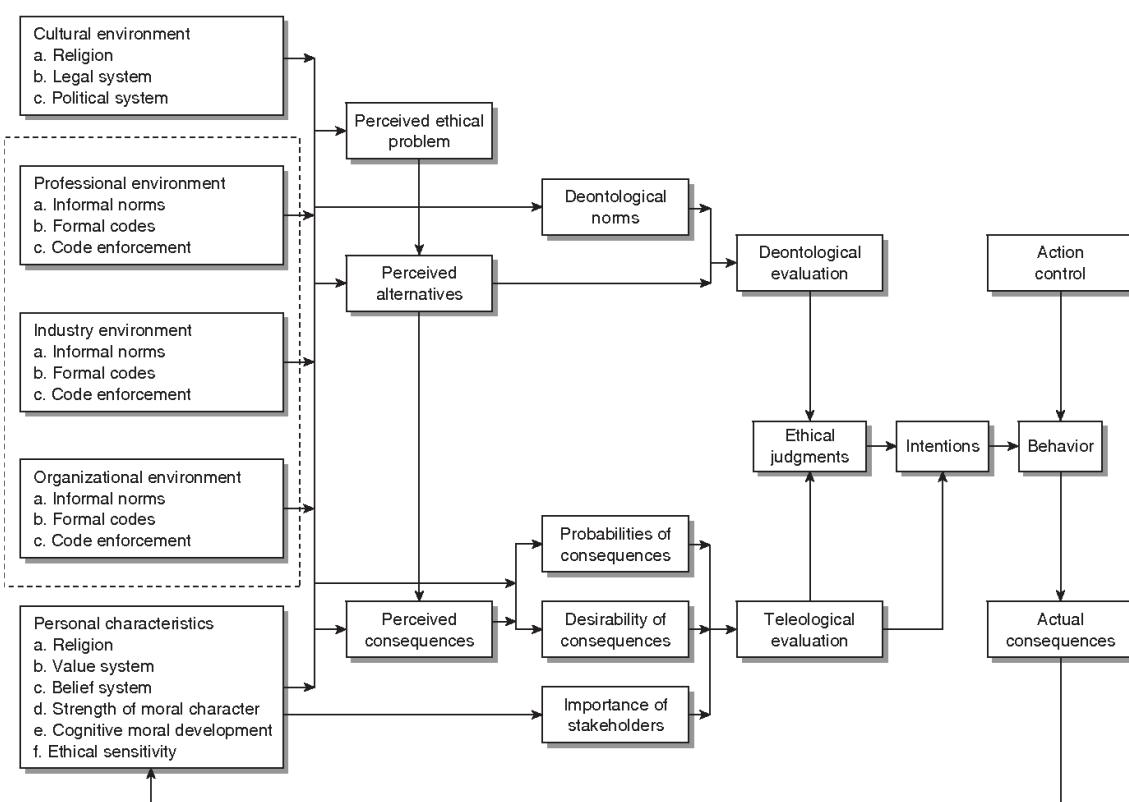


FIGURA 3 - Teoria Geral da Ética em Marketing
FONTE - HUNT E VITELL, 2006, p. 144

Antes de iniciar a análise ética, Hunt e Vitell (2006) destacam que as avaliações éticas e o comportamento do tomador de decisão são influenciados por suas características pessoais

¹² “A general theory of marketing ethics” (HUNT e VITELL, 2006, p. 143).

(formação religiosa, sistema de crenças e valores, etc.) e pelos ambientes industrial, profissional e organizacional nos quais se insere.

A análise de uma situação ética começa com a percepção das alternativas para resolver o problema ético. Em seguida, é necessário refletir sobre as consequências de cada alternativa para os diferentes stakeholders, considerando a probabilidade de ocorrência e a desejabilidade dessas consequências.

O próximo passo é o julgamento ético sobre as alternativas para decidir o comportamento a ser adotado. Na avaliação das alternativas, a proposta de H-V é que o julgamento ético compreende a avaliação deontológica (análise das alternativas com base em normas existentes) e a avaliação teleológica (avaliação das consequências, visando o maior bem para todos).

Os autores propõem que o julgamento ético deve ser considerado junto às intenções do indivíduo. As intenções podem influenciar o julgamento e, consequentemente, o comportamento adotado.

Após decidir o comportamento, deve-se analisar as consequências atuais da alternativa escolhida. Este é o maior aprendizado do modelo, segundo os autores, pois permite verificar se a avaliação ética gerou resultados desejáveis, quais públicos foram considerados e o que o tomador de decisão achou correto – refletindo sua postura ético-moral.

Por fim, há o controle da situação, que significa a consciência do tomador de decisão sobre as ações necessárias para evitar que a situação se repita.

2.4 Modelo Dubinsky-Loken (1989) - Modelo de Análise para tomada de decisões éticas em Marketing¹³

Dubinsky e Loken (1989) apresentam uma abordagem alternativa para analisar a tomada de decisão ética em marketing, com base em pesquisa de campo. Os autores indicam pesquisas relevantes para avançar o conhecimento sobre ética no marketing e modelos mais completos, com respectivas variáveis: 1) modelo de Ferrell e Gresham (1985), com três antecedentes principais da tomada de decisão ética: fatores individuais, outras pessoas significativas no ambiente organizacional e oportunidade de ação; 2) modelo de Hunt e Vitell (1986), com quatro constructos: experiências pessoais, normas organizacionais, normas da indústria e normas culturais.

¹³ “Model for analyzing ethical decision making in marketing” (DUBINSKY; LOKEN, 1989).

A proposta, originada na Psicologia Social e derivada da Teoria da Ação Raciocinada (AJZEN; FISHBEIN, 1980, 1975 apud DUBINSKY; LOKEN, 1989), assume que os indivíduos agem de forma racional, com base nas informações que possuem. O modelo (Figura 4) propõe que o determinante imediato do envolvimento (ou ação) ético/antiético é a intenção, influenciada pela atitude do indivíduo sobre o comportamento e/ou norma subjetiva (influência social para ter ou não o comportamento). A atitude é determinada pelas crenças comportamentais sobre os resultados do comportamento e as avaliações desses resultados (DUBINSKY; LOKEN, 1989).

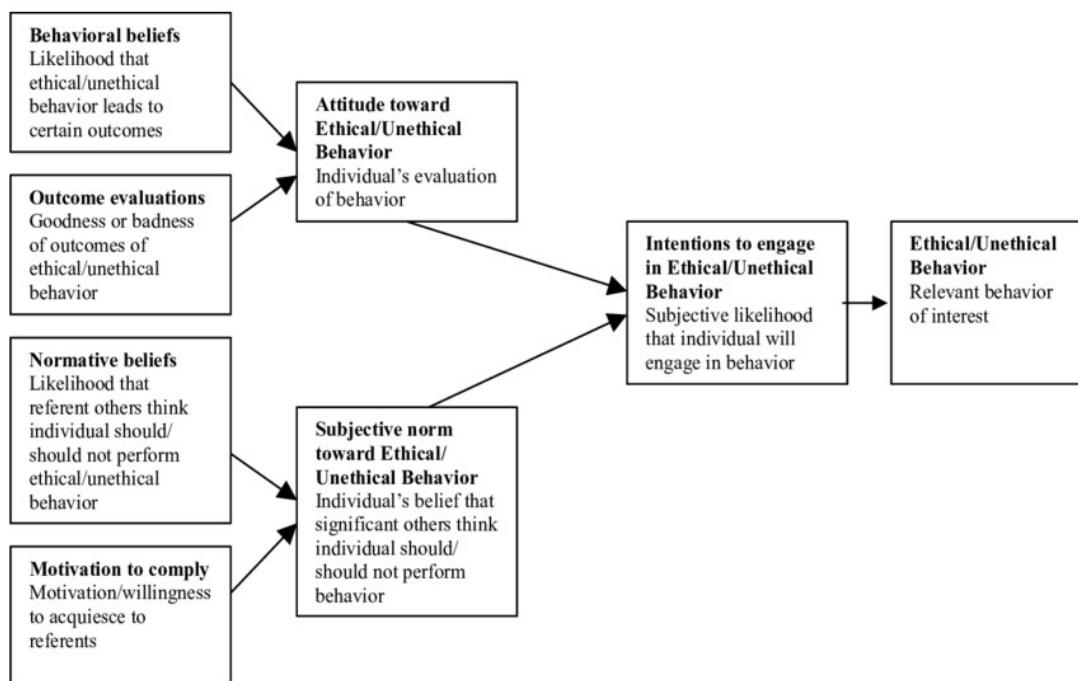


FIGURA 4 - Proposta de modelo de análise de tomada de decisão em marketing
FONTE - DUBINSKY E LOKEN, 1989, p. 86.

A diferença da proposta em relação a outras, como Ferrell e Gresham (1985) e Hunt e Vitell (1986), está em postular que “[...] avaliar os resultados de um comportamento específico afeta diretamente a atitude em relação ao comportamento, mas apenas indiretamente o desempenho real” (DUBINSKY; LOKEN, 1989, p. 88, tradução nossa). Além disso, outras pesquisas não consideraram especificamente os “resultados (consequências) do comportamento ético/antiético na decisão de marketing” (DUBINSKY; LOKEN, 1989, p. 88, tradução nossa).

As implicações para pesquisadores indicam que um comportamento de marketing deve ser analisado à luz de sete fatores principais: intenções comportamentais; atitude em relação ao comportamento; normas subjetivas; crenças comportamentais; avaliações de resultados; crenças normativas; e motivações para cumprir (DUBINSKY; LOKEN, 1989, p. 104).

2.5 Modelo Jones (1991) - Modelo auxiliar de tomada de decisão e comportamento ético de indivíduos em uma organização

Os modelos apresentados (TREVINO, 1986; DUBINSKY e LOKEN, 1989; FERRELL e GRESHAM, 1985; HUNT e VITELL, 1986) são referenciados na proposição de Jones (1991) (Figura 5), que visa contribuir para a compreensão dos processos morais, cujo elemento central é reconhecer a questão ética envolvida e sua intensidade. O autor parte do modelo de tomada de decisão ética individual proposto por Rest (1986): “[...] um agente moral deve (a) reconhecer a questão moral, (b) fazer um julgamento moral, (c) decidir colocar as preocupações morais à frente de outras (estabelecer a intenção moral) e (d) agir conforme as preocupações morais” (JONES, 1991, p. 368, tradução nossa).

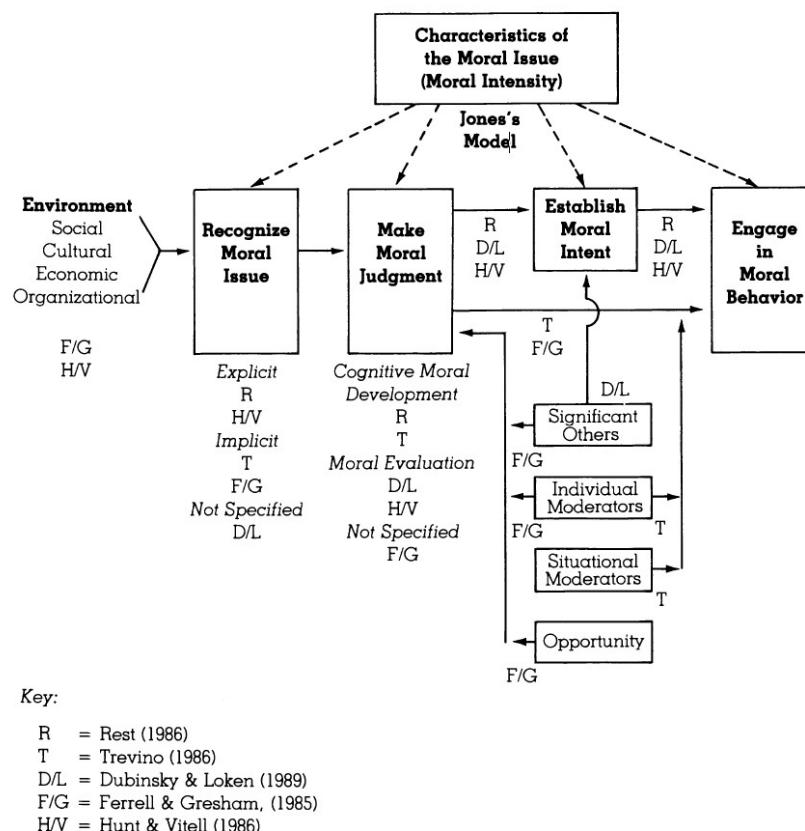


FIGURA 5 - Síntese do Modelo de Tomada de Decisão Ética (tradução nossa)¹⁴
FONTE - JONES, 1990, p. 370.

A contribuição de Jones é enfatizar a importância da intensidade moral, considerando-a “um construto que captura a extensão da questão relacionada ao imperativo moral em uma situação” (JONES, 1991, p. 372). Ela destaca a importância da questão e da postura do indivíduo frente a ela, refletida na decisão e no comportamento moral. A intensidade moral ajuda a reconhecer a questão moral ao salientar o impacto das consequências da decisão e/ou ação, seja pela magnitude das consequências (quantidade de benefícios ou danos causados); concentração nos efeitos próprios da questão (consideração dos efeitos independentemente do número de pessoas impactadas); consenso social (acordo social sobre o ato ser bom ou mau); alta probabilidade dos efeitos (probabilidade do ato ocorrer e causar benefício ou dano); ou proximidade social, cultural, psicológica, física ou temporal (distância do agente moral das vítimas ou beneficiários da ação) (JONES, 1991, p. 372).

Após identificar a questão moral, é necessário fazer um julgamento moral a respeito para estipular um comportamento moral correspondente. Nesse processo, “intenções são determinantes importantes do comportamento” (JONES, 1991, p. 387, tradução nossa). Novamente, as características da intensidade moral influenciam a formulação da intenção moral.

A decisão sobre o comportamento moral envolve um estágio em que “o agente moral contrapõe fatores morais a outros fatores, incluindo interesses pessoais” (REST, 1986, apud JONES, 1991, p. 386, tradução nossa).

Jones (1991) salienta que a formação do comportamento moral vai além das escolhas livres dos indivíduos, estando sempre relacionada às forças do contexto situacional e dependente delas. As configurações organizacionais desempenham papel significativo na decisão e no comportamento ético, especialmente ao estabelecer a intenção moral e promover o engajamento no comportamento moral.

¹⁴ Synthesis of Ethical Decision-Making Models (JONES, 1991, p. 370).

2.6 Modelo Ferrell-Johnston-Ferrell (2007) - Uma estrutura para tomada de decisões éticas de vendas pessoais e gerenciamento de vendas

O. C. Ferrell, em parceria com Mark W. Johnston e Linda Ferrell, propõem um modelo de estudo da tomada de decisão ética em vendas, baseado em pesquisas sobre ética em vendas e marketing, fundamentado em modelos de tomada de decisão ética em marketing. A estrutura inclui cultura organizacional, intensidade da questão ética e clima ético da organização de vendas (ou subcultura), a partir das duas principais correntes de pesquisa: fatores individuais e organizacionais (FERREL; JOHNSTON; FERREL, 2007).

O modelo proposto (Figura 6) baseia-se em elementos já apresentados em estudos anteriores de O. C. Ferrell e investigados por outros autores (como Hunt e Vitell): fatores individuais (gênero; idade; educação; valores éticos; posição e histórico do trabalho); cultura organizacional (papel de vendas e ambiente; intensidade da questão ética; estilo de supervisão; clima organizacional e cultura). “Para entender a tomada de decisão ética em vendas e gerenciamento de vendas é necessário entender como as questões éticas evoluem e são resolvidas” (FERREL; JOHNSTON; FERREL, 2007, p. 293). A ética em vendas pode ser influenciada por fatores individuais ou organizacionais. A cultura da organização remete a valores e normas, formais e informais, para resolução de problemas, ideais que orientam comportamentos dos membros da organização.

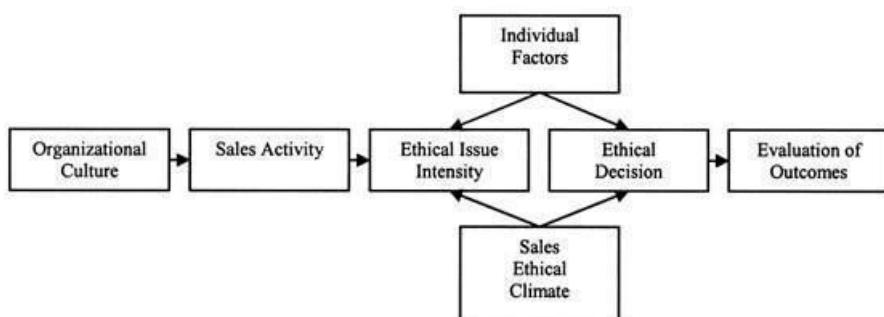


FIGURA 6 - A Framework of Selling and Sales Management Ethical Decision Making
FONTE - FERRELL, JOHNSTON E FERRELL, 2007, p. 294.

Esta não é uma estrutura para descrever como as decisões éticas devem ser tomadas. É uma estrutura positiva para a compreensão das variáveis e do processo de tomada de decisão ética. As preocupações das partes interessadas, os conflitos com as expectativas organizacionais e a interação dos colegas em situações ou dilemas ambíguos ajudam a desencadear a intensidade das questões éticas. Em alguns casos,

a conduta antiética pode fazer parte das atividades de vendas exigidas (FERRELL; JOHNSTON; FERRELL, 2007, p. 293, tradução nossa)¹⁵.

As decisões éticas no local de trabalho são orientadas pela cultura organizacional, e seu clima ético foca em questões de certo e errado. O clima ético reflete o caráter ou consciência da organização de vendas, com expectativas de conduta mutuamente aceitas. As alternativas de um vendedor são alteradas pela dinâmica da interação social.

Atividades de vendas podem intensificar a questão ética e criar problemas éticos (apresentações excessivamente agressivas, táticas enganosas, omissão de informações — recursos típicos da publicidade). Assim, valores e normas éticas das partes interessadas se aplicam a questões e práticas de vendas. A intensidade de uma questão específica pode variar com o tempo, entre indivíduos e ser influenciada pela cultura, valores e normas organizacionais, além das características da situação e pressões pessoais.

Segundo os autores, pesquisas indicam que fatores organizacionais prevalecem nas decisões éticas no trabalho, criando uma lacuna no estudo da ética em vendas, especialmente no papel dos valores individuais. Na mesma perspectiva, comportamentos antiéticos são facilitados por organizações sem instrumentos para punir violações de regras (suborno, conflito de interesses) e por redes sociais informais que aceitam má conduta.

Decisões éticas e resultados mostram a importância dos gerentes em influenciar o comportamento dos funcionários. Pesquisas indicam que vendedores com bom histórico de vendas tendem a receber disciplinas mais brandas, com menor rigor ao disciplinar comportamentos de vendas antiéticos (BELLIZZI E HASTY, 2003, apud FERRELL; JOHNSTON; FERRELL, 2007).

3. Análise dos modelos para a tomada de decisão ética

Embora os modelos descritos se refiram tanto a âmbitos específicos da organização quanto ao Marketing em geral, abordam processos decisórios no contexto organizacional — ambiente profissional do publicitário, de seus clientes, fornecedores, concorrentes e outros stakeholders —, em que ocorrem ou são tratadas situações envolvendo dilemas ético-morais.

¹⁵ This is not a framework to describe how ethical decisions should be made. It is a positive framework for understanding the variables and process of ethical decision making. Stakeholder concerns, conflicts with organizational expectations, and colleagues interacting in ambiguous situations or dilemmas help trigger ethical issue intensity. In some cases, unethical conduct may be a part of required sales activities (FERRELL; JOHNSTON; FERRELL, 2007, p. 293).

Assim, esses modelos contribuem para refletirmos sobre como profissionais da Publicidade tomam decisões, além de ajudar no planejamento dessas decisões em tais situações. A relevância das estruturas sugeridas aos ambientes organizacionais justifica, também, nossa intenção de adaptá-las com suas variáveis à realidade da atividade publicitária. Para visualizar as contribuições dos modelos e nossa proposição, analisamos a seguir as variáveis que os compõem e os processos decisórios resultantes.

3.1 Variáveis constituintes dos modelos para a tomada de decisão ética

Iniciamos a análise dos Modelos propostos pela síntese das variáveis que cada autor considera fundamentais no tratamento da tomada de decisão ética (Quadro 1). Salientamos, também, a semelhança da abordagem das mesmas em cada Modelo.

QUADRO 1

Síntese dos elementos dos Modelos analisados e respectivas correspondências nos autores

Elementos/autores	Ferrell; Gresham (1985)	Trevino (1986)	Hunt; Vitell (1986)	Dubinsky; Loken (1989)	Jones (1991)	Ferrell; Johnston; Ferrell (2007)
Julgamento ético/moral Decisão ética	x		x		x	x
[Influências] Instituições/ambientes sociais, econômicas, políticas, culturais	x		x		x	
Cultura organizacional		x				x
Identificação da questão ética/moral Dilema ético	x	x	x		x	
Intensidade da questão ética					x	x
Intenção moral/ética			x	x	x	
Comportamento ético/moral	x	x		x	x	
Fatores individuais / Características pessoais / Moderadores individuais	x	x	x			x
Clima ético da organização						x
Avaliação de resultados	x		x	x		x
Percepção de alternativas			x			
Consequências sobre as alternativas			x			
Controle da situação			x			
Outras pessoas significativas	x					
Oportunidades	x					
Norma subjetiva em relação ao comportamento ético/antiético				x		
Atitude em relação ao comportamento ético/antiético				x		
Crenças comportamentais				x		
Crenças normativas				x		
Motivação para cumprir				x		
Moderadores situacionais		x				
Características de trabalho		x				

FONTE - elaboração própria.

Os modelos abordados pelos autores reconhecem a importância das características pessoais do tomador de decisão, com variações nas denominações (fatores individuais, moderadores individuais), baseadas na ideia de que o profissional traz consigo uma formação constituída pela educação e socialização, imbuída de valores, normas e princípios que orientam seu pensamento e comportamento. Mesmo ao adotar normas organizacionais ou profissionais, o indivíduo sempre pode escolher agir de forma autônoma ou reinterpretar tais normas.

Os ambientes social, cultural, econômico, político, industrial e organizacional influenciam as decisões éticas, com cada contexto oferecendo uma cultura ética, moral e legal que guia a percepção do certo e errado, refletindo-se nas práticas e decisões dos profissionais.

A identificação da questão ética é fundamental em todos os modelos. Sem visualizar um dilema ético, o profissional não pode analisá-lo ou tomar decisões. Jones (1991) e Ferrell et al. (2007) enfatizam que, ao reconhecer a questão ética, é crucial também identificar sua intensidade. A intensidade, como definida por Jones (1991), considera a magnitude das consequências, os efeitos próprios da questão, o consenso social, a probabilidade dos efeitos e a proximidade com os afetados pela ação.

Após reconhecer a questão e sua intensidade, os autores indicam que o próximo passo é o julgamento ético-moral, onde o profissional avalia a questão com base no seu repertório (normas, valores, influências, etc.) para determinar se ela é positiva ou negativa do ponto de vista ético. Segue-se a tomada de decisão (Hunt e Vitell, 1986; Ferrell e Gresham, 1985), descrita por Ferrell et al. (2007) como o momento em que o profissional decide como agir ou não diante do dilema ético. Trevino (1986) e Jones (1991) tratam julgamento e decisão ética como sinônimos, dado o foco no processo cognitivo.

Hunt e Vitell (1986), Jones (1991) e Dubinsky e Loken (1989) destacam a importância de estabelecer e analisar a intenção moral, que pode orientar a solução do dilema de acordo com as expectativas do profissional, em vez de cumprir propósitos ético-morais. Para Dubinsky e Loken (1989), a intenção é um determinante crucial para a ação ética ou antiética, influenciada pela atitude, que é determinada pela pressão social e crenças sobre os resultados do comportamento.

Jones (1991) e Ferrell e Gresham (1985) alertam para a necessidade de agir de acordo com a decisão moral após a tomada da decisão, destacando a importância de implementar

ações para evitar a repetição do dilema ético no futuro. Hunt e Vitell (1986) falam de "controle da situação", sugerindo que medidas precisam ser tomadas para prevenir a reincidência do problema.

Finalmente, os autores enfatizam a importância da avaliação da decisão. Ferrell et al. (2007) e Dubinsky e Loken (1989) falam em "avaliação de resultados", Hunt e Vitell (1986) em "consequências atuais" e Ferrell e Gresham (1985) em "avaliação do comportamento". Em todos os casos, o objetivo é que a decisão tomada seja avaliada com base em suas consequências ético-morais, verificando se contribuiu para atingir os objetivos éticos da situação.

3.2 As estruturas propostas nos modelos: o processo de tomada de decisão ética aplicado ao fazer publicitário

Além de identificarmos as variáveis comuns utilizadas pelos autores e as mais significativas para pensarmos o processo de tomada de decisão do profissional em uma situação ético-moral, importa-nos examinar as estruturas sugeridas por eles. Essa análise é vital, pois, por um lado, as estruturas ordenam a observação do processo de tomada de decisão de um profissional, por outro o orientam a como proceder para realizá-lo.

Todas as estruturas sugeridas pelos autores são coerentes e apontam etapas necessárias para o processo de tomada de decisão, envolvendo dilemas ético-morais. Visualizamos na estrutura apresentada por Hunt e Vitell (1986), contudo, uma sistematização que compreende a maior parte das variáveis citadas nos outros modelos e que é constituída por etapas que detalham de forma mais específica o passo a passo para um processo de tomada de decisão. Por essa razão, escolhemos o modelo de Hunt e Vitell como base - sem nos apegarmos unicamente a ele de maneira rígida e inflexível - tanto para o protocolo metodológico quanto para a proposta analítica da nossa investigação longitudinal, conforme contamos em trabalho anterior (HANSEN et al., 2024).

A propósito da metodologia, convém esclarecer que o arranjo multimetodológico da nossa investigação em curso, articulando Entrevista Narrativa, Avaliação de Portfólio e Júri Simulado, corresponde aos requerimentos com os quais operamos nos modelos. À medida que a pesquisa bibliográfica sobre os modelos avançava, o protocolo metodológico era construído paralelamente, num movimento de ir e vir, em que os modelos para compreender o processo de tomada de decisão e suas variáveis foram abastecendo-o, até ser aplicado junto

a profissionais de publicidade nos estados do Pará, Paraná e Rio Grande do Sul. Assim, estabelecemos correlação entre os modelos teóricos, especialmente o de Hunt e Vitell, e a nossa estratégia metodológica. Por coerência e lógica, a nossa estrutura de análise dos dados produzidos na pesquisa de campo, que reflete o protocolo metodológico, também é fundamentada nos modelos.

Da mesma forma que os outros modelos, Hunt e Vitell (idem no nosso protocolo metodológico) também partem do reconhecimento do dilema ético-moral, consideram as influências das características individuais do tomador da decisão (profissional) e dos ambientes cultural, industrial, profissional e organizacional. A diferença está na análise que propõem sobre o dilema, a qual conduz o profissional a constituir passo a passo sua tomada de decisão na perspectiva do pensamento ético. Este envolve reconhecer que a ação que provocou o (ou que está envolvida no) dilema afeta outras pessoas (ato consciente), trazendo-lhes consequências; o profissional tem escolhas (ato voluntário), meios, para tomar sua decisão sobre como agir diante de tal dilema; a intenção de cada escolha conduz a decisões diferentes que, por sua vez, promovem consequências correspondentes (VAZQUEZ, 2010; JONES, 1991).

Com base nesse raciocínio, Hunt e Vitell (1986) iniciam seu processo de análise do dilema ético-moral, observando a percepção de alternativas para solucioná-lo. As alternativas são os meios através dos quais se pode dar um (novo) encaminhamento para uma situação. Oportunizar ao profissional que perceba alternativas estimula-o a compreender que não há apenas um caminho para resolver uma questão, desenvolver um trabalho ou uma relação; bem como a pensar, buscar e criar meios para solucionar o que é preciso.

O modelo pede que o profissional avalie cada alternativa percebida, refletindo sobre as consequências de sua implementação. Nessa reflexão, devem ser considerados os diferentes stakeholders que, de alguma forma, serão envolvidos pela decisão decorrente da alternativa - consumidores, sociedade em geral, clientes, concorrentes, colegas de trabalho, gestores, fornecedores etc. A proposta é ponderar a probabilidade de tais consequências acontecerem e a sua deseabilidade para tais públicos e, também, ao meio ambiente. Aqui, cabe observar a importância dada pelo profissional a cada público (HUNT; VITELL, 2006). Ferrell et al (2013) observa que uma contribuição do modelo H-V é o reconhecimento do valor dos stakeholders em avaliações teleológicas.

Um diferencial substancial do Modelo H-V é evidenciar que para avaliar cada alternativa na perspectiva ética é preciso considerar os âmbitos deontológico e teleológico. Ambos fazem parte de qualquer comportamento, reconhece Ferrell et al (2013, p. 273-274):

O modelo Hunt-Vitell mostra que tanto os aspectos teleológicos quanto os deontológicos da tomada de decisão moral estão envolvidos no contexto da tomada de decisão ética nas organizações. Este modelo dá uma contribuição importante para estabelecer o papel das filosofias normativas¹⁶.

A perspectiva deontológica requer que o profissional recorde normas morais, organizacionais, auto-regulamentadas, legais, entre outras, que se referem ao dilema tratado a fim de que a solução cogitada não incorra novamente no problema, nem cause outro. A perspectiva teleológica propõe que o profissional observe se as alternativas são capazes de promover o bem para o maior número de pessoas ou, pelo menos, não favorecer algum mal.

A partir das avaliações deontológica e teleológica, o profissional faz um julgamento ético sobre cada alternativa cogitada, definindo qual(ais) dela(s) está(ão) de acordo com as normas anteriormente mencionadas e tem condições de promover o bem. Essa proposição oferece ao profissional parâmetros para realizar seu julgamento ético, fazendo-o evoluir de noções próprias ou do senso comum sobre o certo e o errado, o aceitável e o não aceitável, para visualizar uma gama maior de aspectos a serem considerados.

Esse exercício também proporciona que o profissional examine seu código moral pessoal, incluindo seu sistema de valores, normas deontológicas e crenças teleológicas; assim como se pode analisar a partir de quais conjuntos de regras/princípios/códigos o tomador de decisão avalia tal situação (HUNT e VITELL, 2006).

Outro fator a ser observado no julgamento ético do profissional sobre cada alternativa no modelo H-V são as intenções que o profissional tem em relação a uma ou outra. A sua intenção - agradar o cliente, melhorar sua imagem diante do consumidor, contribuir com algum aspecto social ou ambiental, destacar-se da concorrência, conquistar prêmios etc - pode condicionar-lo a encontrar justificativas para a escolha de determinada alternativa, sendo que esta pode favorecer mais algum público do que outro. É fundamental que o profissional reflita sobre suas intenções para reconhecê-las e ter consciência de quais públicos está beneficiando e quais cuidados está desprezando. A base para essa reflexão está na

¹⁶ “The Hunt-Vitell model shows that both teleological and deontological aspects of moral decision making are involved in the context of ethical decision making in organizations. This model makes an important contribution to establishing the role of normative philosophies” (FERRELL et al, 2013, p. 273-274).

compreensão de que “uma decisão ética é definida como uma decisão que é legal e moralmente aceitável para a comunidade em geral”¹⁷ (JONES, 1991, p. 367).

A partir do julgamento ético, o profissional toma sua decisão sobre o que fazer com o dilema ético-moral inicial e implementa-a por meio de seu comportamento. Ainda, é preciso acompanhar as consequências da decisão tomada, seguindo aqui as orientações para a análise de consequências, comentadas anteriormente. Esse passo é essencial, pois estimula o profissional a incorporar a prática de pensar nas consequências de suas escolhas a cada nova tomada de decisão.

Por fim, cabe ao profissional planejar como controlar situações que possam apresentar dilemas semelhantes. Se o profissional valorizar comportamentos ético-morais verdadeiramente, se preocupará em aprender com o contexto apresentado e, na melhor das hipóteses, a implementar uma estrutura que contribua com os processos de tomada de decisão em sua empresa, não apenas para resolver problemas, mas para os evitar.

A respeito das estruturas sugeridas pelos outros autores, podemos destacar algumas variáveis não contempladas por Hunt e Vitell (1986), que colaboram tanto para analisar uma situação publicitária que envolva um dilema ético, quanto para o processo de tomada de decisão ética em si.

A primeira delas é a intensidade da questão moral (JONES, 1991), também conjecturada por Ferrell, Johnston e Ferrell (2007). Além do reconhecimento da questão ético-moral, seria interessante compreender o quanto o profissional a considera importante e quais fatores - características da questão moral (JONES, 1991) - evidenciam tal importância a ele. A intensidade da questão ético-moral permite, também, observar se o profissional se propria a passar por todo o processo de tomada de decisão, conforme sugerido por Hunt e Vitell (1986), independentemente de reconhecê-la ou se dependeria dela para tomar alguma atitude diante de uma situação com conteúdo ético-moral.

Outra variável relevante é o estágio de desenvolvimento cognitivo (TREVINO, 1986), que permite explorar questões relacionadas ao pensamento de membros organizacionais sobre dilemas éticos, determinando o que é certo ou errado em uma situação, com ênfase no processo de tomada de decisão, nas razões que justificam a escolha moral de um indivíduo.

¹⁷ “[...] an ethical decision is defined as a decision that is both legal and morally acceptable to the larger community” (JONES, 1991, p. 367).

De acordo com o nível de desenvolvimento moral cognitivo é possível avaliar e determinar a maneira como um profissional pensa frente a um dilema ético, a partir do aprendizado individual que interage com aspectos situacionais.

Podemos acrescentar, ainda, variáveis sugeridas por autores próximos ao campo publicitário, deslizando sentidos e interpretações ao mundo do trabalho publicitário por nós investigado. A estrutura de Hunt e Vitell permite a inserção de aspectos não contemplados no seu modelo, dada a amplitude do seu espectro ao mirar todo o processo de análise e de tomada de decisão, não apenas partes. Nesse sentido, a proposta de H-V serve como guarda-chuva, dialogando com os demais modelos e abarcando variáveis consideradas nas nossas análises das entrevistas narrativas de publicitários. Essas variáveis são abordagens conceituais centrais a uma análise ética publicitária, numa conjunção entre o modelo de H-V, as variáveis advindas dos demais modelos e, por fim, a incorporação de variáveis com origem na área da publicidade.

Nesse movimento de aproximação à ética profissional publicitária, identificamos uma pesquisadora internacional, Minette Drumwright, referência para pensar uma Teoria Ética da Publicidade. Para estudar a ética no campo publicitário, Drumwright (2007), no capítulo "Advertising Ethics: a Multi-Level Theory Approach", interage com áreas do conhecimento como a Filosofia para compreender como os profissionais justificam escolhas morais em contextos organizacionais publicitários.

Ela apresenta a Teoria dos Multiníveis, três níveis que impactam o comportamento ético no trabalho publicitário: (1) nível micro - valores morais de cada profissional; (2) nível meso - valores dominantes nas corporações empresariais; (3) nível macro - efeitos da publicidade na sociedade derivados da cultura e de tendências sociais. Até então, parte significativa da literatura examinava a ética na publicidade por meio de uma perspectiva macro, sem abundância de publicações no nível micro, muito menos na esfera meso. Eis o acréscimo fundamental da pesquisadora ao abordar como a cultura corporativa e as relações de poder nesta instância (meso) cruzam a linha do antiético e do ilegal, afetando a sensibilidade moral dos profissionais.

A sensibilidade moral e a imaginação moral são outras duas variáveis que determinam o comportamento ético. A imaginação moral significa imaginar alternativas morais que outros não enxergam. Para Drumwright e Murphy (2004), profissionais de publicidade com imaginação moral podem reconceituar um problema e encontrar soluções inventivas que os

capacitariam a ser bem-sucedidos e éticos. Já a sensibilidade moral, de acordo com Drumwright (2012), equivale à habilidade de interpretar situações e circunstâncias para, em um segundo passo, reconhecer a existência de questões éticas e, em seguida, compreender potenciais consequências éticas das decisões tomadas.

O raciocínio de Drumwright segue uma lógica similar a das armadilhas éticas, de Robert Prentice (2004), que impactam na maneira como profissionais operam suas decisões, estabelecendo parâmetros, como: 1) obediência à autoridade – seguir ordens superiores de pessoas em posições de liderança; 2) prova social – reproduzir comportamentos de colegas; 3) efeito de falso consenso – tendência a acreditar que outras pessoas da organização pensam da mesma forma; 4) excesso de otimismo, podendo induzir conduta antiética na tomada de decisão; 5) excesso de confiança na correção ética de seus atos e julgamentos, na legalidade de seus atos; 6) viés egoísta – desconsidera e exclui os outros do processo de tomada de decisão; 7) custos irrecuperáveis – julgamento financeiro; 8) atraso – fator temporal, o imediatismo apressa a tomada de decisão; e 9) aversão à perda de privilégios na carreira profissional.

Para Prentice (2004), ao propor parâmetros para tomadas de decisões éticas, parte representativa dos profissionais praticantes de atos prejudiciais, ilegais e antiéticos, não são necessariamente mal-intencionados. Entretanto, sofrem interferências da organização a que pertencem, estando suscetíveis à autoridade, à pressão dos pares entre outros vieses supracitados. Ter consciência moral, concorda Drumwright (2007), é insuficiente a ponto de evitar que uma pessoa desenvolva comportamento antiético em um contexto organizacional que incentive tal comportamento.

A despeito do notório avanço nas pesquisas em processos de tomada de decisão ética em organizações de Publicidade e de Marketing, sentimos a necessidade de propor uma (re)configuração no processo de análise ética e da tomada de decisão. Com base nos modelos estudados, buscamos uma adaptação que corresponda à realidade da publicidade nacional, considerando a dinâmica competitiva da carreira publicitária. Essa adequação visa refletir, na fase analítica da pesquisa de campo que estamos executando, os desafios de exercer a profissão, tensionando os limites da ética em situações concretas no mundo do trabalho publicitário.

4. Considerações Finais

Deliberadamente, deixamos para o fim o compartilhamento de descobertas. Primeiro, foi preciso compreender as estruturas propostas pelos autores em seus modelos, bem como refletir sobre a funcionalidade de cada modelo no processo decisório de profissionais no fazer publicitário. A revisão sistemática desses modelos permitiu problematizar proposições de autores e dialogar com produções precedentes e contemporâneas, que colaboraram com os rumos teórico-metodológicos da nossa investigação longitudinal em curso ao sedimentar a sua aplicabilidade ao campo publicitário brasileiro.

Ao longo do percurso, reunimos referências para a fundamentação teórica a fim de observar, na prática analítica, o processo de tomada de decisão ética. Expandimos a pesquisa bibliográfica para literatura estrangeira. Visitamos publicações oriundas de países como Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, Reino Unido (TOALDO; HANSEN, 2024). Embora a atenção crescente à ética nas organizações, sobretudo na literatura estrangeira, exames teóricos e empíricos da tomada de decisão não são abundantes.

Além disso, identificamos a necessidade de não meramente reproduzir os modelos em uso em processos da atividade laboral publicitária. Por isso, sugerimos uma proposta de análise para o processo de tomada de decisão ética, que tem por embrião os modelos abordados, para aplicá-la em cenários organizacionais como a publicidade e áreas afins. Em síntese, a proposta da estrutura analítica para o processo de tomada de decisão ética, criada a partir do pensamento reunido nos modelos teóricos e das noções sugeridas pelos autores do campo publicitário, se organiza da maneira exposta no Quadro 2.

A estrutura que apresentamos está sendo testada nas análises (em andamento) dos dados já coletados na pesquisa de campo. Haja vista que a finalidade neste artigo não é essa, em textos futuros trataremos, detalhada e separadamente, de cada etapa das análises e dos resultados, desmembrando a estrutura analítica no protocolo de análise que estamos aplicando no tratamento das informações e materiais produzidos pela nossa tríade metodológica: Entrevista Narrativa, Avaliação de Portfólio e Júri Simulado. Todavia, já foi possível identificar que a estrutura proposta objetiva as partes que formam o todo - processos de coleta, análise e interpretação dos dados.

A proposta configura um passo a passo para que o publicitário analise uma situação que envolve um dilema ético-moral e tome uma decisão a seu respeito. Partimos das etapas do modelo H-V, relacionando-as a variáveis que contribuem para o desenvolvimento de cada

uma - os nomes e significados de ambas são os mesmos ou semelhantes, a articulação entre elas é que se diferencia em alguns pontos.

QUADRO 2
Proposta da estrutura analítica para o processo de decisão ética

Etapas de análise	Variáveis de análise
1. Percepção de dilema ético	O percurso inicia ao perceber um dilema ético-moral. A sensibilidade moral proporcionará atenção e aptidão para identificar, reconhecer a questão moral em si, e sua intensidade.
2. Percepção de alternativas de comportamento	Percebido o dilema, alternativas para resolver o problema são ventiladas, com imaginação moral, capacidade imaginativa para vislumbrar e criar caminhos para agir de forma ética e estratégica. O grau de desenvolvimento moral cognitivo determina a capacidade de raciocínio para transformar ideias em soluções efetivas. Nesta condição, poderá equilibrar a importância dos níveis micro, meso e macro em cada alternativa cogitada.
3. Avaliação de alternativas de comportamento	Elencadas as alternativas, ocorre a avaliação de cada uma, etapa em que o desenvolvimento moral cognitivo apurado contribuirá para agregar normas deontológicas e o pensamento teleológico, assim como os multiníveis e os parâmetros de decisões éticas.
4. Avaliação das consequências de cada alternativa para cada público	Avaliadas as alternativas, cabe analisar as prováveis consequências, considerando os stakeholders. O desenvolvimento moral cognitivo, a sensibilidade e a imaginação moral contribuirão para perceber problemas e benefícios, assim como sua probabilidade e desejabilidade, ponderando cada público envolvido. Ainda permitem observar em qual(is) conjunto(s) de regras orienta a conduta (pessoais, organizacionais, profissionais, industriais, culturais, econômicas, políticas).
5. Tomada de decisão	A etapa de tomar a decisão é o momento de escolher a solução para o problema ético-moral inicial, a partir de um julgamento ético sobre as alternativas e suas consequências, considerando as intenções envolvidas. O desenvolvimento moral cognitivo e a reflexão sobre os multiníveis contribuem para uma justa articulação das variáveis e uma tomada de decisão coerente com o pensamento ético.
6. Comportamento ético	Por fim, cabe ao profissional adotar o comportamento fruto do seu processo de tomada de decisão, que envolve monitoramento das consequências e medidas de controle para evitar a reincidência. Novamente, as variáveis sensibilidade e imaginação moral, desenvolvimento moral cognitivo e a teoria dos multiníveis contribuem para a necessária e constante consideração das questões ético-morais nos processos de tomada de decisão organizacionais.

FONTE - Elaboração própria.

Além dos benefícios para nossa própria pesquisa, vislumbramos contribuições tanto para a área acadêmica quanto para o exercício profissional, resultantes do estudo dos

modelos, da fundamentação teórica, de situações empíricas relatadas pelos autores, do trabalho com o protocolo metodológico e de análise e da própria elaboração da estrutura proposta. Consideramos que as informações sobre cada uma destas instâncias viabiliza e incentiva a profissionais, estudantes, docentes e pesquisadores a percepção de conflitos e responsabilidades morais; compreensão do que é ação ético-moral na rotina publicitária; conhecimento e revisão de valores morais, pessoais, profissionais e corporativos; consideração de princípios teleológicos, deontológicos e consequências das ações para os diferentes stakeholders; habilidade para lidar com conflitos morais; capacitação para a tomada de decisão ética; compartilhamento do entendimento sobre questões ético-morais; experiências para analisar situações que envolvem dilemas éticos no processo decisório em publicidade.

Almejamos, por fim, que outros estudos testem a estrutura proposta e/ou as sugeridas nos modelos aqui abordados a fim de oferecerem contribuições para seu aprimoramento e, consequentemente, do processo de tomada de decisão ética. Outros caminhos teóricos, empíricos, analíticos, propositivos, são bem vindos para que a consideração de questões ético-morais façam parte dos processos decisórios nas organizações publicitárias e de áreas afins.

Referências

- ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE PROPAGANDA (APP Brasil). Código de ética. São Paulo: APP Brasil, 2014. Disponível em: <https://appbrasil.org.br/servicos-e-manuais/codigo-de-etica>.
- BAKER, M.; SAREN, M. **Marketing Theory**: A Student Text. London: SAGE Publications Ltd, 2010.
- BRAGAGLIA, A. P. (org.) **Ética na Publicidade**: por uma nova sociedade de consumo. Rio de Janeiro: Multifoco, 2017.
- DRUMWRIGHT, M. E. Advertising Ethics: A Multi-Level Theory Approach. **SAGE Publications eBooks**, 2007, p. 398-415.
- DRUMWRIGHT, M. Ethics and Advertising Theory. In: RODGERS, S.; THOR-SON, E. **Advertising Theory**. Nova 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, A. J.; LOKEN, B. Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. **Journal of Business Research**, v. 19, n. 1, p. 83–107, 1989.
- FERRELL, O. C. ; GRESHAM, L. G. A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 3, p. 87, 1985.

FERRELL, O. C.; ROGERS, M. M.; FERRELL, L.; *et al.* A Framework for Understanding Ethical Supply Chain Decision Making. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 260–287, 2013.

FERRELL, O. C.; JOHNSTON, M. W.; FERRELL, L. A Framework For Personal Selling and Sales Management Ethical Decision Making. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 27, n. 4, p. 291–299, 2007.

GIACOMINI FILHO, G. Ética no Marketing e na Propaganda. In PEREZ, C.; BARBOSA, I. S. (orgs.) **Hiperpublicidade**: atividades e tendências. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

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.

HUNT, S. D.; VITELL, S. A general theory of marketing ethics. **Journal of Macromarketing**, 6 (1), p. 5–16, 1986.

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, 2006.

JONES, T. M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366–395, 1991.

MURPHY, P. E. Marketing ethics. In: **Marketing Theory**. A Student Text. London: SAGE Publications, 2010, p. 83–98.

PRENTICE, R. Teaching Ethics, Heuristics, and Biases. **Journal of Business Ethics Education**, Edinburgh, v. 1, n. 1, p. 55-72, 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. M. Ética profissional no relacionamento entre agências e anunciantes no mercado publicitário. In: SILVEIRA, A. C. M et al (Orgs.). **Estratégias Midiáticas**. Santa Maria: FACOS: UFSM, 2012.

TOALDO, M. M. Arquiteturas de persuasão indireta no ponto de venda: questões à luz da ética. In: BRAGAGLIA, A. P.; BURROWES, P. C. **A dissimulação na Sociedade de Consumo**: um olhar crítico sobre as estratégias de persuasão indireta no marketing. Rio de Janeiro, RioBooks: Faperj, 2023.

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, 1986.

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