

Publicitários *millennials* e os desafios éticos nas agências: entre experiências pessoais e transformações sociais¹

Daniela Xavier de Lima e Silva²

Júlia Lunkes Paraboni³

Mariângela Machado Toaldo⁴

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Resumo

Este artigo investiga como os publicitários percebem e vivenciam dilemas éticos ao longo de suas trajetórias em agências de publicidade, acompanhando as transformações sociais no ambiente corporativo. A partir da pesquisa “Ética Profissional: atividade publicitária em julgamento”, analisamos relatos de dois profissionais de Porto Alegre/RS que enfrentam desafios relacionados à diversidade, inclusão, assédio moral e outras tensões éticas do dia a dia. Com base na *Sensibilidade Moral* (Sparks e Hunt, 1998), na *Teoria dos Multiníveis* (Drumwright, 2012) e no *Modelo de Hunt e Vitell* (2006), o estudo aponta que a ética, muitas vezes tratada como princípio abstrato, concretiza-se em práticas profissionais moldadas por pressões sociais e pelo desejo de ambientes de trabalho mais justos e alinhados à realidade dos *millennials*.

Palavras-chave: agências de publicidade; ética; tomada de decisão ética; sensibilidade moral; *millennials*.

Introdução

A cada ano, o modelo em que se estruturam as agências tradicionais de publicidade parece estar distante das reais necessidades da sociedade contemporânea, que busca diversidade, inclusão e respeito em ambientes corporativos. Em março de 2025, foi divulgada a versão atualizada da “Planilha das Agências” – elaborada por publicitários –, marcada por pautas como assédio moral, machismo, racismo, cargas excessivas de trabalho, entre outros dilemas morais.

¹ Trabalho apresentado na IJ02 - Publicidade e Propaganda, da Intercom Júnior – 21ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação 7º Semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da FABICO-UFRGS, e-mail: danixavier102@gmail.com.

³ Estudante de Graduação 7º Semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da FABICO-UFRGS, e-mail: paraboni.julia@gmail.com.

⁴ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Publicidade e Propaganda da FABICO-UFRGS, e-mail: mariangela.toaldo@ufrgs.br.

Diante desse cenário, objetivamos compreender como os publicitários percebem transformações éticas e sociais no ambiente de trabalho ao longo de suas trajetórias profissionais, desde a posição de colaboradores até de líderes.

O presente texto é proveniente da pesquisa “Ética Profissional: atividade publicitária em julgamento”, que investiga o papel da ética no processo decisório no exercício do profissional de publicidade. As autoras deste texto embasam a abordagem aqui apresentada a partir dos dados coletados e analisados para a pesquisa, atividades em que participaram como bolsistas de Iniciação Científica Voluntária.

A estratégia metodológica utilizada para o desenvolvimento deste texto inicia com pesquisa bibliográfica para compreendermos como a ética pode participar do processo de decisão publicitária. Trabalhamos com conceitos sobre *Sensibilidade Moral* (Sparks; Hunt, 1998), *Teoria dos Multiníveis* (Drumwright, 2012) e, para a avaliação das alternativas de comportamento, o *Modelo de Hunt e Vitell* (2006).

Num segundo momento, analisamos dados empíricos derivados da fase do pré-teste da Entrevista Narrativa (Jovchelovitch; Bauer, 2002), realizado com seis publicitários das cidades de Porto Alegre (RS), Curitiba (PR) e Belém (PA). Neste texto, analisamos as falas dos profissionais de Porto Alegre: um homem – 45 anos, branco, head (diretor) de planejamento criativo – e uma mulher – 37 anos, branca, estrategista de experiência do usuário –, identificados como Publicitário 1 e Publicitária 2 respectivamente⁵.

Selecionamos alguns trechos em que identificamos dilemas éticos, mencionados por eles diante de acontecimentos que marcaram suas trajetórias em agências. A partir da análise, é possível compreender como os publicitários percebem o histórico de transformação estrutural no ambiente de trabalho, em paralelo às transformações éticas e sociais.

O artigo inicia apresentando os temas teóricos acima referidos; em seguida, descrevemos e interpretamos os dados coletados nas entrevistas. Depois, as considerações finais apontam como os publicitários percebem as mudanças éticas e sociais nas agências.

⁵ A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de ética em Pesquisa da UFRGS – CAAE 69805823.6.0000.5347. Todos os entrevistados consentiram em participar da pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Sensibilidade Moral

Ética, responsabilidade social e publicidade consciente formam uma tríade capaz de apelar à sensibilidade moral de publicitários da geração *millennial*. Segundo a McCann Worldgroup,

“os *millennials* exigem mais do que um posicionamento performático; esperam que as agências reflitam internamente os mesmos valores que promovem em suas campanhas — desde a diversidade nas lideranças até planos de ação concretos.” (McCann Worldgroup, 2020).

É bastante difícil para o profissional mais jovem superar estruturas conservadoras de agências publicitárias já consolidadas no mercado, socialmente construídas e cristalizadas sob a perspectiva da obediência. Estamos falando de agências em que “a ação do indivíduo [...] se orienta como se o conteúdo do mandamento tivesse validade objetiva” (Weber, 2004, p. 123). Nesse sentido, o caminho parece não ser dominar tais estruturas, mas provocá-las. É através dessas relações hierárquicas e extremamente verticalizadas de trabalho que os profissionais da publicidade são desafiados a questionar o método consentir-reproduzir para estimular o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que melhor represente os seus valores pessoais. Esses profissionais mostram-se propícios a desenvolver uma sensibilidade moral e identificar conflitos éticos para intervir nos mesmos.

A sensibilidade moral, segundo Sparks e Hunt (1998, p. 234), “refere-se à capacidade de reconhecer a presença de uma questão ética e determinar sua importância relativa”. Ou seja, indica que o indivíduo é mais hábil em reconhecer questões éticas em situações cotidianas, compreender as consequências de suas decisões e apreender as normas morais da profissão e do meio em que atua.

O olhar do publicitário sobre as experiências corporativas em agências e projetos de publicidade, sob o ponto de vista ético, torna-se necessário para compreender como são estabelecidas as convergências entre os trabalhadores da área e as agências responsáveis, junto às pautas sociais como, por exemplo, inclusão PCD (pessoa com deficiência), abuso e assédio moral. Utilizaremos a noção sobre *Sensibilidade Moral* (Sparks; Hunt, 1998) a fim de refletir como a ética revela-se nas práticas profissionais de publicitários e para compreendê-la como um processo de reflexão e criticidade sobre seus comportamentos ou escolhas.

Teoria dos Multiníveis

Desde os seus primórdios, a publicidade estimula, incorpora e expõe padrões da sociedade, sendo igualmente influenciada por eles. Os publicitários tornam-se “agentes privilegiados na construção, modificação e difusão de gostos, ideias, opiniões, crenças e valores que moldam as atitudes em relação ao meio social” (Acevedo; Nohara; Campanário; Telles, 2009, introdução, s.p.).

Nesse cenário, a *Teoria dos Multiníveis* (Drumwright, 2012) ajuda a interpretar como ocorre o processo de tomada de decisão sob uma visão ético-moral, envolvendo a postura dos profissionais e os produtos de seus trabalhos. Drumwright (2012) sistematizou as influências no comportamento ético do publicitário em três níveis: micro, meso e macro.

O micronível diz respeito ao comportamento ético do profissional enquanto indivíduo (valores individuais), mesmo fazendo parte de uma equipe. No nível meso, considera-se como as organizações (agências, empresas de comunicação, de clientes, de mídias, associações da indústria ou reguladoras) orientam o atuar do profissional. Por fim, o macronível é aquele em que os profissionais mostram-se aptos a refletir sobre os efeitos da publicidade na sociedade.

Este trabalho fará uso da Teoria dos Multiníveis para verificar em qual(ais) perspectiva(s) a sensibilidade moral dos profissionais de publicidade é acionada e suas tomadas de decisão são direcionadas – micro, meso ou macro.

Avaliação das Alternativas de Comportamento

Rössler (2006, p. 17) observa que na liberdade moral, para Kant, “os sujeitos seguem seus fins, vivem de acordo com suas máximas e orientam-se a si mesmos mais ou menos de forma autônoma em suas relações sociais”. Do ponto de vista profissional, a ética, no exercício da publicidade, no entanto, não pode ser um caminho exclusivamente individual, pelo qual os atuantes pensam e reconfiguram as suas trajetórias de trabalho. Nesse estudo, buscamos analisá-la sob as perspectivas deontológica (Kant, 2003) e teleológica (Mill, 2004). A primeira refere-se às normas morais que orientam o comportamento humano na sociedade e às normas que dirigem seu atuar na profissão – organizacionais, autorregulamentadas e legais. A segunda,

considera o bem que uma ação pode causar para o maior número de pessoas, sem se basear em normas, mas no bem comum.

Hunt e Vitell (2006) sugerem uma estrutura para a tomada de decisão profissional que envolve dilema/questão ética. Ele inicia quando o profissional identifica o dilema ético; continua ao pensar nas alternativas para solucioná-lo e nas consequências de cada uma; até se tomar uma decisão sobre qual comportamento ético adotar.

A seguir, apresentamos trechos das entrevistas realizadas com dois publicitários atuantes em agências de publicidade. As falas selecionadas revelam como questões éticas, tensões sociais e experiências pessoais entrelaçam-se no exercício da profissão, evidenciando suas percepções sobre as transformações em curso no mercado e nas empresas em que atuam.

ANÁLISE DAS NARRATIVAS PROFISSIONAIS: mudanças éticas e sociais na atividade publicitária contemporânea

Descrição e interpretação dos dados:

Aspirando melhor visualização dos dados, dispomos os trechos selecionados das entrevistas em tabelas. Foram adicionadas apenas as partes em que a sensibilidade ética dos profissionais captou dilemas éticos e oportunizou a seguinte análise sobre os desafios enfrentados pelos publicitários na contemporaneidade:

Publicitário 1:

Trecho	Análise
“Eu trabalho hoje numa empresa que é altamente diversa [...] ela tem um monte de liderança feminina, ela tem pessoas trans dentro da equipe, ela tem diversidade racial bem maior que a média. Hoje eu posso dizer que eu aderi a esses valores, que não	O Publicitário 1 reconhece o alto nível de diversidade na agência em que trabalha, que tem pluralidade racial, respeito e representação feminina em cargos de liderança, como pilares. Ao final, traça uma relação entre vida profissional e pessoal para demonstrar como o ambiente corporativo o

existiam no início da minha carreira, né?!"	influenciou Hoje, preza mais por representatividade e inclusão, diferentemente de quando iniciou na comunicação.
"Eu provavelmente voltaria pro perfil de quem criou, quem aprovou, quem fez, e tentaria entender que ponto de vista que gerou essa peça e o porquê. Provavelmente isso também teria como consequência a contratação, sei lá, de uma equipe mais diversa ou do remanejamento da equipe, para entender qual foi a origem que gerou algo que possa gerar esse conflito."	Sobre os impactos de uma peça publicitária mal recebida pelo público, o Publicitário 1 encontra possíveis respostas na equipe responsável pela produção – o que acreditam, o que consomem, os valores pessoais, são um norte para entender as decisões profissionais. Depois do conflito, ele sugere uma reeducação do time e nova organização do espaço, a fim de incluir diferentes tipos de sujeitos para ter mais representatividade e evitar novos conflitos.
"As equipes de Criação do meu tempo eram bastante desligadas do mundo real, assim. Agora, eu vejo que as agências estão sendo obrigadas a isso, porque tão sendo exigidas a ter diversidade, né. E, hoje, [...] minha equipe é de uma pessoa, mas é uma pessoa LGBT e PCD, [...] um ponto de vista totalmente diferente do meu. Se hoje eu contratasse [...], eu privilegiaria quem tem um pouco mais de conexão com a realidade do consumidor."	O Publicitário 1 comenta sobre os pré-requisitos de contratação. Ele relembra a transição das agências, especialmente da área criativa, que antigamente vivia em uma bolha, e entende que uma visão menos alienada de mundo surge a partir das vivências pessoais. Por isso, ele faz questão de incluir minorias (LGBT e PCD) para agregar valor justamente pelos abismos entre as perspectivas de vida. Especialmente, pontua como a sensibilidade é uma singularidade do profissional.

Compreendemos que, ao afirmar que os valores foram transmitidos pelas experiências profissionais, o Publicitário 1 reconhece que o trabalho propiciou novas

lentes para sua vida pessoal, e que, hoje, esses valores o constituem como sujeito: reconhece, nesses pilares da agência, seu caráter identitário. Além disso, percebemos a importância da subjetividade e a ausência da imparcialidade, já que nossas bagagens (vivências, repertórios socioculturais) e nossa posição moral estão subentendidas em tudo o que produzimos profissionalmente.

Publicitária 2:

Trecho	Análise
“Pra mim sempre foi um ambiente muito abusivo, desde o início. [...] Eu rodei em três cadeiras por falta, porque eu não consegui ir embora [do trabalho] e eu era uma estagiária. [...] Acho que a base construída para mim sempre foi [...] <i>Esmague o funcionário até não poder mais</i> , dá umas pizzas e põe vídeo game na agência para disfarçar.”	Demonstra que o ambiente sempre foi (e ainda é) abusivo, lembrando de reprovações na faculdade por faltas, já que precisava trabalhar. Sua decisão de priorizar o trabalho ocorre nos níveis micro e meso, e tem natureza deontológica. Ela percebe que as empresas, para disfarçar esse abuso, oferecem "benefícios".
“Eu lembro de meus colegas ficarem indignados de terem de ficar fazendo horas extras, coisa que eu achava que era muito comum [...] apesar de não gostar. Depois, acho que alguns gestores começaram a cuidar mais dessas questões [...] se isso não acontece, a galera vai embora.”	Reconhece a questão ética nas horas extras trabalhadas ao perceber que as gerações <i>millennial</i> e <i>Z</i> não as toleram mais. Sua fala revela que a sensibilidade moral dos gestores é motivada mais por pressões institucionais (nível meso) do que por valores pessoais.
“[...] essas talks internas sobre saúde e bem-estar, [...], sobre um monte de coisa que deveria ser o mínimo e que vira coisa especial. Toda hora tem	Aponta o dilema ético entre os limites do funcionário e as necessidades da empresa. Comenta que quando os colaboradores começam a expor suas necessidades, a

festas temáticas nas agências tentando proporcionar bem-estar ao funcionário [...]. Eu acho muito ruim esse tipo de evento que faz ficar mais tempo ali. Eu acho que, falando mais sobre isso [...], o gestor tóxico vai ser obrigado a mudar, porque vai pegar mal.”	empresa incorpora-as de forma “superficial”. A empresa lida com o dilema ético em um nível meso, com uma abordagem deontológica e teleológica, para suprir as necessidades dos funcionários e atender ao interesse de mantê-los.
---	--

Percebemos que, anos atrás, a realização de horas extras era tratada com naturalidade, o que resultava em jornadas exaustivas e relações de trabalho marcadas pela abusividade no exercício do poder. Atualmente, essa perspectiva melhorou, mas o abuso ainda é, com frequência, “mascarado” por benefícios ilusórios oferecidos aos colaboradores. As agências têm buscado se adequar às necessidades de seus profissionais – que estão intrinsecamente ligadas às mudanças éticas e sociais –, com o objetivo de evitar a perda de talentos e, conseqüentemente, preservar o lucro.

Considerações finais

Os dados coletados evidenciam que os publicitários entrevistados moldam seus projetos e ambientes de trabalho de acordo com as condições históricas e socioculturais de seu tempo: a publicidade, então, “representa [...] uma mediação do contexto histórico ao qual se refere e do qual apreende algumas características” (Toaldo, 2005, p. 27).

A partir da análise das falas dos publicitários, fica claro que os dilemas éticos vivenciados por eles não são eventos isolados, mas que atravessam o percurso profissional, especialmente nesse contexto de agências marcadas por relações hierárquicas rígidas, demandas abusivas e baixa diversidade. As estratégias de enfrentamento apontadas oscilam entre a resistência silenciosa e a tentativa de mudanças internas com contratações mais diversas, revisão de processos e questionamento de lideranças. A avaliação das alternativas de comportamento ético (Hunt e Vitell, 2006) aparece especialmente diante de um cenário em que esses publicitários *millennials* buscam alinhar suas escolhas profissionais a valores éticos, refletindo-os em transformações nas agências em que atuam.

As questões éticas articulam-se nos três níveis propostos por Drumwright (2012). No nível micro, os entrevistados expõem conflitos entre seus valores pessoais e o modo como as agências operam; no meso, as políticas institucionais (ou a falta delas) influenciam diretamente sua atuação e decisões; já no nível macro, há uma preocupação crescente com os efeitos simbólicos e sociais da comunicação publicitária.

A sensibilidade moral (Sparks; Hunt, 1998) é ativada quando valores pessoais colidem com exigências institucionais. Isto estimula profissionais a desenvolver consciência crítica diante de práticas nocivas naturalizadas nas agências e a tomar decisões que tornem o ambiente de trabalho mais saudável, propício a promover práticas morais internamente e com a sociedade em seu todo.

Referências

ACEVEDO, C.; NOHARA, J.; CAMPANÁRIO, M.; TELLES. Ética da propaganda sob o olhar dos publicitários. *Revista RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-26, jan./jun. 2009. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/002129550>>. Acesso em: 10 jun.2025.

DRUMWRIGHT, Minette. Ethics and Advertising Theory. In: RODGERS, Shelly; THORSON, Esther. *Advertising Theory*. Nova York: Routledge, 2012. p. 463-479.

HUNT, S. D.; VITELL, S. J. The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 143–153, 2006.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Tradução de Paulo Quintela. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MCCANN WORLD GROUP. *The Truth About Diversity*. [S.l.]: McCann Worldgroup, 2020. Disponível em: <<https://truthaboutdiversity.mccannworldgroup.com>>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MILL, John Stuart. *Utilitarismo*. Tradução de Pedro Madeira. São Paulo: Martin Claret, 2004.

RÖSSLER, Beate. “Kantian autonomy and its social preconditions: On Axel Honneth’s *Das Recht der Freiheit*”. In: *Krisis – Journal for contemporary philosophy / Universiteit van Amsterdam*, 2013, Issue I, p. 14-17.

SPARKS, J. R.; HUNT, S. D. Marketing ethics and the institutionalization of business morality. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 3, p. 233-248, 1998.

TOALDO, M. *Cenário Publicitário Brasileiro: Anúncios e Moralidade Contemporânea*. Porto Alegre, Editora Sulina, 2005.



Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Faesa – Vitória – ES
De 11 a 16/08/2025 (etapa remota) e 01 a 05/09/2025 (etapa presencial)

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília:
Editora UnB, 2004. v. 1.