

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

DAVI PIRES ANDRADE BRESCIA

**RESPOSTAS GERENCIAIS A DILEMAS ESTRATÉGICOS: CAPTURANDO  
POLÍTICAS DE DECISÃO E SUAS FUNDAÇÕES MORAIS**

Belo Horizonte  
2021

**Davi Pires Andrade Brescia**

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: capturando políticas de decisão e suas  
fundações morais**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia, Marketing e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

B842r  
2021      Brescia, Davi Pires Andrade.  
Respostas gerenciais a dilemas estratégicos [manuscrito] :  
capturando políticas de decisão e suas fundações morais / Davi  
Pires Andrade Brescia – 2021.  
284 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Jonathan Simões Freitas.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 155-177).

1. Ética empresarial – Teses. 2. Administração – Teses. 3.  
Administração– processo decisório – Teses. I. Freitas, Jonathan  
Simões. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de  
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB6/2527  
Biblioteca da FACE/UFG. – RSS178/2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DAVI PIRES ANDRADE BRESCIA**, REGISTRO Nº 737/2021. No dia 10 de setembro de 2021, às 08:30 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de agosto de 2021, para julgar o trabalho final intitulado "**RESPOSTAS GERENCIAIS A DILEMAS ESTRATÉGICOS: CAPTURANDO POLÍTICAS DE DECISÃO E SUAS FUNDAÇÕES MORAIS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Marketing e Inovação**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10 de setembro de 2021.

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas  
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Maria Magalhães Christino  
CEPEAD/UFMG

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiana Trindade Ituassu  
CEPEAD/UFMG

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames  
ESAG/UDESC



Documento assinado eletronicamente por **Jonathan Simoes Freitas, Professor do Magistério Superior**, em 10/09/2021, às 11:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Maria Magalhaes Christino, Professora do Magistério Superior**, em 10/09/2021, às 11:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames, Usuário Externo**, em 10/09/2021, às 11:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Cristiana Trindade Ituassu, Professora do Magistério Superior**, em 10/09/2021, às 19:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0916058** e o código CRC **67ECF16D**.

---

Àquele de quem recebemos  
todas as evidências,  
toda a ciência  
e toda a existência.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que, miraculosamente, tomou-me pelas mãos e trouxe-me até aqui, dando-me a maravilhosa oportunidade de participar dos Seus planos.

À minha esposa, Luiza, a quem vi tornar-se mestre há 10 anos e que, desde então, foi especialista em motivar e doutora em acreditar. Sem você, sua dedicação, seu incentivo e apoio, nada seria possível, nem desejável. Você me fez sonhar. À minha filha, Sofia, a quem vi nas entrelinhas deste trabalho como motivação, alegria e alvo do meu esforço. Papai te ama.

Aos meus pais, Jairo e Ana Lúcia, que sempre foram exemplos vivos de virtude, porto seguro para os momentos mais difíceis, impulso de cada passo e a festa de cada vitória. Aos meus irmãos e a todos os meus familiares pelo apoio sempre presente. Aos meus avós (*in memoriam*) pelo exemplo de sabedoria, força, persistência, dedicação, trabalho, criatividade e sacrifício.

Ao meu sogro, Luiz, pelo exemplo de profissional, humilde, estudioso e incrivelmente competente. Guardo comigo suas poucas palavras e imensas atitudes.

Ao meu orientador, Jonathan Simões Freitas. Ser para um aluno — um dia sequer — o que você foi para mim todo este tempo será uma enorme responsabilidade e desafio. Brillhante, admirável, professor, amigo e irmão desde o primeiro dia. Nada que aqueles que te conhecem já não saibam. Devo a você este resultado, Joni. Sem a sua paciência, inteligência e diligência, tudo não passaria de uma conversa na praça.

Ao Guilherme de Carvalho, por ter me apresentado ao Jonathan Haidt com tamanha maestria e me incentivado de tantas formas, do L'Abri até aqui.

Aos amigos sinceros, de longa data. Àqueles que oraram, se preocuparam e se interessaram. À Fernanda Marques, pela amizade desde os tempos de Uni-BH. A todos os *stakeholders* da F.Gênia Comunicação, pela travessia dos dilemas de uma agência, do mercado à academia.

Aos colegas do mestrado que transformaram uma árdua tarefa em uma experiência incrível, divertida e para toda vida. À Thalita Lin, competente colega, amiga leal e irmã, de tantos dias e trabalhos, a quem admiro e devo muito do meu aprendizado.

A todos os professores do CEPEAD, em especial àqueles que contribuíram para este trabalho: Juliana Christino, Cristiana Ituassu e Marlusa Gosling. À professora Maria Clara Ames pela participação e contribuição na avaliação desta dissertação.

À UFMG, à coordenação e aos funcionários do CEPEAD; e, claro, a todos os 314 respondentes, aos oito "pré-testers" que aprimoraram o instrumento de pesquisa e aos vários amigos que indicaram novos participantes.

## RESUMO

A moralidade de gerentes, questionada em casos de escândalos corporativos, foi apontada como uma provável causa de tomada de decisões gerenciais. Este tema, discutido pela Teoria dos *Stakeholders*, apesar dos aportes teóricos de outras disciplinas, permanece abordado apenas a partir de perspectivas relativistas. Com o objetivo de apontar novos microfundamentos de respostas gerenciais alternativas a boicotes morais enquanto fenômenos que envolvem conflitos entre diferentes atores, foram utilizadas as bases da Teoria das Fundações Morais (TFM), uma abordagem que mescla Antropologia Cultural e Moral Evolucionária. A TFM descreve a Moral como um equipamento biopsíquico responsável por uma cognição antecedente à racionalidade. Esse processo se dá por meio de seis fundações morais: (1) cuidado-dano; (2) liberdade-opressão; (3) justiça-trapaça; (4) lealdade-traição; (5) autoridade-subversão e (6) santidade-degradação — responsáveis pela regulação dos sentimentos-base que medeiam as relações do indivíduo com a cultura. A partir deste embasamento teórico, foram desenvolvidos 48 cenários para a captura de políticas de decisão gerencial de forma experimental e indireta (*policy capturing*). Composto por vinhetas de propagandas e boicotes, os *cases* comportaram fatores e valores de variáveis morais e estratégicas, e todas as possibilidades de combinação entre elas. Em um questionário *survey*, foram coletadas as avaliações de 151 gerentes a tréplicas publicitárias representativas de quatro possíveis respostas aos boicotes: (1) reforço; (2) retratação; (3) flexibilização; e (4) alteração da campanha original. Além dos cenários, também foi coletada a moralidade declarada da amostra, com a qual foi possível — por meio da Análise de Coincidências (CNA) — contrapor respostas diretas e indiretas, *i.e.*, o que os gerentes falam sobre a sua moralidade e o que eles efetivamente fazem a partir dela. Os resultados destacam: o caráter majoritariamente moral da decisão gerencial; a presença de *impression management* e *corporate hypocrisy*; condições minimamente necessárias e suficientes para o favorecimento de *stakeholders* e de organizações; além da necessidade da pluralização de sentimentos morais como ponto de contato capaz de despertar o comportamento empático entre as partes envolvidas. A pesquisa oferece subsídio teórico e empírico para a construção de uma Teoria dos *Stakeholders* da Propaganda, a partir de uma discussão em ética de negócios sobre a (i)legitimidade de organizações na esfera pública como produtoras de moralidades artificiais, fundamentadas por uma relação instrumental capitalista, potencialmente danosa à sociedade.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*, Teoria das Fundações Morais, *coincidence analysis*, boicotes morais, ética de negócios.

## ABSTRACT

The morality of managers, questioned in cases of corporate scandals, is identified as a probable cause of different policies in managerial decision-making. This theme, discussed in the Stakeholder Theory, despite the theoretical contributions from other disciplines, remains concentrated on relativistic explanations. In order to point out new microfoundations of alternative managerial responses to moral boycotts - as a phenomenon that involves conflicts between different actors -, the Theory of Moral Foundations (TFM) was used, an approach that mixes cultural and evolutionary moral anthropology. TFM describes morality as a biopsychic device responsible for cognition prior to rationality. This process takes place through six moral foundations: (1) care-harm; (2) freedom-oppression; (3) justice-cheating; (4) loyalty-betrayal; (5) authority-subversion and (6) sanctity-degradation — responsible for regulating the basic feelings that mediate the individual's relations with culture. With this theoretical background, 48 scenarios were developed to capture management decision policies experimentally and indirectly (through policy capturing). Composed of vignettes of advertisements and boycotts, the cases included factors and values of moral and strategic variables, and all the possibilities of combination between them. In a survey questionnaire, the assessments of 151 managers to advertising rejoinders representing four possible responses to the boycotts were collected: (1) reinforcement; (2) retraction; (3) flexibilization and (4) change of the original campaign. In addition to the scenarios, the declared morality of the sample was also collected, with which it was possible - through Coincidence analysis (CNA) - to counteract direct and indirect responses, *i.e.*, what the managers talk about their morality and what they actually do about it. The results highlight: the mostly moral character of management decision; the presence of impression management and corporate hypocrisy; minimally necessary and sufficient conditions that favor either stakeholders or organizations; and the need for the pluralization of moral feelings as a point of contact capable of awakening empathic behavior between the parties involved. The research offers theoretical and empirical support for the construction of a Theory of Propaganda Stakeholders, based on a discussion in business ethics about the (i)legitimacy of organizations in the public sphere as producers of artificial moralities, based on a capitalist instrumental relationship, potentially harmful to society.

Keywords: stakeholder theory, moral foundations theory, coincidence analysis, moral boycotts, business ethics.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Matriz Cognição Estratégica, Tipo de Questão e Responsividade.....   | 41  |
| Figura 2: Modelo Intuicionista Social de Julgamento Moral.....   | 53  |
| Figura 3: Linha do tempo de eventos da evolução humana,<br>após o surgimento da moralidade como ferramenta adaptativa.....         | 55  |
| Figura 4: Seis fundações para a moralidade.....  | 57  |
| Figura 5: Configuração moral: Utilitarismo, Ética da Autonomia, WEIRD 1.....   | 70  |
| Figura 6: Configuração moral: Ética da Comunidade.....   | 70  |
| Figura 7: Configuração moral: Ética da Divindade.....  | 71  |
| Figura 8: Configuração moral: WEIRD 2.....   | 72  |
| Figura 9: Configuração moral: WEIRD 3.....   | 73  |
| Figura 10: Influência da configuração moral para a cognição gerencial.....   | 76  |
| Figura 11: Proposição 4.....   | 81  |
| Figura 12: Proposição 5.....   | 82  |
| Figura 13: Proposição 10.....  | 84  |
| Figura 14: Respondentes por partes da pesquisa.....  | 98  |
| Figura 15: Caracterização da amostra por gênero.....   | 99  |
| Figura 16: Caracterização da amostra por faixa etária.....   | 99  |
| Figura 17: Caracterização da amostra por religião.....   | 100 |
| Figura 18: Caracterização da amostra por inclinação política.....  | 101 |
| Figura 19: Caracterização da amostra por região do país onde passou<br>a maior parte da vida estudantil.....                       | 101 |
| Figura 20: Caracterização da amostra por cidade de residência.....   | 102 |
| Figura 21: Caracterização da amostra por ensino formal.....  | 102 |
| Figura 22: Caracterização da amostra por renda.....  | 103 |
| Figura 23: Caracterização da amostra por profissão.....  | 104 |
| Figura 24: moralidade declarada, moralidade realizada e hipocrisia moral.....  | 117 |
| Figura 25: relevância comparada das fundações morais em moralidade declarada<br>e moralidade realizada (propaganda e boicote)..... | 118 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1: Quadro de combinações de variáveis.....   | 90  |
| Quadro 2: Tabela de modelos causais selecionados.....   | 105 |
| Quadro 3: Frequência de variáveis independentes e suas relevâncias causais.....   | 109 |
| Quadro 4: Relevância comparada - Moral x Estratégia.....  | 110 |
| Quadro 5: relevância comparada - elementos morais e estratégicos.....   | 111 |
| Quadro 6: relevância comparada dos sentimentos morais e das variáveis estratégicas.....                                     | 112 |
| Quadro 7: relevância comparada das variáveis estratégicas.....  | 113 |
| Quadro 8: Relevância comparada dos sentimentos morais (weird)<br>nas variáveis morais e das variáveis estratégicas.....     | 114 |
| Quadro 9: Relevância comparada dos sentimentos morais (não weird)<br>nas variáveis morais e das variáveis estratégicas..... | 114 |
| Quadro 10: Relevância comparada de propagandas e boicotes morais.....   | 115 |
| Quadro 11: relevância das fundações morais em propagandas morais.....   | 115 |
| Quadro 12: relevância das fundações morais em boicotes.....   | 116 |
| Quadro 13: relevância dos sentimentos morais - moralidade declarada.....  | 119 |
| Quadro 14: ocorrências explicativas da fundação moral autoridade-subversão.....   | 120 |
| Quadro 15: ocorrências explicativas da fundação moral santidade-degradação.....   | 121 |
| Quadro 16: ocorrência de respostas gerenciais.....  | 122 |
| Quadro 17: Alteração da resposta gerencial a partir da moralidade declarada.....  | 143 |
| Quadro 18: Análise da corroboração das proposições não configuracionais.....  | 145 |
| Quadro 19: Modelos causais para o (não) reforço de propagandas morais.....  | 256 |
| Quadro 20: Modelos causais para a (não) retratação de propagandas morais.....   | 257 |
| Quadro 21: Modelos causais para a (não) flexibilização das propagandas morais.....  | 258 |
| Quadro 22: Modelos causais para a (não) alteração das propagandas morais<br>para propagandas não morais.....                | 260 |
| Quadro 23: Modelos causais do (não) reforço estratégico,<br>segundo padrões morais relativos do progressista.....           | 261 |
| Quadro 24: Modelos causais da (não) retratação estratégica,<br>segundo padrões morais relativos da amostra.....             | 263 |
| Quadro 25: Modelos causais da (não) flexibilização estratégica,<br>segundo padrões morais relativos da amostra.....         | 264 |
| Quadro 26: Modelos causais da (não) alteração estratégica,<br>segundo padrões morais relativos da amostra.....              | 266 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 13 |
| 1.1 Questão de Pesquisa.....  | 17 |
| 1.2 Objetivo Geral.....   | 17 |
| 1.3 Objetivos Específicos.....  | 17 |
| 1.4 Justificativa.....  | 18 |
| 1.5 Estrutura do documento.....   | 20 |
| 2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....  | 22 |
| 2.1 Gestão Estratégica e Moralidade.....  | 22 |
| 2.2 Desenvolvimento Pré-Teórico.....  | 26 |
| 2.3 Relevância Global.....  | 29 |
| 2.4 Desenvolvimento Teórico: Panorama Histórico.....  | 29 |
| 2.5 As (Muitas) Teorias dos Stakeholders.....   | 33 |
| 2.6 Críticas à Teoria dos Stakeholders.....   | 35 |
| 2.7 Contemporaneidade: A cognição estratégica organizacional para<br>a compreensão das questões dos stakeholders..... | 38 |
| 2.7.1 Configurações Cognitivas Organizacionais.....   | 42 |
| 2.8 Lacuna Teórica: Moral como Cognição Gerencial.....  | 44 |
| 3 A PSICOLOGIA MORAL DE JONATHAN HAIDT.....   | 46 |
| 3.1 Importância para a Teoria dos Stakeholders.....   | 46 |
| 3.2 Racionalismo Moral.....   | 47 |
| 3.3 Pluralismo Culturalista.....  | 49 |
| 3.4 - Intuicionismo Moral.....  | 51 |
| 3.5 Bases Evolutivas da Psicologia Moral.....   | 54 |
| 3.6 Teoria das Fundações Morais.....  | 56 |
| 3.6.1 - Fundação Cuidado-Dano.....  | 57 |
| 3.6.2 Fundação Liberdade-Opressão.....  | 58 |
| 3.6.3 Fundação Justiça-Trapaça.....   | 59 |
| 3.6.4 Fundação Lealdade-Traição.....  | 60 |
| 3.6.5 Fundação Autoridade-Subversão.....  | 61 |
| 3.6.6 Fundação Santidade-Degradação.....  | 62 |
| 3.7 Aspectos Sociais da Psicologia Moral Haidtiana.....   | 63 |
| 3.7.1 Ultrassocialidade e transcendência coletiva baseada na seleção de grupo.....                                    | 64 |
| 3.7.2 Homo Duplex.....  | 65 |
| 3.7.3 Altruísmo Paroquial.....  | 67 |
| 3.8 Moralidades como Configurações Fundacionais.....  | 68 |
| 3.8.1 Do Utilitarismo e da Deontologia para as Três Éticas do Pluralismo Moral.....                                   | 68 |
| 3.8.2 W.E.I.R.D.....  | 72 |
| 3.9 Psicologia Moral e o Contexto Organizacional.....   | 73 |

|  |     |
|--|-----|
| 4 MODELO TEÓRICO.....  | 76  |
| 4.1 Variáveis Independentes, Variáveis Dependentes e Variáveis de Controle.....  | 77  |
| 4.2 Expectativas Teóricas.....   | 80  |
| 5 METODOLOGIA.....   | 86  |
| 5.1 Medidas.....   | 89  |
| 5.1.1 Fatores dos cenários.....  | 89  |
| 5.1.2 Posicionamentos morais.....  | 91  |
| 5.1.3 Fundações morais.....  | 91  |
| 5.2 Pré-teste.....   | 92  |
| 5.3 Coleta de Dados.....   | 93  |
| 5.4 Análise de dados.....  | 95  |
| 5.4.1 Tratamento absoluto.....   | 95  |
| 5.4.2 Tratamento relativo.....   | 96  |
| 6 RESULTADOS.....  | 98  |
| 6.1 Caracterização da amostra.....   | 99  |
| 6.2 Apresentação dos modelos causais selecionados.....   | 104 |
| 6.3 - Diferença entre soluções absolutas e relativas.....  | 107 |
| 6.4 - Variáveis causalmente relevantes e suas relações com os resultados.....  | 108 |
| 6.4.1 - O impacto da moralidade como variável para a decisão gerencial.....  | 110 |
| 6.4.2 - O impacto das variáveis estratégicas para a decisão gerencial.....   | 113 |
| 6.4.3 - A primazia weird e o boicote aos stakeholders.....   | 113 |
| 6.4.4 - A relevância causal na moralidade realizada.....   | 115 |
| 6.4.5 - Gerenciamento de impressões e os fundamentos da hipocrisia moral corporativa.....  | 116 |
| 6.4.6 - A causalidade positiva e negativa da moralidade declarada.....   | 119 |
| 6.4.7 - Adequação das reações gerenciais aos stakeholders e à organização.....   | 122 |
| 6.4.7.1 - Peculiaridades das fundações morais para as reações gerenciais.....  | 125 |
| 6.5 - Análises configuracionais - condições morais e estratégicas de propagandas e boicotes minimamente necessárias e suficientes para a alteração da abordagem gerencial..... | 126 |
| 6.5.1 - Cuidado-Dano como parte de uma única conjunção explicativa para diferentes respostas gerenciais.....   | 127 |
| 6.5.2 - Cuidado-Dano como parte de diferentes conjunções explicativas para diferentes respostas gerenciais.....  | 127 |
| 6.5.3 - Liberdade-Opressão como explicação única e como parte de diferentes conjunções explicativas.....   | 129 |
| 6.5.4 - Quando o cuidado-dano favorece o stakeholder e a liberdade-opressão pode prejudicar a organização.....   | 130 |
| 6.5.5 - Combinação de Justiça-Trapaça em propagandas como explicação única e como parte de diferentes conjunções explicativas.....   | 131 |
| 6.5.6 - A importância da pluralização de sentimentos morais em propagandas diante de boicotes fundamentados pela fundação autoridade-subversão.....                            | 132 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.5.7 - Justiça-trapaça como fundação moral capaz de reverter uma decisão gerencial.....                                      | 133 |
| 6.5.8 - As diferentes respostas gerenciais a boicotes decorrentes de lealdade-traição.....                                    | 134 |
| 6.5.9 - Santidade-degradação como um possível obstáculo aos stakeholders.....   | 134 |
| 6.5.10 - Materialidade substantiva como necessidade para a flexibilização de propagandas com moralidade combinada.....        | 136 |
| 6.6.11 - O (não) prejuízo financeiro e a racionalidade por trás das reações gerenciais.....                                   | 136 |
| 6.5.12 - A estrutura dos boicotes e a racionalidade por trás das reações gerenciais a eles.....                               | 137 |
| 6.6 - Análises configuracionais: condições morais mínimas da moralidade declarada para a alteração da resposta gerencial..... | 138 |
| 6.6.1 - Modificação do valor de uma resposta a partir da variação dos valores morais.....                                     | 138 |
| 6.6.2 - Modificação do valor de uma resposta a partir da substituição de uma moralidade.....                                  | 139 |
| 6.6.3 - Alteração de uma resposta gerencial a partir da variação dos valores morais.....                                      | 140 |
| 6.6.4 - Moralidades idênticas, respostas diferentes.....  | 140 |
| 6.7 - Resumo dos resultados.....  | 141 |
| 6.7.1 - Análises configuracionais - quantificação e tratamento absoluto.....  | 141 |
| 6.7.2 - Análises configuracionais - tratamento relativo.....  | 143 |
| 6.8 - Análise de expectativas.....  | 145 |
| <br>  |     |
| 7 CONCLUSÕES.....   | 147 |
| 7.1 Das contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais.....   | 147 |
| 7.2 Limitações da pesquisa.....   | 152 |
| 7.3 Sugestões de novas pesquisas.....   | 154 |
| <br>  |     |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 155 |
| <br>  |     |
| APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA.....  | 178 |
| APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....   | 253 |
| APÊNDICE C: DESCRIÇÃO DAS SOLUÇÕES ABSOLUTAS E RELATIVAS.....   | 256 |
| APÊNDICE D: CENÁRIOS, CAUSAS E VOCABULÁRIOS.....  | 269 |
| APÊNDICE E: VOCABULÁRIO MORAL.....  | 273 |
| APÊNDICE F: REFERÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DOS BOICOTES.....  | 275 |
| APÊNDICE G: MORAL FOUNDATIONS QUESTIONNAIRE (MQF) - TRADUÇÃO PARA PORTUGUÊS.....  | 281 |

## 1 INTRODUÇÃO

A Teoria dos Stakeholders, com a sua oposição às teorias que consideram os acionistas o único alvo da atenção organizacional (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011; LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; PARMAR, et al., 2010; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; HASNAS, 1998; LANGTRY, 1994; PALMER, 1999; SUNDARAM; INKPEN, 2004; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2005; WAGNER-TSUKAMOTO, 2006), trouxe para o cenário corporativo uma concepção ampla de responsabilidade da firma (CARROLL, 1979). A mentalidade predominantemente instrumental (MAIER, 2015; STEURER, 2006), que dominou o cenário da Administração até os anos 70, negligenciou a ética nos negócios — conceituada neste trabalho como o princípio relativo à conduta certa ou errada das empresas (SHIM et al., 2021) — por não considerá-la ligada à criação de valor (FREEMAN et al., 2010). Ainda que a discussão sobre a Moral — doravante definida como princípio orientador do indivíduo (SHIM et al., 2021) capaz de afetar julgamentos e ações (FORSYTH; O’BOYLE; MCDANIEL, 2008) — já existisse (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017), o comprometimento de gestores exclusivamente com a lucratividade como padrão para a atividade gerencial (FREEMAN et al., 2010), abriu precedentes para a quebra de confiança. Em parte, a atividade gerencial, pautada exclusivamente pela maximização das finanças, determina tanto o sucesso dos gestores (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017), quanto o envolvimento em escândalos corporativos (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; NOLAND; PHILLIPS, 2010) e o esgarçamento do tecido social (COHEN, 2010).

Contudo, o reconhecimento da condição dominante das organizações, seu crescente impacto global (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) e agência moral (MOORE; BEADLE, 2006) — não mais como entidades meramente financeiras, mas como um tipo influente de superorganismo (HAIDT, 2012) — legitimou a participação de outros atores como merecedores de atenção por parte da firma (GRIFFIN, 2017), *i.e.*, os impactados por ela, de um lado, e os capazes de impactá-la, de outro (FREEMAN, 1984). A chegada de mais *partes interessadas* complexificou a relação empresa-sociedade. Valores diferentes da maximização financeira passaram a competir por espaço na administração (GRIFFIN, 2017) e no propósito de empresas que, muitas vezes, passaram a enfatizar mais os produtores que os acionistas (MOORE; BEADLE, 2006). Com isso, novos padrões, intrincados por desejos, interesses e comportamentos, tornaram-se elementos a serem geridos sob um esforço moral (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS, 2003), o que, para a Teoria dos Stakeholders — alegadamente gerencial (FREEMAN, 2000), normativa e instrumental (DONALDSON;

PRESTON, 1995) — torna-se uma tarefa indissociável dos objetivos estratégico-financeiros da organização (FREEMAN, 1994).

Apesar de a Teoria dos Stakeholders ser útil à sobrevivência da firma (PHILLIPS, 2003), muitos consideram sua dupla vocação, *i.e.*, estratégica-moral, um paradoxo (GOODPASTER, 1991) causador de ineficiência gerencial e enfraquecimento corporativo (ABREU et al., 2010; MARTINEZ-GOMEZ et al., 2010), por administrar interesses incompatíveis (BAGGIO; COOPER, 2010). Mesmo que a legitimidade social da firma, em face do seu comprometimento emocional com os *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), seja elevada (HEUGENS; VAN DEN BOSCH; VAN RIEL, 2002), responsabilidades mais amplas e complexas podem acarretar danos (PHILLIPS, 2003).

Em função da sua criticada falta de substância normativa (MAIER, 2015), a Teoria dos Stakeholders também é acusada de não fornecer bases para a tomada de decisão (KALER, 2006), sobretudo em caso de dilemas éticos baseados em interesses contraditórios. A falta de uma base filosófica definitiva (ARGANDOÑA, 1998) e a incapacidade de responder a grandes questões morais (ORTS; STRUDLER, 2009) recaem sobre a Teoria dos Stakeholders como uma falha normativa (CHILD; MARCOUX, 1999; CRAGG, 2002; HASNAS, 1998; HUMBER, 2002). O esforço de muitos filósofos e estudiosos em preencher tais lacunas vinculando bases filosóficas estabelecidas — *e.g.* Capitalismo Kantiano (EVAN; FREEMAN, 1983); Doutrina de Contratos Justos (FREEMAN, 1994); Justiça (PHILLIPS, 1997b); Teoria Libertária (FREEMAN; PHILLIPS, 2002); Bem-Comum e Boa Vida (Argandoña, 1998; HARTMAN, 1996); Teoria Feminista (WICKS; GILBERT; FREEMAN, 1994; BURTON; DUNN, 1996) etc. — é visto como uma solução relativista (MAIER, 2015).

A recorrência das críticas demonstra que os sistemas morais estabelecidos refletem visões de mundo particulares, incapazes de capturar e discernir as reivindicações dinâmicas propostas pelos *stakeholders* (VOSS et al., 2005). Ainda que a Moral explique a conexão emocional radical de *stakeholders* com determinadas causas (BANSAL; ROTH, 2000), bem como os sentimentos comuns e diretamente relacionados à tomada de decisão gerencial, (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), sua compreensão meta-teórica como chave para acessar os limites cognitivos e racionalidades limitadas de gerentes (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1976) ainda não foi explorada pela Administração.

O processo emocional de formulação das questões morais dos *stakeholders*, bem como a explicação de como se dá a cognição dos gestores em relação a elas, por se tratar de

um elemento psicológico, pode ser alvo de pesquisa em Psicologia Moral. Tal ciência busca compreender o surgimento e o desenvolvimento da moralidade (HAIDT, 2012), bem como os meandros psíquicos por meio dos quais são legitimados princípios, valores e regras (LA TAILLE, 2007). Suas principais vertentes — *i.e.*, nativismo, empirismo e racionalismo —, no entanto, oferecem explicações limitadas, provavelmente pouco úteis à Teoria dos Stakeholders. O nativismo fornece alternativas cultural-religiosas (HAIDT, 2012) ou evolutivas do surgimento da moralidade como elemento natural à constituição humana (DARWIN, 1981, [1871]). O empirismo não informa o processo pelo qual as questões morais em adultos podem ser assimiladas, visto que o processo de moralização é creditado à educação e observação na infância (HAIDT, 2012). O racionalismo, vertente dominante da Psicologia Moral — apesar das contribuições de autores que trabalham com o MCT/MJT<sup>1</sup> — segundo Haidt (2012), não contempla as emoções morais como elementos cognitivos, mas apenas o raciocínio apriorístico (KANT, 1993, [1785]; WILLIAMS, 1967).

A Psicologia Moral haidtiana, entretanto, reuniu conhecimentos da Antropologia e da Psicologia Evolucionista, em prol de um rico arcabouço teórico estruturado sobre evidências empíricas multiculturais, que defendem — ao contrário das proposições sistematizadas pelo racionalismo (DENIS, 2008) — que as emoções governam a razão (HUME, 1969, [1739-40]). Segundo Haidt (2012), são as intuições e os sentimentos morais, forjados evolutivamente, ao longo de milhões de anos, que respondem imediatamente aos estímulos recebidos. À razão resta, na maioria das situações, a explicação mais conveniente à decisão tomada pelos “desejos” e uma influência diminuta sobre a racionalidade em situações pontuais.

Neste sentido, a Teoria das Fundações Morais (HAIDT, 2012) é reconhecida como uma teoria metaética, visto que não prescreve um caminho, mas busca entender o mecanismo de funcionamento da Moral, *i.e.*, a existência de seis fundações inatas, comuns a todo indivíduo<sup>2</sup>, que funcionam como rascunhos (MARCUS, 2004) escritos pelos genes durante o desenvolvimento fetal, e posteriormente revisados pela cultura. São elas: (1) cuidado-dano; (2) liberdade-opressão; (3) justiça-trapaça; (4) lealdade-traição; (5) autoridade-subversão e (6) santidade-degradação (HAIDT; JOSEPH, 2007, 2011). Esses módulos universais (PREMACK; PREMACK, 2020), escolhidos com base na equiparação de desafios evolutivos e virtudes culturais diversas (*e.g.* NEUBERG; KENRICK; SCHALLER, 2010), revelam um

---

<sup>1</sup> *Moral Judgment Test*, posteriormente renomeado como *Moral Competence Test*. Questionário que confronta o indivíduo com dilemas morais (LIND, 1999; BATAGLIA, 2010).

<sup>2</sup> Condições atípicas de patologias psicológicas e danos cerebrais podem apresentar variações nas previsões.

*aparelho* moral holístico, representado mais comumente pelas culturas sociocêntricas. Para Haidt (2012), a predominância reducionista de apenas três valores, *i.e.*, justiça, prevenção ao dano e liberdade, é uma configuração típica da mentalidade *weird*<sup>3</sup> (HENRICH et al., 2010), característica do individualismo ocidental, que limitou o potencial pluralista da experiência moral a categorias analíticas (HAIDT, 2012).

Segundo Haidt (2012), as múltiplas “regulagens” possíveis às fundações morais — que são acionadas proporcionalmente à capacidade da cultura de perceber tais valores — explicam a grande diversidade de moralidades concorrentes, seus sentimentos típicos e possíveis conflitos. Em suma: gerentes, privados culturalmente de desfrutar do amplo potencial de seu equipamento moral, podem relegar a segundo plano importantes questões levantadas por seus *stakeholders* (HAIDT, 2012), até mesmo considerá-las imorais, segundo sua estreita perspectiva moral de mundo. Ao contrário, gerentes, municiados de sensibilidades morais mais ricas, podem interpretar respostas emocionais de *stakeholders* às estratégias organizacionais à luz das fundações que as sustentam, ou mesmo (re)modelar a comunicação empresarial segundo a moralidade dos públicos para os quais gostaria de se projetar.

As investigações morais de Haidt (2012) vão além da compreensão psicológica do indivíduo e alcançam a lógica da estrutura. Segundo o psicólogo, aspectos coletivos da moralidade reforçam a hipótese do *Homo Duplex*, *i.e.*, existência do ser humano em dois níveis: individual e social (DURKHEIM, 1972, [1887]). As relações de segunda ordem ou intersociais, decorrentes de um *superorganismo* coletivo momentâneo, são capazes de promover: a *ultrassocialização* humana, *i.e.*, capacidade de trabalhar para o bem do grupo, ainda que isso acarrete prejuízo pessoal, e o *altruísmo paroquial* (CHOI; BOWLES, 2007), *i.e.*, compartilhamento de sentimentos exclusivos do grupo e pelo grupo. Essa experiência existencial coletiva e “hiperexcitante” (DURKHEIM, 1995, [1915] apud HAIDT, 2012, p. 286) pode ser alcançada com a promoção de rituais permeados por *ligações musculares* (MCNEILL; 1995), *i.e.*, sincronicidade física que desperta o sentimento de confiança mútua e transcendência do individual para o social, *e.g.* marchas militares, coreografias de torcidas e manifestações públicas organizadas. A importância desses aspectos de segunda ordem para a Teoria dos Stakeholders pode residir na explicação de fatos sociais pertinentes à vida corporativa e à gestão das partes interessadas, *e.g.* velocidade do crescimento e a capacidade mobilizadora de um evento crítico pautado em sentimentos morais de proporções e interesses coletivos, como ocorre no caso dos boicotes.

---

<sup>3</sup> *I.e.*: ocidentais, educados, industrializados, ricos e democráticos.

Boicotes morais são ações deliberadas que implicam um comportamento contra o consumo de marcas específicas (YUKSEL; MRYTEZA, 2009). Esse gesto anticonsumo é fundamentado pela ética do consumidor (BUECHLER, 1995; SHAW; NEWHOLM, 2002) e desencadeia a renúncia como forma de manifestação de desaprovação do *stakeholder* em relação aos produtos ou ações da firma. O boicote moral pode representar grande risco para as empresas envolvidas (JOHN; KLEIN, 2003).

Assim, a Teoria das Fundações Morais, além de informar sobre a construção de múltiplas moralidades decorrentes de diferentes configurações fundacionais (HAIDT, 2012), também sugere as condições pelas quais os confrontos podem se tornar maiores ou menores. Moralidades são responsáveis por uma ampla gama de sentimentos, e, estes, determinantes à tomada de decisão (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), condição pela qual o boicote moral, como ampla fonte de elementos constitutivos à cognição (HAIDT, 2012), foi escolhido como fenômeno crítico particularmente rico ao estudo das questões levantadas pelos *stakeholders*. Gestores, boicotados por configurações fundacionais específicas, acrescidas de aspectos sociais da Psicologia Moral, estão passíveis de rever suas posições primárias? Como? Sob quais condições? Essas reflexões, ligadas à importância da Moral para o processo cognitivo de gestores, fundamentam a questão de pesquisa da presente dissertação.

### **1.1 Questão de Pesquisa**

Como as configurações morais de gestores estão relacionadas às suas respostas a boicotes morais?

### **1.2 Objetivo Geral**

Explicar respostas alternativas a diferentes tipos de boicotes morais com base nas configurações morais dos(as) gestores(as).

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Construir uma tipologia de boicotes morais;
- Construir uma tipologia de respostas gerenciais a boicotes morais;
- Identificar associações significativas entre tipos de boicotes morais e de respostas gerenciais;

- Identificar associações significativas entre tipos de respostas gerenciais e tipos de configuração moral dos(as) gestores(as).

#### 1.4 Justificativa

Este trabalho tem implicações para três frentes: acadêmica, gerencial e social. Primeiramente, com base em pesquisa feita no principal mecanismo mundial de busca de publicações acadêmicas, *i.e.*, *Web of Science*, pode-se notar que a Teoria das Fundações Morais — considerada uma expoente da virada paradigmática da Psicologia Moral (EVANS, 2008; KAHNEMAN, 2003) — está, segundo as fontes desta pesquisa, aparentemente ausente no diálogo acadêmico promovido pela Administração, especialmente pela Teoria dos Stakeholders. Seus princípios explicativos, fundamentados na Psicologia Evolucionista (BARKOW; COSMIDES; TOOBY, 1992), têm sido usados em outras áreas correlatas, como economia, filosofia e neurociência (HAIDT, 2012). Diante disso, acredita-se que a perspectiva cognitiva intuicionista (HUME, 1969 [1739-40]), usada por Haidt (2012), pode oferecer novos contrapontos à lógica racionalista vigente (HAIDT, 2012), dos quais poder-se-ão extrair explicações para a importância das emoções à cognição gerencial no conflito com *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013).

Outro ponto que pode trazer contribuições acadêmicas relevantes é a compreensão dos boicotes morais como fenômeno rico e particularmente adequado ao estudo da relação gestor-*stakeholder*. Por se tratar de um evento inerentemente conflituoso, de onde se podem depreender ações que intentam contra a imagem da empresa e, em alguns casos, conseguem comprometer seus objetivos financeiros (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013), os boicotes oferecem uma variedade de combinações de atitudes concretas que são produtos de sentimentos morais. Portanto, a simulação de situações entre os atores pode suscitar o acionamento de gatilhos intuitivos das moralidades envolvidas (HAIDT, 2012), dos quais se acredita ser possível inferir evidências para a compreensão da moralidade como elemento distintivo ao processo de estrategização.

Do ponto de vista da importância deste trabalho para o universo gerencial, o reconhecimento da moralidade de gerentes e *stakeholders* como elemento constitutivo, tanto da escolha estratégica moralmente sensível quanto da formação de boicotes morais fomentados por valores antagônicos, pode estabelecer condições causais complexas à resposta

organizacional a dilemas éticos. Portanto, o estudo dos boicotes como eventos exemplares da manifestação da moralidade pode fornecer elementos necessários à criação de duas tipologias úteis ao aperfeiçoamento gerencial: (1) de boicotes morais, estimulados por valores das moralidades *weird*, e (2) de respostas gerenciais a estes boicotes morais.

Sobre as contribuições gerenciais deste trabalho, acrescenta-se o fato de que a autopercepção privada também é mediada por percepções cognitivas de terceiros (LEARY, 1990). Portanto, o reconhecimento do funcionamento glauconiano da Moral — *i.e.*, maior preocupação do indivíduo (gestor) com a aparência da virtude do que com a virtude, de fato (HAIDT, 2012) — pode limitar conflitos organização-sociedade desnecessários. Ao dispor do conhecimento aplicado da Psicologia Moral haidtiana, empresas podem driblar sua dependência da moralidade de gerentes que façam uso da lógica expressiva (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013) como *locus* da manutenção de sua imagem particular (SCHLENKER, 1980; LEARY, 1990). Ao exercer seu papel de ente coletivo (DURKHEIM, 1972, [1887]), respondendo ao chamado da ética da comunidade (SHWEDER et al., 1987) para ser mais do que apenas a soma de seus indivíduos (HAIDT, 2012), empresas se protegem de personalismos potencialmente danosos — *e.g.* boicotes fundamentados no abuso da liderança como expressão da sensibilidade da fundação autoridade-subversão dos *stakeholders* (HAIDT, 2012).

Ainda no âmbito gerencial, o presente trabalho também se justifica ao informar acerca dos riscos da dissonância cognitiva motivada por boicotes morais. A cognição organizacional e seu relacionamento socialmente ambivalente, por meio da imagem desejada pela firma (*i.e.*, lógica expressiva) e dos seus objetivos financeiros (*i.e.*, lógica instrumental), preveem quatro cenários de saliência na interação da empresa com os problemas trazidos pelos *stakeholders*: dois consonantes — *i.e.*, o problema têm o mesmo *status* de relevância, tanto para a imagem quanto para as finanças — e dois dissonantes, *i.e.*, o problema têm *status* de relevância diferentes para a imagem e para as finanças (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). A dissonância cognitiva pode ocorrer quando o boicote contra a identidade organizacional, fomentado pelos *stakeholders*, representar positivamente grande fonte de recursos; ou ainda quando a empresa reconhecer que a sua identidade corporativa atual não é economicamente sustentável frente ao boicote (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2009). Em ambas as situações, a firma pode sofrer com tensões e dilemas moralmente motivados e ter a sua legitimidade social abalada (REED, 1999). Em situações de tal magnitude, gerentes, inclinados a abandonar a causa original da empresa (*i.e.*, lógica

expressiva) em busca de performance instrumental, podem perder a percepção de responsabilidade social do seu público-base (REICH, 2008) em negociações internas mal sucedidas (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013) e avançar para um colapso organizacional.

Por fim, no que tange à justificativa social, o presente projeto alimenta a discussão sobre os limites de atuação e legitimidade da organização sobre questões moralmente sensíveis (REED, 1999). Por ser uma questão potencialmente capaz de provocar dissonâncias cognitivas internas, alterar o *status* da firma frente à sociedade e até mesmo influenciar a vida social como um todo, a decisão ética do negócio em priorizar os limites financeiros da sua sobrevivência, em detrimento de valores e causas ora sustentados institucionalmente por ele, também pode ser controversa (SCHERER; PALAZZO, 2007; NOLAND; PHILLIPS, 2010). A dúvida sobre a real intenção das empresas em se promoverem por meio de questões moralmente sensíveis — ou seja, se estas questões são, de fato, identitárias ou mera instrumentalização financeira momentaneamente justificada — pode evidenciar suspeitas acerca do cuidado-dano (HAIDT, 2012) promovido/imposto por elas. Em sua empreitada psicológica, em que muitas vezes são estabelecidos diálogos morais personificados com os *stakeholders*, *i.e.*, defendendo valores, condenando culturas e alimentando condutas morais, corporações não se baseiam nos interesses à sobrevivência da sociedade — em que tais valores emergiram e ocupam papel evolutivo (HAIDT, 2012) —, mas nos interesses do capital — a saber, sua própria performance financeira. Este ponto pode estabelecer uma relação tênue e desproporcional entre a promoção da organização e as questões valorativas relacionadas a costumes, tradições e práticas culturais anteriores à sociedade de mercado — quesitos morais que podem ser tão importantes quanto impotentes em lidar com aparato midiático dos interesses capitalistas.

Sobre os limites dos atores sociais, a necessidade de institucionalização de práticas para conter o esgarçamento social e o (des)balanceamento das relações entre indivíduos e mercado, defende-se, por um lado, que grandes corporações só podem ser freadas por (alguns) governos (HAIDT, 2012); alternativamente, elas também podem ser cooptadas por políticas públicas (REICH, 2008) e perderem liberdade. O debate sobre a importância da Moral como um elemento que atravessa relações — não somente entre indivíduos, mas da sociedade para a empresa e da empresa para a sociedade, *i.e.*, *stakeholders* — focaliza a discussão sobre os riscos da manipulação (e cooptação) da gramática moral pelas organizações e as possíveis formas de contê-los, sem que, para tanto, a economia seja desarticulada.

## 1.5 Estrutura do documento

A seguir, no referencial teórico, serão apresentados os principais pontos concernentes à Teoria dos Stakeholders e à Psicologia Moral haidtiana — *i.e.*, seus principais fundamentos, panorama histórico, críticas e contribuições contemporâneas —, seguido do modelo teórico, com as proposições sugeridas a partir dos quadros inferidos. Na seção seguinte, serão apresentados a metodologia de pesquisa, que abrange uma visão geral do método *Policy Analysis*, detalhes sobre a coleta dos dados e a explicação sobre como métodos configuracionais foram utilizados para a análise de dados. Em seguida, são apresentados os resultados, partindo da caracterização da amostra e seguindo para a apresentação das fórmulas booleanas encontradas e suas interpretações. Ao final, são apresentadas as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

## 2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Este capítulo é dividido em nove subitens que descrevem a referida teoria em três momentos: (1) o que é a Teoria dos Stakeholders: sua localização na Administração, mais precisamente no subcampo da Estratégia, como um esforço acadêmico em revelar a importância da moralidade para atividade gerencial; (2) como se desenvolveu historicamente: desenvolvimento pré-teórico, relevância global, panorama histórico, variantes teóricas e críticas; e, por fim, (3) contemporaneidade: a cognição organizacional como balizadora da saliência das questões dos *stakeholders*, configurações cognitivas da firma e a lacuna teórica da estrutura psicológica moral como elemento cognitivo gerencial.

### 2.1 Gestão Estratégica e Moralidade

Tratar de dilemas estratégicos provocados por conflitos de interesse e valores na gestão requer um referencial teórico amplo, capaz de abarcar, em um mesmo corpo teórico, discussões sobre temáticas que trafegam por vários campos, *e.g.* filosofia, sociologia e psicologia social — além de disciplinas de negócios, como marketing e gestão estratégica (FREEMAN *et al.*, 2010). Uma vez que, sob tensão, encontram-se interesses, caprichos, desejos, comportamentos (ir)racionais e perspectivas variadas de partes interessadas no processo de atribuição de valores morais (GRIFFIN, 2017), faz-se necessária uma leitura complexa das relações estabelecidas entre *stakeholders* e a organização, representada pelos gestores por ela responsáveis. Para assumir a tarefa, como catalisadora dessas características de ordem multidisciplinar, foi elencada a Teoria dos Stakeholders, nativa da Estratégia, subcampo da Administração, pautada, desde a sua concepção, em questões de cunho moral envolvidas nas relações entre pessoas, grupos e instituições interessados na gestão de determinada organização.

A Teoria dos Stakeholders é classificada como um contrapeso à ideia de ator-chave — capitaneada pela Teoria da Agência (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011; LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; PARMAR *et al.*, 2010) e pela Teoria dos Shareholders, ou Acionistas (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; HASNAS, 1998; LANGTRY, 1994; PALMER, 1999; SUNDARAM; INKPEN, 2004; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2005; WAGNER-TSUKAMOTO, 2006). Ela tem intrínseca ao seu conceito primordial, *i.e.*, “partes interessadas”, a mutualidade corporativa (POST; PRESTON; SACHS, 2002) como princípio.

Segundo Orts e Strudler, (2009), o termo *stakeholders* — um “modesto trocadilho” em relação a *stockholders* (SOLOMON, 1993, p. 360) — foi criado para desafiar a ideia de que os acionistas são o único grupo diante do qual a firma deveria se responsabilizar. Pelo contrário, os proponentes pioneiros dessa teoria vislumbraram a empresa e seus diversos públicos em “relacionamentos de mão dupla” (PARMAR et al., 2010, p. 21, tradução nossa).

O reconhecimento das organizações como entidades não apenas de mercado, mas sociais, que podem exercer impacto global e influência dominante (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), justifica o esforço empreendido pela Teoria dos Stakeholders na direção de um relacionamento responsável mais amplo da firma com grupos diversos (CARROLL, 1979). Segundo Freeman (1984), os *stakeholders*, como atores potencialmente “impactáveis por” e “impactantes sobre” o negócio (MURILLO-LUNA, GARCÉS-AYERBE; RIVERA-TORRES, 2008), são, conseqüentemente, portadores de legitimidade corporativa (ACKOFF, 1979; PARMAR et al., 2010) para requererem algum tipo de participação, direta ou indireta, na organização (GRIFFIN, 2017). Um *stakeholder* legítimo é aquele necessário à *sobrevivência* da empresa, tais como: clientes, fornecedores, financiadores, funcionários e comunidade (FREEMAN et al., 2010). Outros autores, como Carroll e Bucholtz (1993) e Gibson (2000), diferenciam *stakeholders* como primários (*i.e.*, necessários à sobrevivência da empresa) e secundários (*i.e.*, ligados moralmente à empresa, ainda que não diretamente necessários à sua sobrevivência).

Por conseguinte, a abertura das organizações às novas demandas dos *stakeholders* implica uma base gerencial estratégica de natureza moral. O balanceamento de interesses e o julgamento de prioridades podem ser conflituosos — tanto entre si (GRIFFIN, 2017) quanto em relação aos objetivos da empresa (CARROLL, 1979) — e indicam a necessidade de éticas corporativas capazes de elucidar suas razões por meio de critérios morais. Próprios do estudo filosófico, tais critérios — *e.g.* “certo”, “justo”, “bom ou mau”, “melhor ou pior” — estabelecem julgamentos às decisões concernentes aos *stakeholders*, ainda que haja uma complexidade nessas definições (BARNARD, 1938).

Contudo, como mencionado por Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013), se a primeira missão da Teoria dos Stakeholders foi a abordagem da capacidade de resposta da empresa às demandas geradas pelos *stakeholders*, como um atributo ético, por outro lado, a exigência pela criação e implementação de estratégias para gerir esses públicos também é mandatória (FREEMAN, 1984). A administração das novas vozes levadas em consideração pela organização torna-se um imperativo estratégico para o equilíbrio da gestão organizacional

(MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), sustentando, assim, simultaneamente, ética e negócios como dois lados de uma mesma moeda. Nas palavras de Wagner, Alves e Raposo (2011), trata-se de uma tradição que compreende as relações de mercado como parte da sociedade, e não como uma instituição separada ou puramente econômica.

Essa característica, *i.e.*, moral-estratégica, é descrita por Freeman *et al.* (2010) como um tipo de dupla natureza indissociável. Para o “pai” da Teoria dos Stakeholders (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), a separação entre discurso de negócios e discurso ético é falaciosa (FREEMAN, 1994) — separação profundamente internalizada e pressuposta nas literaturas de ética de negócios e gestão, como demonstrado por Wicks (1996 apud PARMAR *et al.*, 2010). Sobre esse aspecto, Freeman discorre sobre como as duas dimensões encontram-se intrincadas ontologicamente, fato para o qual a Teoria dos Stakeholders apenas responde à realidade:

Somos mais cautelosos ao traçar uma linha tão rígida entre as reivindicações instrumentais e normativas e selecionar apenas uma das duas para as empresas usarem. Ao seguir qualquer princípio, sempre se pode perguntar: por que você está seguindo este princípio, e não outros? E, normalmente, a resposta a essa pergunta depende das consequências que seguir esse princípio particular cria no mundo e no caráter de alguém. Da mesma forma, ao aplicar uma lógica instrumental, pode-se perguntar por que você atribuiu este ou aquele valor a um determinado resultado ou ação? Essa resposta geralmente está ligada a um conjunto de valores ou princípios. Portanto, é difícil separar a lógica instrumental da normativa, e nossa visão sempre foi a de que as empresas precisam pensar em ambas para criar melhores respostas. (PARMAR *et al.*, 2010, p. 16 e 17, tradução nossa).

Apesar de as críticas serem direcionadas ora à dimensão moral — como uma doutrina abrangente incapaz de ser normativa (ORTS; STRUDLER, 2009) —, ora à dimensão estratégica — como uma teoria ineficiente, causadora de conflitos e enfraquecimento corporativo (ABREU *et al.*, 2010; MARTINEZ-GOMEZ *et al.*, 2010) -, os julgamentos mais severos contra a Teoria dos Stakeholders vão de encontro à sua principal característica, *i.e.*, a união das dimensões moral e estratégica, acusando-a de ser: contraditória (HENDRY, 2001; DONALDSON, 1999; DONALDSON; PRESTON, 1995; GIOIA, 1999; MARGOLIS; WALSH, 2003) e teoricamente deficiente em relação aos aspectos normativos, descritivos e instrumentais (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011). A essa crítica, Freeman rebate da seguinte forma:

Nunca me interessei pela pergunta: 'Você está fazendo algo que descreva a forma como as empresas agem, ou está prescrevendo como elas devem agir, ou está sugerindo que, se agirem dessa forma, isso levará a esses resultados?' Donaldson e Preston (1995) sugeriram que a teoria dos stakeholders pode ser separada em categorias descritivas, prescritivas e instrumentais. Achei que estava fazendo todos os três e que qualquer boa teoria ou narrativa deveria fazer todos os três. Em suma, a abordagem das partes interessadas sempre foi o que Donaldson e Preston chamaram de 'gerencial' (FREEMAN, 2010, p. 59).

Em suma, por um lado, pode-se presumir que a Teoria dos Stakeholders é “descaradamente estratégica” (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008, p. 7) ou “enraizada na gestão estratégica” (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008, p. 5; FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; FROOMAN, 1999), justamente por se interessar em gerir atores, com vistas à maximização de resultados. Por outro lado, Donaldson e Preston (1995 apud PARMAR et al., 2010, p. 13) argumentam que também se trata de uma teoria “fundamentalmente moral”, de caráter gerencial subordinado, em que o objeto predominante de estudo está voltado para a ética nos negócios (PHILLIPS; REICHAERT, 2000; STARIK, 1995).

Em ambos os casos, Parmar et al., (2010) alerta para o risco da separação de objetivos sociais e financeiros da Teoria dos Stakeholders e atesta a união das características por meio do reconhecimento de sua natureza *gerencial* (FREEMAN, 2000), *i.e.*, suas capacidades de “recomendar atitudes, estruturas e práticas que, em conjunto, constituem a gestão das partes interessadas” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 67), o que a torna “intimamente ligada à prática dos negócios, da criação de valor e do comércio” (apud LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008, p. 7). Ambas as afirmações visam refutar a acusação de paradoxalidade (GOODPASTER, 1991) e sustentar sua coerência interna como *locus* teórico de confluência nativa entre questões sociais — de onde se pode depreender a linguagem moral — e estratégicas (WOOD, 1991a, 1991b).

Portanto, dada a particularidade de unir estratégia e moralidade em uma única perspectiva gerencial, a Teoria dos Stakeholders foi adotada como plataforma teórica básica deste estudo. Assim, a seção seguinte revisa seu desenvolvimento, a fim de culminarmos, adiante, na identificação de lacunas que demandam teorização adicional, uma oportunidade de contribuição para esta dissertação.

## 2.2 Desenvolvimento Pré-Teórico

Ainda que haja dificuldades em rastrear historicamente o momento exato em que o termo *stakeholders* foi cunhado (FREEMAN et al., 2010), a ideia central a qual o vocábulo se refere é amplamente reconhecida como anterior à concepção da teoria batizada com o seu nome. Segundo Slinger (1998), o conceito, ainda que de forma diferente daquela popularizada por Freeman (1984), foi influenciado pelos “incentivos” e “contribuições” de Barnard (1938); e, segundo o mesmo autor, sua etimológica data do século XVIII: “*person who holds stakes of betters in a gamble*” (FREEMAN et al., 2010, p. 31, grifo nosso). Há, ainda, outras hipóteses e discussões sobre os primórdios do termo e do conceito por trás da palavra, como a de Shah e Bhaskar (2008), que vai ainda mais longe e relaciona o significado moderno de *stakeholders* às antigas escrituras indianas. Com tantos lastros, pode-se depreender que a ideia, sistematizada e transformada em teoria anos mais tarde, carrega um importante histórico sociocultural, de onde se desenvolveu até encontrar-se adaptada à esfera da administração e seus subcampos.

Nos anos que se seguiram ao trabalho de Barnard (1938), entre as décadas de 50 e 70, o contexto mundial da administração tinha seus olhos voltados à cúpula empresarial — *shareholders* — sob a influência das instituições jurídicas (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017) e da economia neoliberal americana, especialmente por meio da Teoria da Agência (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011; LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) e de nomes influentes da área, como o Nobel de Economia, Milton Friedman (MAIER, 2015).

A mentalidade das organizações não se estendia aos demais envolvidos no negócio, ainda que a atividade e o impacto destes fossem determinantes para o resultado da firma. Um exemplo desse *modus operandi* traduziu-se nos famosos ditos de Friedman, que arrazoou sobre a instrumentalidade da maximização da lucratividade dos acionistas como a única responsabilidade social da empresa (MAIER, 2015; JONES; WICKS; FREEMAN, 2017); ou, ainda, do mesmo autor, “o negócio dos negócios é o negócio” (FRIEDMAN, 1970 apud STEURER, 2006, p. 4).

O primeiro reconhecimento formal do termo *stakeholder*, como parte essencial à existência das organizações, está documentado em um memorando do *Stanford Research Institute* (SRI) de 1963 (FREEMAN; REED, 1983, p. 89; FREEMAN et al., 2010), mesma época em que o termo “análise das partes interessadas” fora usado pela Lockheed<sup>4</sup> (ORTS;

---

<sup>4</sup> Companhia aeroespacial norte-americana, fundada em 1912 (LOCKHEED; 2020).

STRUDLER, 2009). Ainda na década de 60, o conceito também se encontra implícito nos trabalhos de Rhenman e Stymne (1965), na Suécia, e de Ansoff (1965), nos Estados Unidos (CARROL; NÄSI, 1997 apud LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

O uso da terminologia “*stakeholders*” seguiu desenvolvendo-se na década seguinte. Ackoff (1970) definiu um método para análise de *stakeholders* dos sistemas organizacionais. Em 1971, em um artigo que revisou o estado da arte da estratégia corporativa, Bernard Taylor (1971) afirmou que a diminuição da importância dos acionistas era iminente e apostou no crescimento da administração de benefícios para os *stakeholders* como estratégia corporativa (FREEMAN et al., 2010). Hargreaves e Dauman (1975) cunharam a frase “auditoria de *stakeholders*”, como parte do termo mais genérico “auditoria social corporativa” de Bauer e Fenn (1972). Dill (1975) também citou o desafio de lidar com um ambiente composto por indivíduos e organizações que buscam influenciar as decisões estratégicas da empresa — trabalho que ajudou a localizar o conceito de *stakeholders* na literatura de estratégia.

Na segunda metade dos anos 70, Haselhoff (1976) explorou os impactos dos *stakeholders* na formulação de objetivos da firma (FREEMAN et al., 2010). Rothschild (1976) usou o conceito para explicar um processo de planejamento desenvolvido pela General Electric. Ringbakk (1976) afirmou que a chave para o sucesso corporativo residia no desenvolvimento de gerentes sensíveis e empáticos às demandas dos *stakeholders*. Ackerman e Bauer (1976) e Murray (1976), em resposta à Dill (1975), estabeleceram vínculos entre questões sociais e as áreas de estratégia e organização. Em 1977, um dos centros de pesquisa da *Wharton School* convocou um projeto para *stakeholders*, com o intuito de desenvolver teorias que permitissem aos executivos formular e implementar estratégias corporativas em ambientes conturbados (FREEMAN; REED, 1983, p. 91). Taylor (1977) resumiu as abordagens mais recentes do SRI, e líderes de Recursos Humanos (RH) da AT&T concluíram, em pesquisa, que o gerenciamento de ambiente externo estava no topo das habilidades necessárias aos líderes do futuro (FREEMAN et al., 2010). Taylor e Sparkes (1977) sugeriram abordagens baseadas em *stakeholders* em textos de planejamento estratégico, o que também aconteceu em 1978 (HUSSEY; LANGHAM, 1978; KING; CLELAND, 1978). King e Cleland (1978) sugeriram um método para analisar *stakeholders*. Hussey e Langham (1978) apresentaram um modelo de organização em que *stakeholders* se diferenciam da empresa e dos clientes, e utilizaram-no para analisar o papel da gestão no planejamento corporativo. Pfeffer e Salancik (1978), apesar de não abordarem diretamente o termo “*stakeholders*”, defenderam que as organizações são eficazes à medida que conseguem suprir demandas de

grupos de interesse, de onde podem conseguir recursos. Derkinderen e Crum (1979) usaram o conceito de *stakeholders* para analisar as estratégias do conjunto de projetos, ideia que desempenhou papel central para Heenan e Perlmutter em sua análise do desenvolvimento organizacional para corporações multinacionais (FREEMAN et al., 2010). Mitroff, Emshoff e Kilmann (1979) concluíram que os acionistas, apesar de sua importância, compõem apenas um grupo de *stakeholders* entre os demais. Wommack (1979) sugeriu que é de responsabilidade da administração corporativa a criação de valor para a sociedade e a satisfação das expectativas dos *stakeholders*. O’Toole (1979 apud FREEMAN et al., 2010) acusou a relação governo-empresa de forçar *stakeholders* a assumir posições extremas em troca de relevância corporativa. Por fim, Freeman e Emshoff (1979) argumentaram sobre a necessidade de implementar estratégias corporativas para os *stakeholders*.

Embora a década de 70 tenha tido expressiva produção acadêmica sobre *stakeholders*, foi nos anos 80 que a consolidação do desenvolvimento da teoria, de fato, aconteceu. Além da continuidade ao que fora criado nos últimos anos (*e.g.* o aprimoramento do método sugerido por Emshoff e Finnel (1979), que concluiu a respeito da necessidade de uma ampla análise dos *stakeholders* para dirimir divergências de gerentes sobre os mesmos), o início da nova década foi marcado pelo reconhecimento da complexidade das corporações modernas, pela associação desta complexidade ao crescente número de reivindicações dos *stakeholders* e pela utilidade de processos no planejamento orientado a eles, a fim de melhor gerenciá-los. E foi neste contexto complexo, em que a experiência gerencial tradicional estava sob constante ataque de consumidores, ambientalistas, grupos de direitos civis, feministas e trabalhadores, que uma visão mais profunda e multifacetada da importância dos *stakeholders* ganhou corpo formal com a obra seminal de Freeman (1984) — reconhecida como o marco zero da Teoria dos Stakeholders (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

Baseada em literaturas variadas, incluindo planejamento corporativo, teoria dos sistemas e responsabilidade social corporativa (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), Freeman (1984) desenvolveu uma abordagem coletivista das organizações como veículo social para o desenvolvimento humano, em contraposição à tradicional predileção da administração por acionistas e proprietários (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011; LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

## 2.3 Relevância Global

A Teoria dos Stakeholders recebeu muitas contribuições de várias áreas do conhecimento e tornou-se mais abrangente e popular, especialmente entre aqueles com interesse em gestão (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Seu reconhecimento alcançou muitos campos da Administração, *e.g.* gestão estratégica, marketing, governança corporativa, responsabilidade social, ética nos negócios e gestão pública (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011). Por engajar-se em responder a demandas de públicos variados, incentivando uma maior responsabilidade entre gerentes (PARMAR et al., 2010), diversas foram as frentes de trabalho em que a, então, nova teoria fez-se presente — *e.g.* formuladores de políticas, organizações sem fins lucrativos, agências de classificação e consultores (GRIFFIN, 2017).

Essa grande permeabilidade alcançada pela Teoria dos Stakeholders garantiu uma rápida ascensão acadêmica que lhe rendeu inúmeras publicações, livros didáticos, premiações, disciplinas em cursos de gestão, redes de negócios e conferências internacionais (GRIFFIN, 2017). Esse movimento de reconhecimento às teses propostas pela teoria também alcançou sucesso de proporções globais e extra-acadêmicas, o que funcionou como uma espécie de validação pública. Autoridades e chefes de Estado, como o ex-primeiro-ministro Tony Blair, usaram a linguagem característica da Teoria dos Stakeholders em entrevistas e pronunciamentos oficiais (STONEY; WINSTANLEY, 2001), fato que catapultou a reputação da teoria a novos patamares.

"O crescimento do campo foi fenomenal. Em trinta anos, três periódicos foram criados junto com uma sociedade separada, The Society for Business Ethics (SBE). O número de membros cresceu para aproximadamente 600. Os cursos de ética nos negócios são oferecidos tanto em departamentos de filosofia quanto em escolas de negócios; benfeitores criaram uma série de cadeiras dotadas na área, e Jobs for Philosophers sempre anuncia uma série de vagas na área" (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017, p. 1, tradução nossa).

## 2.4 Desenvolvimento Teórico: Panorama Histórico

Nesse íterim, o seu crescimento foi acompanhado de um desenvolvimento particular. A Teoria dos Stakeholders passou por três fases que garantiram sua evolução para uma tradição abrangente, capaz de abordar várias faces das relações empresa-sociedade (STEURER, 2006).

Inicialmente, entre 1984 e 1991, descrito por Laplume, Sonpar e Litz (2008) como o período de incubação, a teoria abordou: a capacidade de resposta das empresas às necessidades dos *stakeholders*; o desenvolvimento de estratégias para a gestão dos mesmos; a ampla responsabilização da empresa; e o exame acurado para determinar quais *stakeholders* teriam atenção gerencial (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997 apud BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). Se, pela anterior ótica produtiva capitalista, uma empresa estava relacionada a quatro grandes grupos — (1) fornecedores, (2) funcionários, (3) acionistas e (4) clientes (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011) —, na ótica de Freeman (1984), todo indivíduo capaz de influenciar ou ser influenciado pelos objetivos de uma organização era considerado um *stakeholder* (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011).

A intenção inicial de Freeman (1984) era formar uma abordagem pragmática para a gestão estratégica (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), capaz de chamar a atenção das organizações para os *stakeholders* e sua importância na composição de um desempenho superior. Em síntese, a Teoria dos Stakeholders buscava solucionar três problemas de negócios: (1) entender como o valor é criado e comercializado; (2) conectar ética e capitalismo; (3) dissolver dilemas gerenciais que envolvessem os dois primeiros problemas (FREEMAN et al., 2010). A incubação da Teoria dos Stakeholders foi marcada por uma espécie de “confinamento”, em que a exposição da teoria se restringiu a “anais de conferências, dissertações, periódicos profissionais e capítulos de livros” (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008, p. 8).

Entretanto, notavelmente, ainda no primeiro período, a Teoria dos Stakeholders já foi utilizada no desenvolvimento de temas mais amplos, que correspondiam a um afastamento do foco estratégico original dos primeiros anos e a uma antecipação dos meandros teóricos dos próximos períodos de desenvolvimento da teoria. A exemplo dessa mudança de rumos, Evan e Freeman (1988) trabalharam para desenvolver uma perspectiva kantiana do capitalismo; Freeman e Gilbert (1988) também escreveram sobre estratégia corporativa e ética, tendo ambos os autores mesclado gerenciamento de *stakeholders* e filosofia moral. Uma abordagem de cunho sociológico da teoria também ganhou proeminência nos textos de Meek, Woodworth e Dyer (1988), que discorreram sobre empresas familiares e suas relações comunitárias proximais, enquanto Carrol (1989 apud LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) mesclou negócios e sociedade em seu livro-texto.

Posteriormente, entre 1991 e 1998, o segundo período, denominado “crescimento incremental” (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008, p. 8), foi o grande responsável pela

alavancagem da Teoria dos Stakeholders. Em 1995, devido a uma importante publicação na *Academy of Management Review*, a teoria ganhou destaque especial, para, no final da década, ser definitivamente impulsionada. À época, diversos textos seminais foram publicados, incluindo o de Donaldson e Preston (1995), famoso por distinguir a teoria em três ramos: (1) descritivo — que descreve como as organizações se comportam; (2) normativo — que descreve como as empresas deveriam se comportar, geralmente apresentando prescrições em formato de receitas gerenciais baseadas em estudos de caso descritivos (COLLINS, 2001; WHEELER et al., 2002; SIMS; BRINKMANN, 2003); e (3) instrumental — que descreve como determinados comportamentos afetam o desempenho corporativo (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Destes, Donaldson e Preston (1995) destacam a importância da base normativa, a qual eles julgam ser “fundamental” (p. 65). Parmar e colegas (2010) ainda citam o caráter gerencial amplo da Teoria dos Stakeholders — “Tese 4” da compreensão de Donaldson e Preston (1995, p. 67) — como síntese de seu interesse e do tripé descrito por eles: descrever como atender às necessidades moral-estratégicas levantadas pelos gerentes.

Outras pesquisas relevantes foram desenvolvidas neste segundo período da Teoria dos Stakeholders. Wood (1991a e 1991b) mesclou responsabilidade social e gestão. Haley (1991) discorreu sobre a obtenção de apoio dos *stakeholders* por meio da institucionalização da caridade. Hosseini e Brenner (1992) propuseram técnicas analíticas para calcular a ponderação e o equilíbrio de decisões em relação aos interesses dos *stakeholders*. Freeman (1994) publicou sobre a ética feminista e as organizações. Meznar, Nigh e Kwok (1994) concluíram, em um estudo instrumental da Teoria dos Stakeholders, que ações movidas por impulsos ideológicos — *e.g.* empresas que deixaram a África do Sul por pressões de ativistas anti-Apartheid — geraram desempenho financeiro negativo — *i.e.*, retração no mercado de ações. Clarkson (1995) publicou o resumo de 70 estudos que concluíram, em síntese, que a priorização das demandas dos *stakeholders*, em relação a questões sociais genéricas, fornece desempenho financeiro superior para a firma. Godfrey (1995) apresentou estudo empírico corroborando a tese da instrumentalidade da Teoria dos Stakeholders, *i.e.*, ações em favor dos interesses dos *stakeholders* apontam para resultados financeiros positivos. Huse e Eide (1996) descobriram que gerentes de empresas na Noruega usavam suas redes de amigos para contornar a influência e o poder de *stakeholders*. Burton e Dunn (1996) argumentaram que representantes de *stakeholders* deveriam ter participação direta em decisões gerenciais. Phillips (1997) apoiou a estrutura normativa de “jogo limpo”, e Litz (1997) salientou a

importância dos contextos de empresas familiares para os estudos da Teoria dos Stakeholders, devido à sobreposição de valores da empresa e da família.

Por fim, o terceiro e último período, de 1999 até os anos atuais, tem presenciado um crescimento substancial da Teoria dos Stakeholders, especialmente em círculos de gestão interessados em questões sociais, tema amplamente coberto pelos estudos da teoria nos últimos anos (BUCHHOLZ; ROSENTHAL, 2004). Entretanto, grande parte dos artigos esbarraram na definição de *stakeholders*, lastreada em Freeman (1984, p. 46), *i.e.*, “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”.

Nesse sentido, grande parte do que se viu na produção dos anos subsequentes foram discussões que dependiam e/ou intencionavam estabelecer limites para a compreensão de quais *stakeholders* poderiam “afetar” a organização ou serem “afetados” por ela. Essa via de mão dupla, que soou ambígua (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), foi responsável por muitas críticas feitas à teoria (*e.g.* PHILLIPS; REICHART, 2000). Segundo Orts e Strudler (2009), os problemas conceituais surgem quando defensores de uma sociedade ampla — *i.e.*, teóricos que adotam uma concepção ampla do termo *stakeholder* — adicionam requerentes potencialmente merecedores de serem considerados como tal e, portanto, relacionados pela Teoria dos Stakeholders — tais como: comunidade local, economia nacional, problemas sociais e grupos diversos de pessoas que são prejudicadas ou beneficiadas pelas atividades da empresa. Provavelmente, esta situação foi também a chave para atrair eticistas e pesquisadores de negócios interessados em questões normativas, por exemplo: “com quais *stakeholders* a gerência deveria se preocupar?” *versus* “com quais stakeholders a gerência realmente se importa?” (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

A partir de então, o espectro normativo da teoria variou muito, com autores se valendo de perspectivas mais restritivas, *i.e.*, consideraram apenas análises de *stakeholders* capazes de influenciar a empresa (FROOMAN, 1999; PAJUNEN, 2006), até outras mais expansivas, *i.e.*, que incluem uma ampla gama de envolvidos, de marginalizados (PHILLIPS, 2003; ARGANDOÑA, 1998; PHILLIPS et al., 2003; REED, 1999) a entidades não humanas (*e.g.* STARIK, 1995; SCHWARTZ, 2006). Mas esse não foi o único desafio imposto à perspectiva normativa da Teoria dos Stakeholders. A necessidade de que a teoria fornecesse critérios morais úteis à tomada de decisão seria ainda maior (ORTS; STRUDLER, 2009), ultrapassando os limites teóricos para alcançar problematizações práticas da vida pública.

## 2.5 As (Muitas) Teorias dos Stakeholders

No mundo corporativo do início dos anos 2000, escândalos de proporções mundiais (e.g. Enron, WorldCom e Tyco), que trouxeram à tona a discussão sobre a importância das organizações e como elas poderiam afetar uma ampla gama de pessoas (FREEMAN et al., 2010; CLEMENT, 2005), evidenciaram como gestores tinham guiado suas ações de forma antiética, em busca de uma lucratividade que desconsiderava o bem-comum (FREEMAN et al., 2010). Objetivos, missão, visão e valores das firmas foram manipulados, negligenciados, boicotados ou interrompidos por pequenos grupos com interesses divergentes; ou serviram de mera fachada ética, contrariando estratégias de interesses coletivos (FREEMAN et al., 2010).

Este quadro trouxe um alerta significativo acerca de uma crise de confiança pública (FREEMAN et al., 2010) e demonstrou a necessidade urgente de outras teorias capazes de informar a Teoria dos Stakeholders sobre padrões éticos a serem seguidos pela organização. Um enriquecimento filosófico capaz de agregar substância prescritiva à teoria era necessário, visto que até mesmo Freeman (1994) concordou em não haver uma única resposta correta para lidar com todos os *stakeholders* e que, dada a situação, a interpretação de cada gerente era central (MAIER, 2015).

Desta forma, a Teoria dos Stakeholders passou a ser vista como um gênero de teorias conglomeradas em torno de uma variedade de núcleos normativos (PARMAR et al., 2010), e não como um núcleo normativo em si mesma. Para Jones e Wicks (1999), “a teoria dos stakeholders representa uma ponte entre a análise normativa do filósofo e a investigação empírica / instrumental do estudioso de gestão” (PARMAR et al., 2010 p. 11.). Essa compreensão esclarece uma crítica constante, *i.e.*, a de que a teoria não é útil a questões de ética empresarial (ORTS; STRUDLER, 2009). Afinal, ainda que não forneça as bases para tal, ela abre caminhos para que outras lentes o façam (PARMAR et al., 2010), tornando possíveis debates sobre certas questões que sequer seriam levantadas, se não fosse sua perspectiva inicial de questionar o paradigma dominante de valorização exclusiva dos acionistas.

A ética dos negócios, que foi um dos grandes alvos do interesse filosófico nos anos 70 — embora o assunto já existisse (JONES et al., 2017) — avançou muito com a contribuição de trabalhos seminais como *A Theory of Justice* (1999), de John Rawls. A noção de justiça rawlsiana, de fato, foi uma das importantes bases para lentes normativas que, mais tarde, seriam aplicadas pelas Teorias Normativas dos Stakeholders na construção de contratos sociais (e.g. FREEMAN; EVAN, 1990; CHILD; MARCOUX, 1999; PHILLIPS, 2003). Mas

este não foi o único caminho normativo possível. Outras lentes também foram sugeridas e utilizadas na produção acadêmica, aumentando, assim, a pluralidade de perspectivas para a leitura das questões trazidas pelos *stakeholders*. Entre elas:

“Capitalismo Kantiano: fornece um argumento fins-meios para os interesses das partes interessadas com base na filosofia de Immanuel Kant (EVAN; FREEMAN, 1983). Doutrina de contratos justos: baseia-se em Rawls para mapear princípios para o núcleo normativo. A teoria das partes interessadas é estendida a um gênero (FREEMAN, 1994). Teoria Convergente das Partes Interessadas: afirma um terreno comum entre o núcleo normativo e a justificativa instrumental da teoria das partes interessadas (JONES; WICKS, 1999). Justiça: afirma um esquema cooperativo em que os participantes são obrigados a receber e dar benefícios (PHILLIPS, 1997). Teoria Libertária das Partes Interessadas: usa cinco princípios libertários para sustentar uma visão das partes interessadas sobre a criação de valor e comércio (FREEMAN; PHILLIPS, 2002). Comunidade: noções de bem-comum e de boa vida usadas no contexto da corporação (ARGANDOÑA, 1998; HARTMAN, 1996). Teoria dos Contratos Sociais Integrativos: descreve a subestrutura moral da vida econômica relacionada à teoria das partes interessadas (DONALDSON; DUNFEE, 1999). Teoria Feminista: ênfase na inter-relação dos indivíduos como base para a gestão (WICKS; GILBERT; FREEMAN, 1994; BURTON; DUNN, 1996). Teoria Crítica e Habermas: distingue três tipos de jogo - legitimidade, moralidade e ética com orientação prioritária (REED, 1999). Projetos Pessoais: visão centrada no ser humano da gestão empresarial (FREEMAN; GILBERT, 1988)” (PARMAR et al., 2010, p. 11, tradução nossa).

Laplume, Sonpar e Litz (2008) acrescentam o princípio do Jogo Limpo (*e.g.* CLUDTS, 1999; ETZIONI, 1998; PHILLIPS, 1997; VAN BUREN, 2001), a Deontologia (GIBSON, 2000; PALMER, 1999), a Ética Aristotélica (WIJNBERG, 2000), a Justiça Organizacional (HOSMER; KIEWITZ, 2005), o Islam (BEEKUM; BADAWI, 2005) e o Pragmatismo (BUCHHOLZ; ROSENTHAL, 2005) como outras possíveis lentes normativas que ajudem empresas a se pautar moralmente diante de dilemas éticos, de forma que essas decisões, simultaneamente, contribuam para o aprimoramento estratégico, desempenho operacional e financeiro da firma (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Entretanto, ainda que a Teoria dos Stakeholders tenha se desenvolvido na direção de tornar-se uma “ponte” (PARMAR et al., 2010, p. 11) que recebe o incremento filosófico de várias outras teorias, assumindo uma estrutura mais robusta, oportuna e importante em sua tarefa responsiva em relação aos *stakeholders*, ela ainda é vista como imatura (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), por não apresentar comprovação empírica em diversas proposições-chave (*e.g.*

JONES, 1995) e controversas, por questionar a busca do lucro como “objetivo de valor único” (JENSEN, 2002, p. 237) implícito à administração.

## 2.6 Críticas à Teoria dos Stakeholders

Ao relatar o desenvolvimento e o seu contexto histórico, alguns dos pontos críticos à Teoria dos Stakeholders já foram descritos. Uma vez que ela nasce de uma proposta crítica em relação ao paradigma vigente, *i.e.*, *shareholders* como grupo dominante e priorizado pela administração de empresas, é de se esperar que as teorias concorrentes — *e.g.* *Stockholder Theory* (FREEMAN; WICK; PARMAR, 2004; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2005; WAGNER-TSUKAMOTO, 2007), *Agency Theory* (HILL; JONES, 1992; SHANKMAN, 1999), *Integrated Social Contract Theory* (BISHOP, 2000), *Corporate Social Performance* (ROWLEY; BERMAN, 2000), *Corporate Citizenship* (SCHERER; PALAZZO; BAUMANN, 2006), *Institutional Theory* (LUOMA; GOODSTEIN, 1999) — se debruçassem em esforços intelectuais para encontrar lacunas e fraquezas de sua mais nova concorrente.

As principais respostas contrárias à Teoria dos Stakeholders são amplamente difundidas e atacam muitas de suas vertentes, partindo dos seus pressupostos teóricos, passando por suas proposições, alcançando seus objetivos e tentando invalidar seus métodos e resultados. O primeiro grupo de críticas faz menção direta às dificuldades da teoria em criar definições objetivas para os seus conceitos, entre eles, o principal, *stakeholders*.

Maier (2015), por exemplo, salienta o fato de que Freeman (1984) não cita a *mídia* como uma parte interessada. Orts e Strudler (2009) e Jones e Wicks (1999) mencionam que a definição de *stakeholders* é vaga e ampla, *i.e.*, tanto para os afetados pela firma quanto para os que têm potencial de afetá-la. Segundo os autores, uma definição imprecisa do termo gera dúvidas sobre quais atores devem/podem ser contemplados por ela. Clarkson (1994) salienta que as muitas formas de se fazer menção à Teoria dos Stakeholders (*e.g.* "modelos de stakeholders", "gestão de stakeholders" e “abordagem dos stakeholders”) foram definidos e usados de formas diferentes e em contextos diferentes; portanto, são igualmente vagos e imprecisos.

Boatright (1999) critica a própria proposição central da teoria expressa em “*stakeholders*”. Para o autor, mais que meramente impreciso, o termo faz referência a uma escolha objetiva equivocada. Em seu argumento em favor dos acionistas, Boatright (1999) ressalta que *stockholders* — e não *stakeholders* — são a única parte envolvida que não tem

um contrato em defesa de seus termos e que, portanto, os mesmos devem ser priorizados em decorrência dos riscos que assumem. O teórico também ressalta o problema da agência, que evidencia a possível ambiguidade de interesses entre acionistas e gerentes, como um ponto de tensão que pode ameaçar de forma desleal os interesses dos acionistas — fato este que, em sua visão, justifica o motivo pelo qual acionistas devem deter o controle da corporação (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017).

Outro grupo de críticas se concentra em denunciar ambiguidades e imprecisões. Por exemplo, Laplume; Sonpar; Litz (2008) descrevem como autores assumem divergências entre as perspectivas normativa e instrumental da Teoria dos Stakeholders (DONALDSON, 1999; DONALDSON; PRESTON, 1995; GIOIA, 1999; MARGOLIS; WALSH, 2003). Maier (2015) levanta a suspeita de que a Teoria dos Stakeholders seja uma tentativa de ser “tudo para todos”. Wagner; Alves; Raposo (2011) concordam que, ao longo dos anos, muitos outros autores criticaram a imprecisão e ambiguidade da Teoria dos Stakeholders e acrescentam que os próprios teóricos das “partes interessadas” divergem em relação à necessidade de atenção despendida pela gerência aos *stakeholders*, tornando o desenvolvimento da teoria impreciso.

“[...] como já foi observado, uma interpretação da teoria das partes interessadas percebe incorretamente que uma empresa deve levar em consideração as aspirações de todos os participantes e que todos devem ser tratados da mesma forma, independentemente do fato de alguns contribuírem claramente mais do que outros para a organização (GIOIA, 1999; MARCOUX, 2003; PHILLIPS, 2004; TORTOSA-EDO et al., 2010). No entanto, a gestão de *stakeholders* não implica que os executivos tenham que focar quantidades iguais de atenção em cada um de seus componentes (DENTCHEV; HEENE, 2003; CHAMBERLIN et al., 2010; DEVLIN, 2010). Nas categorias de partes interessadas, o nível de atenção e obrigação pode variar (MITCHELL et al., 1997; PHILLIPS, 2003; NEVILLE et al., 2004)” (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011, p. 240, tradução nossa).

Outra crítica importante e recorrente à Teoria dos Stakeholders é quanto à sua ineficiência gerencial e alegado alto potencial de agravamento da gestão. Autores como Abreu et al. (2010) e Martinez-Gomez et al. (2010) responsabilizam a teoria por confusões gerenciais, conflitos e enfraquecimento corporativo. Baggio e Cooper (2010) chamam a atenção para o fato de que muitas vezes os interesses dos *stakeholders* são incompatíveis entre si, impedindo boas decisões administrativas. Sundaram e Inkpen (2004) pontuam que a Teoria dos Stakeholders degrada a governança corporativa.

Já em sua vertente normativa, as críticas se concentram na aparente falta de substância moral da teoria, o que, segundo os críticos, pode incorrer em relativismo. Este

ponto é ainda mais evidente em Maier (2015), que relembra que Freeman (1994) assume a premissa de que não há uma única forma correta para se julgar as questões dos *stakeholders*, tratando-se de escolhas administrativas a serem descobertas por conta própria. Kaler (2006) sugere que a teoria não fornece base para a tomada de decisão em relação a interesses concorrentes de *stakeholders*. Outros autores, como Child e Marcoux (1999), Cragg (2002), Hasnas (1998), Humber (2002) e Orts e Strudler (2002), escrevem que a teoria não é bem fundamentada e falha normativamente. Argandoña (1998) reclama da falta de uma base filosófica definitiva. Por fim, Orts e Strudler (2009) reiteram que a Teoria dos Stakeholders é incapaz de responder a grandes questões morais por conta própria e, com isso, auxiliar na tomada de decisão.

Este último ponto deságua em críticas que atingem a Teoria dos Stakeholders, justamente, em sua parte prática: a (in)capacidade de trazer contribuições gerenciais efetivas para o momento da decisão. Para Orts e Strudler (2009), a teoria não informa *como* gerentes devem agir diante de dilemas éticos alimentados por controvérsias entre *stakeholders*. Wagner, Alves e Raposo (2011) lembram que Jensen (2002), motivado pelo mesmo questionamento (*i.e.*, ORTS; STRUDLER, 2009), também alerta que firmas comprometidas com muitos objetivos perdem contato com o seu objetivo geral.

Outra fonte de críticas da Teoria dos Stakeholders desvela as acusações de inutilidade ou não objetividade em suas entrelinhas. Orts e Strudler (2002) pontuam que se trata de uma teoria moral abrangente. Hendry (2001), ao defender a Teoria dos Acionistas, sugere que a Teoria dos Stakeholders não tem a capacidade de resolver a divisão de lucros da empresa. De Bussy (2010), Laplume, Sonpar e Litz, (2008) e Stieb (2009) também sugerem que a ausência de uma base filosófica definitiva relega a teoria à condição de desenvolvimento teórico constante, com resultante falta de objetividade. Maier (2015) sugere que a Teoria dos Stakeholders, da perspectiva do funcionalismo estrutural, não passa de uma ferramenta de segmentação de audiências. Voss et al. (2005) fazem coro à crítica ao apontar que a Teoria dos Stakeholders também não responde às demandas dos *stakeholders*, por se tratarem de reivindicações dinâmicas ou difíceis de discernir.

Críticas mais ferrenhas à Teoria dos Stakeholders fazem alegações de cunho ético e moral, mas não no que tange à perspectiva normativa da teoria, como verificado anteriormente. São acusações que miram os objetivos primevos dos seus autores. Um exemplo de alegação desse teor foi feita por Jensen (2002, p. 243, tradução nossa), quando

escreveu que “a teoria das partes interessadas está nas mãos de interesses especiais que desejam usar o recurso das empresas para seus próprios fins”.

A Teoria dos Stakeholders também é julgada como *subdesenvolvida*. Wagner; Alves; Raposo (2011) fazem três alegações nesse sentido: (1) houve pouco progresso nos últimos anos; (2) sua formulação teórica, *i.e.*, partes normativa, descritiva e instrumental, ainda precisa de desenvolvimento substancial — tese corroborada por Lépineux (2005); e (3) não há ferramenta teórica capaz de identificar o comportamento da empresa e seus atores.

Outros pontos de divergência, alvos de críticas acadêmicas menos frequentes, sugerem que a Teoria dos Stakeholders é: complexa de ser aplicada, devido à necessidade de macroalterações legais para sua viabilização (HENDRY, 2001a, 2001b; VAN BUREN, 2001); ampla demais e que, portanto, acaba por abarcar uma quantidade impraticável de questões, sobre as quais os gerentes não exercem real influência (WATERS et al., 1986); enviesada ideológica (ANTONACOPOULOU; MÉRIC, 2005) e politicamente (STONE; WINSTANLEY, 2001); e, por fim, utópica, ao ensejar substituir teorias capitalistas, visto que é impossível criar valor igualitário, *i.e.*, justiça distributiva, para todos os *stakeholders* (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011).

## **2.7 Contemporaneidade: A cognição estratégica organizacional para a compreensão das questões dos *stakeholders***

A aplicação da Teoria dos Stakeholders sempre foi, direta ou indiretamente, um tipo de insumo para seus críticos. Por ser uma teoria da Administração, espera-se dela uma participação efetiva nas empresas. Ainda que seu desenvolvimento não tenha sido exclusivamente na estratégia — mas também na teoria das organizações e na ética dos negócios (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) —, suas bases sempre intentaram a otimização da performance organizacional, ainda que, para a crítica, sejam necessárias, para isso, novas pesquisas de natureza empírica (WAGNER; ALVES; RAPOSO, 2011) e abordagens descritivas (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Entretanto, suas proposições, advindas de uma compreensão expansiva<sup>5</sup> (PHILLIPS, 2003; Argandoña, 1998; PHILLIPS *et. al.*, 2003; REED, 1999) — responsável pelo maior incremento de produção acadêmica da Teoria dos Stakeholders (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) — foram criticadas sob o argumento da complexidade ou inviabilidade. Ou seja,

---

<sup>5</sup> Mesma compreensão de “sociedade ampla”, criticada posteriormente por Orts e Strudler (2009).

trata-se da alegação da incapacidade de gerentes em se engajarem com os *stakeholders*, diante do “grau de multi-reclamações [...] conflitantes, complementares ou cooperativas feitas a uma organização” (NEVILLE; MENGUC, 2006, p. 377, tradução nossa). Para tais problemas, os gerentes, talvez, sequer tenham influência real (WATERS et al., 1986).

Por conseguinte, as pesquisas têm mirado em mecanismos que ajudem os gerentes a discernir determinados problemas em detrimento de outros (*e.g.* ROWLEY, 1997; EESLEY; LENOX, 2006; MITCHELL et al., 2011). Mais comumente em pesquisas sobre a saliência das questões, as principais abordagens focalizam características dos *stakeholders* e do ambiente externo como elementos responsáveis pela catalisação da atenção da gerência às questões propostas pelos *stakeholders* (*e.g.* DAVID et al., 2007; EESLEY; LENOX, 2006; REID; TOFFEL, 2009; AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; DAVID et al., 2007; MITCHELL et al., 1997; BANSAL; ROTH, 2000; REID & TOFFEL, 2009; ROWLEY, 1997).

No entanto, sob a suspeita de que a resposta da empresa não é tão bem determinada pelo tipo de *stakeholder* ou de ambiente, propriamente, mas, sim, pela questão levantada por ele, Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) desenvolveram uma teoria da cognição estratégica e da saliência do problema — bem como uma tipologia capaz de inter-relacionar cognição estratégica, tipo de problema e capacidade de resposta da firma. O trabalho visou a uma explicação de como se dá a gestão empresarial dos *stakeholders* e das respostas fornecidas pelas organizações, *i.e.*, “o grau em que uma questão dos *stakeholders* ressoa e é priorizada pela administração” (p. 352), bem como o cuidado e o comprometimento em continuar o trabalho acerca da questão (DAVID; BLOOM; HILLMAN, 2007; IRRC, 1993).

“A cognição estratégica é o estudo das estruturas cognitivas organizacionais e dos processos de decisão na tentativa de compreender a tomada de decisão estratégica” (NARAYANAN et al., 2011; PORAC; THOMAS, 2002 apud BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013, p. 356, tradução nossa). Entre as cognições estratégicas assumidas por Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) estão a Identidade Organizacional e os Enquadramentos Estratégicos. A teoria proposta por eles explica como estas estruturas cognitivas são usadas pelos gerentes na atribuição de valor aos problemas dos *stakeholders*, com vistas a elencar os mais importantes, portanto, salientes; e que, devido a isso, precisam de resposta e comprometimento contínuo por parte da organização (DAVID; BLOOM; HILLMAN, 2007; IRRC, 1993).

A “Identidade Organizacional” (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUTTON; DUKERICH, 1991) e os “Quadros Estratégicos” (HUFF, 1982) são estruturas cognitivas organizacionais correlacionadas e provedoras de sentido. A Identidade Organizacional utiliza-se da Lógica Expressiva, que está relacionada a como uma empresa exhibe concepções de si. Quadros Estratégicos operam por meio da Lógica Instrumental, intimamente vinculada aos objetivos financeiros da firma (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). Os mesmos autores (p. 357) também apontam para uma correspondência significativa dessas lógicas com a classificação de Donaldson e Preston (1995) dos aspectos normativo e instrumental da Teoria dos Stakeholders.

**Figura 1:** Matriz Cognição Estratégica, Tipo de Questão e Responsividade

|  |                   | Relacionamento com o Quadro Estratégico (1.2)   |  |  |   |
|--|-------------------|---|--|--|---|
|  |                   | Consistente (2.1)   | Conflitante (2.2)  | Sem Relação (2.3)  |   |
| Relacionamento com a Identidade Organizacional (1.1) | Consistente (2.1) | <b>VERDADEIRA OPORTUNIDADE (A)</b><br>• Consonância Cognitiva (4.1)<br>• Substantiva (3.2.2)<br>• Acomodativa (3.1.2)                 | <b>CONFLITO COM O QUADRO ESTRATÉGICO (B)</b><br>• Dissonância Cognitiva (4.2)<br>• Substantiva (3.2.2)<br>• Negociação (3.1.3) | <b>OPORTUNIDADE EXPRESSIVA (C)</b><br>• Simbólica (3.2.1)<br>• Acomodativa (3.1.2) | <b>Legenda</b><br>■ Saliência Alta<br>■ Saliência Moderada<br>□ Saliência Baixa |
|  | Conflitante (2.2) | <b>CONFLITO COM A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (D)</b><br>• Dissonância Cognitiva (4.2)<br>• Substantiva (3.2.2)<br>• Negociação (3.1.3) | <b>VERDADEIRA AMEAÇA (E)</b><br>• Consonância Cognitiva (4.1)<br>• Substantiva (3.2.2)<br>• Defensiva (3.1.1)                  | <b>AMEAÇA EXPRESSIVA (F)</b><br>• Simbólica (3.2.1)<br>• Defensiva (3.1.1)         |   |
|  | Sem Relação (2.3) | <b>OPORTUNIDADE INSTRUMENTAL (G)</b><br>• Simbólica (3.2.1)<br>• Acomodativa (3.1.2)  | <b>AMEAÇA INSTRUMENTAL (H)</b><br>• Simbólica (3.2.1)<br>• Defensiva (3.1.1)   | <b>NÃO CONSIDERADO PROBLEMA (I)</b><br>• Ausência de resposta                      |   |

Fonte: Adaptada de (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013, p. 370).

Gerentes interpretam uma questão como mais ou menos saliente de acordo com o relacionamento estabelecido com as estruturas cognitivas, por meio de suas lógicas inerentes. O modelo proposto por Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) fornece classificações que variam em relação: (1) à tipologia de cognição estratégica, (2) ao problema e (3) às possíveis respostas da firma ao problema. Há ainda outra forma de classificação para a correlação entre (1) e (2), a saber, (4) correlação cognitiva, a qual também apresenta suas variações: (4.1) consonantes e (4.2) dissonantes.

- Em (1), as variações possíveis são as já mencionadas: (1.1) Identidade Organizacional; e (1.2) Quadros Estratégicos.

- Em (2), as variações possíveis são: (2.1) consistente, *i.e.*, um problema apresentado por um *stakeholder* que reitera o posicionamento da firma em (1.1) e/ou (1.2); (2.2) conflitante, *i.e.*, um problema apresentado por um *stakeholder* que questiona a posição da firma em (1.1) e/ou (1.2); ou (2.3), *i.e.*, sem relação com (1.1) ou (1.2), portanto, irrelevante.
  
- Em (3), as variações possíveis são: (3.1) forma e (3.2) materialidade. (3.1) apresenta as possíveis classificações: (3.1.1) defensiva, (3.1.2) acomodativa e (3.1.3) negociação. Já (3.2) subdivide-se em: (3.2.1) simbólica e (3.2.2) substantiva.
  - (3.1.1) trata da forma de resposta usada pela empresa para contrapor a questão apresentada pelo *stakeholder*, defendendo, assim, suas posições em (1.1) e (1.2), quando estas posições são uniformes, *i.e.*, consonantes entre si em relação a um problema altamente saliente, *i.e.*, (2.2).
  - (3.1.2) trata da forma de resposta usada pela empresa para incorporar, validar ou assentir à questão apresentada pelo *stakeholder* em relação às suas posições em (1.1) e (1.2), quando estas posições adotadas são uniformes, *i.e.*, consonantes entre si em relação ao problema altamente saliente, *i.e.*, (2.1).
  - (3.1.3) trata da forma de resposta usada pela empresa para dissolver, internamente, a dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957) de suas posições em (1.1) e (1.2), portanto, oriunda de uma relação heterogênea com o problema altamente saliente, *i.e.*, (2.1) e (2.2).
  - (3.2.1) trata da forma de resposta usada pela empresa em caso de problemas de saliência moderada, *i.e.*, classificação (2.3) para uma das estruturas cognitivas, e (2.1) ou (2.2) para outra, para as quais a empresa apenas sinaliza sua preocupação, mas não investe recursos materiais na gestão da questão.
  - (3.2.2) trata da forma de resposta usada pela empresa em caso de problemas (2.1) e/ou (2.2) para (1.1) e (1.2), portanto, de alta saliência, estabelecendo correlações cognitivas (4.1) e/ou (4.2), para as quais a empresa investe recursos materiais na gestão da questão.

Essas múltiplas possibilidades classificatórias dão origem à Matriz Cognição Estratégica, Tipo de Questão e Responsividade Corporativa, ilustrada pela *Figura 1*.

### 2.7.1 Configurações Cognitivas Organizacionais

A forma como gerentes podem interpretar questões trazidas por *stakeholders*, então, adquire configurações-padrão. O julgamento feito pelos gerentes, por meio das estruturas cognitivas organizacionais, cada qual com a sua lógica inerente, implicará outros julgamentos subsequentes de segunda e terceira ordem que, por fim, localizarão o problema em um dos nove quadrantes da matriz proposta por Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013).

O resultado é a classificação da saliência da questão em três níveis, *i.e.*, altamente saliente, moderadamente saliente e não saliente, que virão acompanhados de detalhes acerca do tipo de resposta dada pela empresa ao *stakeholder*. Essa proposta de análise traz uma resposta pertinente às formulações mais amplas da Teoria dos Stakeholders, *i.e.*, que incluem um largo espectro de públicos como *stakeholders* legítimos, e às críticas subsequentes a elas, que, mediante a amplitude do conceito de *stakeholder*, alegam complexidade ou inviabilidade. A partir de uma concepção que aposta no julgamento da questão como o mecanismo mais apropriado à mensuração da relevância do problema para a empresa — e não nas características do *stakeholder* ou do ambiente como unidade de análise, como já mencionado — é estabelecido um filtro para a assimilação ou não do problema, a partir de bases cognitivas estratégicas.

Um resumo pertinente à configuração dos quadrantes pode ser apresentado da seguinte forma: quadrantes (A), (B), (D), (E) são as situações em que a empresa responderá de forma efetiva e material, por considerá-los como questões de alta saliência. Destes, os quadrantes (A) e (E) são aqueles em que existe uma uniformidade entre as estruturas cognitivas. No caso, problemas enquadrados nessas posições são igualmente julgados pela empresa, ou seja, consistentes ou conflitantes com as lógicas expressivas ou instrumentais das estruturas cognitivas estratégicas. Problemas enquadrados nos quadrantes (D) e (B) são aqueles julgados de forma heterogênea pelas lógicas expressivas ou instrumentais. Ou seja, o que é visto como consistente para uma das estruturas cognitivas é percebido como conflitante por outra, e vice-versa. Nesses casos, apesar de serem questões igualmente salientes para a empresa, os dois pares de quadrantes apresentados até aqui se diferem por estabelecerem relações de consonância e dissonância cognitiva, respectivamente — o que não altera sua relevância para a firma, mas muda a forma de relacionamento interno com a questão.

Para (A), a questão trazida pelos *stakeholders* é duplamente consistente, o que configura um quadro de “verdadeira oportunidade” para a empresa, ideal à acomodação da

questão levantada — *i.e.*, aceitação — com participação substantiva da empresa no problema levantado — *i.e.*, tempo e recursos materiais. Em (E), a questão trazida pelos *stakeholders*, apesar de ser igualmente consonantal, trata de uma situação duplamente conflitante, o que caracteriza uma “verdadeira ameaça”. Ou seja, a situação também contará com uma resposta substantiva por parte da organização, mas os esforços estarão voltados à defesa das posições adotadas pela firma em ambas as estruturas cognitivas.

No quadrante (D), por se tratar de uma dissonância cognitiva, na qual as lógicas da empresa são colocadas em contradição por um problema levantado pelo(s) *stakeholder(s)*, apesar de a resposta organizacional ser igualmente substantiva, ela não acarretará uma acomodação, *i.e.*, em relação ao quadro estratégico, ou em uma defesa, *i.e.*, das posições da Identidade Organizacional. Assim como no quadrante (B), a resposta será uma negociação — em que os gerentes ligados a cada uma das estruturas cognitivas debaterão internamente na tentativa de homogeneizar seus entendimentos para um dos lados, com o intuito de fornecer a resposta mais equilibrada à empresa e aos *stakeholders*. Situações (D) e (B) são diferentes apenas em relação a qual estrutura cognitiva está sob conflito em relação ao problema. Enquanto o quadrante (D) é classificado como um conflito de Identidade Organizacional, (B) é classificado como um conflito de Quadro Estratégico.

Os quadrantes (C), (F), (G), (H) são aqueles em que o problema trazido pelo *stakeholder* é irrelevante para uma das estruturas cognitivas da organização e, por isso, considerado como questão de saliência moderada. Dessa forma, (C) e (G) são classificados como oportunidades, sendo o primeiro quadrante uma oportunidade expressiva e o segundo é uma oportunidade instrumental — ambos transcorrendo em respostas acomodativas; enquanto (F) e (H), ameaças expressiva e instrumental, respectivamente, transcorrem em respostas defensivas. Problemas de saliência moderada, ao contrário daqueles localizados em quadrantes de alta saliência, recebem, apenas, respostas de tratamento simbólico. Seu caráter de relevância simples — *i.e.*, consistente ou conflitante com apenas uma das cognições — e, portanto, incapaz de exercer real pressão sobre a firma, não exige respostas materialmente fundamentadas. Nesses casos, as organizações se limitam a emitir comunicados na direção ensejada pelo *stakeholder* em questão, com a intenção de apenas sugerir sua ação, o que, na prática, não acontecerá. Os *cases* de saliência moderada descritos por Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) demonstram como os *stakeholders* não encontram resposta efetiva por parte da firma; o que não impede que, ainda assim, o problema seja dissolvido em pouco tempo, confirmando a classificação da questão como moderada.

O quadrante (I) é aquele que não representa uma questão saliente em nenhuma das estruturas cognitivas empresariais e suas lógicas inerentes. Tal fato, por decorrência, acarretará uma baixa saliência da questão — ou não constituição de um problema — para a firma, bem como nenhuma resposta em qualquer de suas subcategorias ao *stakeholder* envolvido.

## **2.8 Lacuna Teórica: Moral como Cognição Gerencial**

Além das características da própria questão levantada pelo *stakeholder* — ponto no qual se baseia a teoria da cognição estratégica, a saliência do problema e a tipologia capaz de inter-relacionar cognições estratégicas —, há outros pontos citados por Bundy; Shropshire; Buchholtz (2013) que são potencialmente capazes de influenciar a interpretação cognitiva do gestor quanto à saliência do problema, *e.g.* o patrocinador do problema e suas características (*e.g.* AGLE et al., 1999; MITCHELL et al., 1997); o contexto, a intensidade ou a natureza das questões para *stakeholders* e organizações (JONES, 1991); a magnitude das consequências gerais relacionadas ao problema; o consenso social; a imediação; e a proximidade temporal.

Contudo, nenhum desses fatores faz justiça à Moral, extensivamente presente em toda linguagem da Teoria (Normativa) dos Stakeholders e correlata à lógica expressiva da Identidade Corporativa. Entre as muitas influências exercidas por ela, estão seu papel como articuladora: de sentimentos influentes sobre a cognição gerencial; da conexão emocional radical de *stakeholders* com determinadas causas (BANSAL; ROTH, 2000); do vínculo com vieses comportamentais — e, estes, potencialmente capazes de restringir a tomada de decisões complexas (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009; KABANOFF; BROWN, 2008); entre outros. A própria ideia de legitimidade das partes interessadas indica uma obrigação moral ou normativa para com os *stakeholders* (MITCHELL et al., 1997; PHILLIPS, 2003; JONES et al., 2007).

O debate, no entanto, sobre os aspectos cognitivos dos gestores, em que a Moral informa sentimentos, preconceitos e preferências, está em consonância com as principais indicações de pesquisa sugeridas pelos autores da Teoria dos Stakeholders (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Outras constatações acerca da pesquisa atual asseveram que “[houve] poucas tentativas de examinar o processo cognitivo usado por gerentes e tomadores de decisão para interpretar, compreender e reagir ao problema real em consideração” (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013, p. 353). Esta prescrição visa compreender como os

gerentes agem moralmente e sob quais bases racionais tomam suas decisões. March; Simon (1958) e Simon (1976), por exemplo, levantaram questões relacionadas aos limites cognitivos e racionalidades limitadas, que também serão determinantes à tomada de decisão. O'Fallon e Butterfield (2005) revisaram 174 artigos de inúmeros estudiosos que abordaram a tomada de decisão ética a partir da consciência, do julgamento, da intenção e do comportamento. Mas, por contraste, pouco foi dito até o momento, sobre como as intuições morais dos gestores também afetam seu processamento cognitivo da saliência de (e da resposta devida a) diferentes questões.

Portanto, dada a importância da matéria da saliência das questões e do processo de escolha ligado a elas, no próximo capítulo, será examinada a perspectiva da Psicologia Moral de Jonathan Haidt (2012) e como sua Teoria dos Fundamentos Morais pode enriquecer a discussão da Teoria dos Stakeholders, bem como ajudar a esclarecer outras perguntas de Bundy; Shropshire; Buchholtz (2013, p. 20), tais como: “As empresas respondem de forma diferente a oportunidades expressivas *versus* instrumentais ou a ameaças expressivas *versus* instrumentais?”. Se a moralidade for um componente importante da percepção gerencial, é provável que a resposta seja afirmativa e que sentimentos morais dos gestores estejam por trás da explicação para essas diferenças.

### 3 A PSICOLOGIA MORAL DE JONATHAN HAIDT

Este capítulo é dividido em onze subitens que descrevem a posição teórica do referido autor em 5 momentos: (1) sua (alegada) importância para a Teoria dos Stakeholders: como os estudos de Jonathan Haidt se adequam bem à lacuna descrita no final do capítulo anterior; (2) as bases psicológicas para a estruturação de suas teorias: racionalismo moral, pluralismo culturalista, intuicionismo moral e bases evolutivas da Psicologia Moral; em seguida (3) teorias psicológicas do indivíduo e da coletividade como resultado da psicologia experimental: Teoria das Fundações Morais e aspectos sociais; (4) decorrências teóricas para *stakeholders* e organizações: moralidades como configurações fundacionais, e Psicologia Moral e o contexto organizacional; e, por fim, (5) a apresentação de um modelo teórico a ser testado por esta pesquisa e as expectativas proposicionais advindas deste.

#### 3.1 Importância para a Teoria dos Stakeholders

Uma teoria que nasce com a proposta de questionar o *status quo* da valorização dos acionistas em detrimento dos demais *stakeholders* (PARMAR et al., 2010); que tem em sua origem a pretensão de conciliar organicamente mercado e moralidade (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017); que traz para a (mesma) mesa de discussão anseios diversos das partes que podem afetar a organização e/ou serem afetados por ela — *i.e.*, *stakeholders* (FREEMAN, 1984); tem como premissa o solucionamento de desejos conflitantes (GRIFFIN, 2017). Esta realidade, que suscitou críticas entre os autores que acusavam a Teoria dos Stakeholders de não oferecer uma solução normativa (*e.g.* Argandoña, 1998; ORTS E STRUDLER, 2009), desencadeou um grande movimento entre filósofos que trouxeram contribuições morais variadas para se ligarem à “ponte” epistêmica inaugurada por ela (PARMAR et al., 2010, p. 11).

Entretanto, por mais ricas que sejam as teorias normativas dos *stakeholders* propostas, cada uma expressa, a partir de um ponto de vista peculiar, sua visão de mundo. Sendo, portanto, incapazes de propor generalizações para o que é *certo* e *errado*, devido à vastidão de locais, culturas, épocas e contextos aos quais poderiam se expor (MAIER, 2015), recaem, assim, no problema do relativismo. Adotar qualquer uma dessas perspectivas morais é, em algum nível, descartar outra(s) — o que, sobre uma ótica concorrente, pode desencadear novos conflitos entre moralidades e, assim, sucessivamente.

Para além de projetar *frameworks* éticos específicos sobre os desafios gerenciais, entender, do ponto de vista psicológico, como as moralidades surgem e ganham proeminência, quais são suas estruturas comuns e como funcionam, pode contribuir para o esclarecimento de um relevante aspecto cognitivo da tomada de decisão gerencial: como crenças e valores de influência primária são constituídos e sob que circunstâncias são conflitantes ou complementares.

### 3.2 Racionalismo Moral

A Psicologia Moral, definida por La Taille (2007) como aquela que busca entender os processos psíquicos por meio dos quais se legitimam regras, princípios e valores da ordem do dever, até 1987, fazia parte da Psicologia do Desenvolvimento (HAIDT, 2012). Os pesquisadores desta vertente se concentravam em aspectos da justiça e procuravam compreender como as crianças descobrem/desenvolvem valores como *certo* e *errado*. Em síntese, as principais respostas a esta questão são: (1) inatismo, que confere responsabilidade à própria natureza do ser pelo desenvolvimento de valores morais, como acontece na religião cristã, por exemplo — na qual a Bíblia testemunha que Deus pôs sua lei no coração dos homens — ou no evolucionismo darwinista, por meio de emoções morais evoluídas geneticamente pré-carregadas (DARWIN, 1981, [1871]); (2) empirismo, que atribui à educação e à observação o processo de moralização de um ser humano originalmente vazio de valores, como alega Locke (1979, [1690]); e (3) racionalismo, que defende que as crianças descobrem a moralidade por si mesmas. Nesta última perspectiva — a principal aposta inicial da Psicologia Moral (HAIDT, 2012) —, uma pluralidade de experiências na infância revela, pela razão, a moralidade gradualmente. Filósofos racionalistas, como Williams (1967 apud HAIDT, 2012), acreditam no poder da razão *a priori* para a compreensão de verdades substanciais do mundo. Esta, que representa uma complexa tradição filosófica, é resumida por Haidt (2012) como a vertente que credita à racionalidade a forma mais confiável de se obter conhecimento moral. Para o racionalismo, a racionalidade é a natureza e o bom raciocínio moral é o *telos* do seu desenvolvimento (HAIDT, 2012).

O desenvolvimento da perspectiva racionalista na Psicologia Moral teve início com Jean Piaget. Considerado o maior entre os psicólogos do desenvolvimento (HAIDT, 2012), Piaget, que iniciou sua carreira como zoólogo, trouxe os conceitos de estágios de desenvolvimento de suas pesquisas com lagartas e borboletas para explicar o desenvolvimento da psiquê humana. Seu interesse era compreender como crianças, limitadas

intelectualmente, alcançam uma mentalidade adulta complexa a partir de poucos recursos cognitivos. Para o francês, o desenvolvimento moral, bem como a capacidade de raciocínio humana, respeita etapas de desenvolvimento (PIAGET, 1997, [1932/1965]). Crianças demonstram crescente capacidade de respeitar regras e dissolver dilemas morais à medida que avançam em estágios ordenados e capturam racionalmente as regras cotidianas por meio de habilidades cognitivas cada vez mais maduras. Piaget concluiu que a moralidade não é inata e que também não é aprendida diretamente com adultos.

Assim como Piaget, seu sucessor, Lawrence Kohlberg, advogou a ideia de que a tentativa dos pais de educarem moralmente suas crianças de forma intencional era tão ineficaz quanto imprópria. Para ambos os autores, o desenvolvimento da moralidade só era possível por meio de trocas e experiências cotidianas presentes no desenvolvimento particular de cada criança. Entretanto, Kohlberg (1969, 1971) ampliou a teoria de Piaget ao desenvolver uma forma de estratificar o desenvolvimento intelectual de crianças. Seus estudos apontaram para seis estágios de desenvolvimento que reiteraram a posição de Piaget: os dois primeiros são referentes aos níveis pré-convencionais piagetianos, em que crianças julgam o mundo e suas experiências a partir de características superficiais. O terceiro, chamado de moralismo ingênuo, aponta o reconhecimento da autoridade, ainda que sem questionamentos sobre sua legitimidade. O quarto, após a puberdade — justamente no ponto em que Piaget chama atenção para a emergência da abstração — descreve o significado e a natureza da justiça, bem como autoridade e razões que envolvem a ambas. Por fim, os últimos dois estágios, na adolescência, descritos como pós-convencionais, possibilitam a apreciação da honestidade e das leis, ainda que conciliem atos desonestos e ilegais, em nome da justiça (KOHLBERG, 1968).

Elliot Turiel, ex-aluno de Kohlberg, desenvolveu uma técnica para identificar o surgimento de padrões morais em crianças mais novas. Como a habilidade para a argumentação favorece crianças mais articuladas e, portanto, mais velhas, Turiel aplicou perguntas morais simples que não exigiam explicações. O resultado foi uma inovação em relação a Piaget e Kohlberg: crianças não tratam todas as regras sob o mesmo critério. Seus estudos apontaram que, mesmo muito novas — por volta dos cinco anos — crianças são capazes de diferenciar regras gerais, consideradas convenções sociais, de regras morais (HOLLOS; LEIS; TURIEL, 1986; NUCCI; TURIEL; ENCARNACION-GAWRYCH, 1983), que previnem o dano e favorecem a “justiça, direito e bem-estar relativos à forma como as pessoas devem se relacionar” (TURIEL, 1983, p. 3, tradução nossa). Para Turiel, a base de

todo o desenvolvimento moral fundava-se na ideia de que as regras que evitam danos são especiais e universais. “Crianças constroem seu entendimento moral sobre o alicerce da verdade absoluta de que o mal é errado” (HAIDT, 2012, p. 27).

As descobertas de Kohlberg e Turiel, apesar das diferenças, tiveram uma implicação significativa semelhante sobre a compreensão acadêmica e política do desenvolvimento da moralidade. Como a lógica construcionista<sup>6</sup> racionalista considerou a evolução moral de crianças com maior empatia metodologicamente superior às demais que não apresentavam os mesmos índices, apenas a livre interação com outras crianças foi considerada instrutiva para o desenvolvimento e aprimoramento moral. Pais e outras autoridades tornaram-se obstáculos ao desenvolvimento moral (HAIDT, 2012, p. 24), ainda que a correspondência empática de crianças com adultos e autoridades fosse naturalmente difícil de ser observada, em decorrência da falta de vivência das crianças em tais papéis. Segundo Haidt (2012), o que se viu, a partir de então, foi a construção de uma moralidade pautada no ideal de igualdade como justiça e na prevenção do dano, ambos como valores primordiais, enquanto hierarquia, autoridade e tradição eram banidos, geralmente por serem considerados inúteis ao desenvolvimento, ou inerentemente maus (HAIDT, 2012).

### 3.3 Pluralismo Culturalista

O racionalismo de Piaget e Kohlberg definia a opção teórica da Psicologia Moral até o final dos anos 1980, quando Jonathan Haidt (2012) assumiu as suspeitas teóricas dos estudos antropológicos de Shweder, Mahapatra e Miller (1987) como um contraponto a ser considerado. Richard Shweder, embasado em suas observações como pesquisador, na Índia, descreveu diferenças entre como indianos e americanos pensavam personalidade e individualidade, e como isto correspondia a padrões distintos de moralidade. Para Shweder, a mentalidade ocidental é peculiar, por conceber a pessoa como “um universo motivacional e cognitivo limitado, único, mais ou menos integrado, um centro dinâmico de consciência, emoção e julgamento [...] contrastada tanto em relação a outros todos quanto a seu pano de fundo social e natural” (GEERTZ, 1984, p. 126, tradução nossa).

Em sua explicação sobre as diferenças do *self* em sociedades diversas, Shweder apontou o equilíbrio entre as questões consideradas individuais e as tidas por grupais em cada sociedade como sendo o elemento-chave para a compreensão das diferenças entre as

---

<sup>6</sup> Este era o termo usado por Kohlberg para definir sua posição a respeito do desenvolvimento cognitivo infantil.

moralidades ocidentais e orientais (HAIDT, 2012). A maior parte das sociedades é adepta da opção sociocêntrica, em que os indivíduos são subordinados à vontade do grupo. Mas, em oposição a este modelo, está a crescente opção individualista moderna, que prioriza a vontade do indivíduo sobre a sociedade (SHWEDER; BOURNE, 1982). Para o antropólogo, o racionalismo de Piaget e Kohlberg, produzido por — e para — uma cultura individualista, não seria compatível com a moralidade tipicamente sociocêntrica, na qual as pessoas são interdependentes. Em sociedades orientais, questões morais valorizadas no ocidente (*i.e.*, prevenção de danos e justiça) não são separadas de outras regras consideradas meras convenções sociais no Ocidente.

“[...] A distinção entre Moral e meras convenções não é uma ferramenta que as crianças usam em todos os lugares para auto-construir seu conhecimento moral. Em vez disso, a distinção acaba sendo um artefato cultural, um [...] subproduto necessário da resposta individualista à questão de como indivíduos e grupos se relacionam. Quando você coloca os indivíduos em primeiro lugar, antes da sociedade, qualquer regra ou prática social que limite a liberdade pessoal pode ser questionada. Se não protege alguém do mal, então não pode ser moralmente justificado. É apenas uma convenção social” (HAIDT, 2012, p. 35, tradução nossa).

O estudo de Shweder, com ênfase em emoções morais, foi recebido como um grande ataque à posição racionalista. Apesar de a sua metodologia ser baseada na avaliação e no julgamento de situações morais fictícias — assim como o que fora feito anteriormente por Turiel (1983) —, os dados coletados por Shweder, na Índia, trouxeram respostas diferentes daquelas aferidas sobre comportamento ocidental, nos Estados Unidos. Conjecturas indiferentes a cidadãos americanos soavam ofensivas aos indianos, e vice-versa, dada a diferença entre as opções sociocêntrica e individualista de cada país. Na Índia, “a ordem social é uma ordem moral” (SHWEDER apud HAIDT, 2012, p. 34), portanto, a moralidade se torna muito mais ampla e densa. Segundo Haidt (2012), “quase qualquer prática [*nessas circunstâncias*] pode ser carregada de força moral” (HAIDT, 2012, p. 33). Muito embora a ordem social americana também seja uma ordem moral, o psicólogo acrescenta que se trata de uma condição social construída exclusivamente sobre os pilares da liberdade e da proteção individual.

Nestas condições, em que outros elementos surgem como evidências de moralidade — *i.e.*, para além da prevenção ao dano e do reconhecimento da justiça, apontados por Turiel (1983) —, a hipótese da regra moral como o reconhecimento universal do mal como erro

perdeu força. Esses novos aspectos percebidos inclusive por crianças como sendo moralmente incorretos forneceram as bases necessárias à fundamentação de um pluralismo moral. Para Shweder, o aprendizado cultural era fonte de conhecimento moral (HAIDT, 2012), o que excluía a racionalidade *a priori* como tal.

Haidt et al. (1993), então, avançou, a partir da perspectiva de Shweder, e levantou evidências de que o domínio moral se estendia para além do dano, como previsto no estudo na Índia. A partir de uma pesquisa que controlou as variáveis relacionadas ao dano, coletou e comparou dados de três regiões, sendo duas brasileiras (*i.e.*, Sul e Nordeste) e uma americana (*i.e.*, Filadélfia). As divergências entre sociedades sociocêntricas e individualistas, sugeridas por Shweder, foram observadas novamente. Por meio de histórias fictícias, chamadas de “violações de tabu inofensivas” (HAIDT, 2012, p. 36, tradução nossa), entrevistados confirmaram padrões distintos de emoções morais. Enquanto americanos mantinham a lógica de Turiel, ou seja, moralmente despertados somente por situações potencialmente perigosas à vida, as demais localizações apresentaram uma moralidade mais ampla, *i.e.*, não somente o *dano*, mas também o *nojo* e o *desrespeito* foram considerados moralmente errados, ainda que estes não implicassem aquele.

### **3.4 - Intuicionismo Moral**

Haidt não apenas confirmou as principais descobertas de Shweder, mas identificou outra importante característica à compreensão da Moral: o raciocínio emerge como uma justificativa *post hoc*. 38% de 1.620 entrevistados afirmaram que alguém — nas histórias de “violações de tabu inofensivas” — havia se ferido. No entanto, os exemplos criados pelo psicólogo, e utilizados em suas entrevistas, foram intencionalmente despojados de elementos narrativos que pudessem suscitar o dano, justamente para capturar possíveis sentimentos morais em estruturas distintas. Entretanto, ao serem indagados acerca das razões pelas quais classificavam as histórias como moralmente erradas, os entrevistados “inventaram danos porque já tinham condenado [*previamente*] as ações” (HAIDT, 2012, p. 42, tradução nossa); *i.e.*, um raciocínio em busca de apoio às suas reações emocionais automáticas. Segundo Haidt (2012), foram inúmeras tentativas de justificção posterior que, após uma sessão de perguntas e contra-argumentos em cadeia, programados para confrontar as razões oferecidas pelos entrevistados, provocaram “Estupefação Moral” (WEGNER apud HAIDT, 2012) — uma

incapacidade para a racionalização que denota, segundo o autor, um tipo uma *confissão* indireta da “primazia afetiva<sup>7</sup>” (WUNDT, 1907, [1896]).

A descoberta empírica de Haidt, de que o raciocínio moral comumente servia às emoções morais — e não o contrário —, evidenciou o ressurgimento da filosofia sentimentalista de David Hume (1739), que corresponde a um modelo moral antagônico ao paradigma cognitivista racionalista (DENIS, 2008), vigente e ainda dominante (LA TAILLE, 2007): “a razão é, e só deve ser escrava das paixões, e nunca pode pretender ter qualquer outro cargo que não seja servi-las e obedecê-las” (HUME, 1969 [1739–40], p. 462, tradução nossa). A premissa humeana contraria não somente “o poder da razão *a priori* de capturar as verdades substanciais do mundo” (WILLIAMS, 1967, p. 69 apud HAIDT, 2012, p. 402, tradução nossa) e as teorias construtivistas de uma sequência evolutiva universal — que conduz indivíduos à maturidade moral (BIAGGIO, 1999) —, mas também a capacidade autoproclamada pelos racionalistas de construir uma ordem moral social a partir da reflexão racional (HAYEK, 1988).

A tradição filosófica sentimentalista humeana, também representada por Adam Smith e Edmund Burke (FRAZER, 2010), Francis Hutcheson e o Conde de Shaftesbury (HAIDT, 2012), foi menosprezada pela Psicologia Moral por 200 anos, em detrimento do que Haidt chamou de “ilusão racionalista” (2012, p. 47). Segundo Solomon (1993), trata-se de uma rejeição milenar, que chega até Kohlberg por influência de Kant (BIAGGIO, 1999), mas que pode ser rastreada até a filosofia platônica. A desconfiança em relação às paixões e a estima pelo pensamento racional estão presentes desde as descrições mitológicas antigas (*e.g.* OVÍDIO, 2004; PLATÃO, 1997), embora não seja uma característica antropológica unânime.

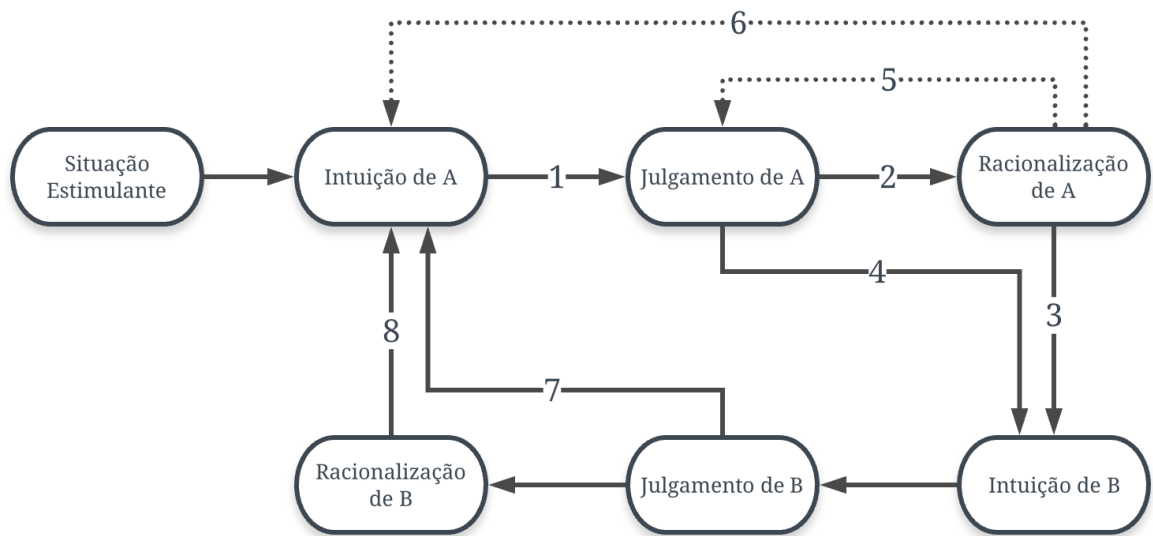
A partir de suas observações, Haidt (2001) desenvolveu o seu modelo intuicionista social (Figura 2) que compilou as proposições oriundas de sua pesquisa. Para o psicólogo, além de as intuições, provenientes de sentimentos morais, precederem e influenciarem os julgamentos morais (1), as racionalizações *a posteriori*, impactadas por estes julgamentos (2), agem como justificadoras dos juízos feitos intuitivamente, a fim de obter influência social (3 e 4) — *e.g.* propósitos estratégicos, como administração da reputação, construção de alianças e recrutamento de apoiadores em disputas cotidianas (HAIDT, 2012). Analogamente, os julgamentos e racionalizações de terceiros (B) podem retroalimentar (7 e 8) as intuições dos

---

<sup>7</sup> *I.e.*, *flashes* positivos ou negativos de sentimento que nos preparam quase que instantaneamente para aceitar ou evitar algo (HAIDT, 2012).

primeiros, e assim sucessivamente. Mas, como salienta Haidt (2012), apesar de as razões serem um mecanismo de explicação posterior de juízos tomados a partir de bases emotivistas — como previu Hume —, o filósofo britânico se excedeu ao generalizar sua filosofia de forma irrestrita. Os experimentos de Haidt apontam uma possível influência — ainda que mais fraca — da razão sobre julgamentos e intuições (5 e 6) em situações específicas.

**Figura 2:** Modelo Intuicionista Social de Julgamento Moral



Fonte: Adaptada de (HAIDT, 2001, p. 815)

As descobertas de Haidt ecoaram evidências semelhantes às de outros pesquisadores, como no caso das alegações de Pinker (2002), que acusou cientistas de traírem as premissas científicas em prol de valores progressistas, tornando-se “exibicionistas morais” (p. 106). Damásio (1994) descreve o caso de pacientes com lesões no córtex pré-frontal ventromedial<sup>8</sup> que perderam a capacidade de tomar decisões, apesar de manterem bons níveis de QI e capacidade de julgamento moral (*i.e.*, identificar o certo e o errado). Para Haidt (2012), o neurocientista português comprovou que o “raciocínio *requer* paixões” (p. 52). Margolis (1987) usou a ciência cognitiva para identificar as razões de as crenças políticas estarem desconectadas de fatos objetivos e concluiu — em concordância com Johnson-Laird e Wason (1977) — que julgamentos e justificativas são processos separados; humanos produzem e creem em suas próprias justificativas *ex-post* (p. 21). E Barkow et al. (1992) apresentaram a

<sup>8</sup> Região do cérebro responsável pela integração dos sentimentos às deliberações (DAMASIO, 1994).

tese de que a moralidade era fundamentalmente emocional, desenvolvida sobre bases evolutivas, que ficou conhecida como psicologia evolucionista.

### 3.5 Bases Evolutivas da Psicologia Moral

Haidt (2012), então, concluiu que, uma vez motivada por outro tipo de cognição (*i.e.*, emotiva/intuitiva), mais veloz e anterior à racionalidade, a Moral provavelmente emerge em tenra infância pela combinação do aprendizado social e/ou do inatismo — *i.e.*, sentimentos morais pré-carregados, como acreditava Darwin, organizados em um cérebro pré-programado geneticamente pelo princípio da evolução e da adaptabilidade das espécies (MARCUS, 2004).

As hipóteses oferecidas por Darwin para a evolução da Moral como um tipo de mecanismo adaptativo exploraram sentimentos morais como elos relacionais. Citam-se, por exemplo, simpatia, considerada como “a pedra fundamental” para as relações sociais; vergonha e orgulho, associados à reputação, etc. Semelhantemente, Leary (2004) propõe uma leitura evolucionária da autoestima, como “um ‘sociômetro’ que mede continuamente o valor do sujeito como parceiro de relacionamento” (HAIDT, 2012, p. 97).

“[...] nosso senso moral ou consciência torna-se um sentimento altamente complexo - originado nos instintos sociais, em grande parte guiados pela aprovação de nossos semelhantes, governada pela razão, interesse próprio e, em tempos posteriores, por profundos sentimentos religiosos, e confirmada pela instrução e pelo hábito” (DARWIN, 1981, [1871], p. 137, tradução nossa).

Esses sentimentos, originalmente ativados por gatilhos relacionados à sobrevivência, foram constante e rapidamente modificados pela coevolução genético-cultural (RICHERSON; BOYD, 2005), passando a receber estímulos de novos contextos relacionais que, nos moldes do Altruísmo Recíproco por não parentes<sup>9</sup> (TRIVERS, 1971), subverteram a lógica dos genes egoístas (DAWKINS, 1976). Haidt (2012), sobre isso, argumenta que, somente em função das mentes morais, características do projeto evolutivo humano, tornou-se possível a existência de grupos sociais sem a necessidade do vínculo consanguíneo, uma exclusividade no reino animal.

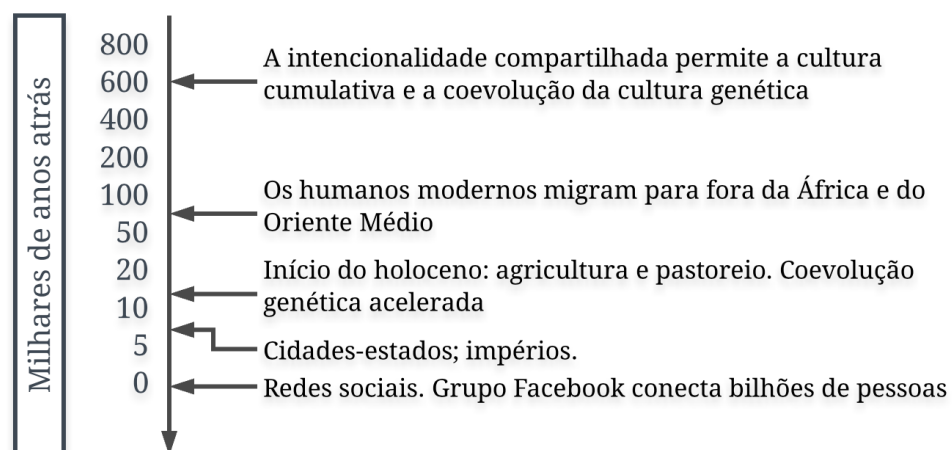
Tomasello et al. (2005) fornecem uma explicação histórica para o surgimento destes sentimentos morais e da subsequente socialização entre humanos: a intencionalidade

---

<sup>9</sup> Não relevantes para a performance biológica.

compartilhada. Segundo o especialista em cognição, em algum momento no último milhão de anos, ancestrais humanos desenvolveram a capacidade de compartilhar representações mentais de tarefas comuns. Ao passo que esta nova e singular habilidade permitiu que seres humanos dominassem atividades coletivas complexas (e.g. caça, construção, criação de filhos), todos os envolvidos também experimentaram um padrão comunal para a avaliação dos níveis de cooperação, negatividade e expectativas em relação aos seus pares (HAIDT, 2012). Indivíduos tornaram-se aptos, mediante a insurgência de uma matriz<sup>10</sup> moral, a classificar atitudes e respostas aos estímulos fornecidos como adequados ou inadequados, certos ou errados.

**Figura 3:** Linha do tempo de eventos da evolução humana, após o surgimento da moralidade como ferramenta adaptativa



Fonte: Adaptada de (HAIDT, 2012, p. 257)

Para Tomasello, o grande passo subsequente à intencionalidade compartilhada foi o surgimento da *ultrassocialidade* em duas etapas: (1) em pequenos grupos, de duas ou três pessoas; e (2) mentalidade de grupo — *i.e.*, “a capacidade de aprender e se conformar às normas sociais, sentir e compartilhar emoções relacionadas ao grupo e, em última análise, criar e obedecer a instituições sociais, incluindo a religião” (HAIDT, 2012, p. 254, tradução nossa).

Até que o surgimento das cidades-estados fosse possível, outros eventos morais intermediários exigiram um nível superior de colaboração entre indivíduos, como: a migração

<sup>10</sup> Definida em Haidt (2012, p. 254) como uma “alucinação consensual”.

de povos da África, possivelmente motivados por mudanças climáticas (POTTS; SLOAN, 2010) e o surgimento da agricultura em coevolução com a religião (HAIDT, 2012). Indivíduos desagregadores, violentos e trapaceiros, tiveram suas possibilidades reprodutivas limitadas pela imposição de sanções do grupo (BOEHM, 1999).

Para Haidt (2012), os sentimentos morais, semelhantes em culturas diferentes, viabilizaram a vida em sociedade, o que possibilitou a saída dos ancestrais humanos das selvas e savanas — com altas taxas de violência e genocídio (PINKER, 2011) — para uma qualidade de vida possível somente em conglomerados urbanos com moralidades compartilhadas, mais pacíficos e moderados que os grupos pré-civilizacionais (KEELEY, 1996). E tudo isso no espaço de alguns milhares de anos, conforme demonstrado na Figura 3.

### **3.6 Teoria das Fundações Morais**

Os sentimentos morais despertaram hipóteses científicas sobre a existência de um tipo comum de receptor(es) biopsíquico(s) — para identificação e qualificação de interações sociais. Haidt e Joseph (2004, 2007) utilizaram o conceito de modularidade (PREMACK; PREMACK, 2020) — *i.e.*, interruptores presentes no cérebro animal, ativados por padrões importantes à sobrevivência — para explicar como o domínio moral pode ter evoluído nas — e para a viabilização das — comunidades humanas.

Para Sperber e Hirschfeld (2004), esses módulos cognitivos evoluídos são adaptações a uma série de fenômenos ancestrais, que processam a entrada de informações e estimulam reações para rejeitá-las ou oportunizá-las. Os antropólogos ainda distinguem os gatilhos de ativação destes módulos entre: originais (*i.e.*, detecção precisa de objetos e/ou situações e suas variantes, para o qual foram “programados”) e atuais (*i.e.*, similaridades, objetos e/ou situações que possam representar, simbolizar ou lembrar os gatilhos originais).

Haidt e Joseph (2004, 2007) buscaram elementos que pudessem representar módulos morais universais. A partir dos principais desafios adaptativos descritos por psicólogos evolucionistas, conectaram as virtudes descritas em muitas culturas (*e.g.* NEUBERG; KENRICK; SCHALLER, 2010) e descreveram seus gatilhos originais e atuais, como podem ser vistos na Figura 4.

**Figura 4:** Seis<sup>11</sup> fundações para a moralidade

|                           | <b>Cuidado-Dano</b>                                      | <b>Liberdade-Opressão</b>                       | <b>Justiça-Trapça</b>                       | <b>Lealdade-Traição</b>                | <b>Autoridade-Subversão</b>                    | <b>Santidade-Degradação</b>             |
|---------------------------|--|---|---|--|--|---|
| <b>Desafio Adaptativo</b> | Proteger e cuidar de crianças                            | Conviver em grupos com indivíduos dominadores   | Obter benefícios de parcerias bidirecionais | Formar coalizões coesas                | Criar relações benéficas dentro de hierarquias | Evitar contaminações                    |
| <b>Gatilho Original</b>   | Sufrimento, angústia ou carência expressada por um filho | Sinais de tentativa de dominação                | Trapça, cooperação, decepção                | Ameaça ou desafio ao grupo             | Sinais de dominação e submissão                | Produtos residuais, pessoas falecidas   |
| <b>Gatilho Atual</b>      | Pets, personagens de desenhos animados                   | Elementos percebidos como restrições ilegítimas | Fidelidade conjugal                         | Times esportivos, nações               | Patrões, profissionais respeitados             | Ideias de tabus (comunismo, racismo)    |
| <b>Perfil Emocional</b>   | Compaixão  | Raiva justificada, reatância, opressão          | Raiva, gratidão, culpa                      | Orgulho do grupo, raiva dos traidores  | Respeito, medo                                 | Aversão, nojo, adoração                 |
| <b>Virtudes</b>           | Cuidado, bondade   | Amor pela liberdade política, resistência       | Justiça, confiança, proporcionalidade       | Lealdade, patriotismo, autossacrifício | Obediência, deferência                         | Temperança, castidade, piedade, limpeza |

Fonte: Adaptada de HAIDT (2012, p. 156)

### 3.6.1 - Fundação Cuidado-Dano

Do ponto de vista evolutivo adotado por Haidt (2012) para descrever as fundações de sua teoria, os filhotes humanos representam uma aposta superior a qualquer outro animal. As características biológicas da espécie (*e.g.* tamanho do cérebro, capacidade tardia para andar), os cuidados inerentes à gestação e ao parto, bem como as complexidades da educação para uma vida social, são tão variados que, ao longo da história adaptativa, acumularam grande quantidade de experiências para o acionamento da fundação e consequente sobrevivência da prole.

Os gatilhos originais, que envolviam todos os cuidados para a preservação de filhos, sob a influência da cultura — que pode mudar rapidamente — levaram grupos e comunidades inteiras a se organizarem em torno de causas que visam à proteção de outros atores considerados frágeis, como uma adaptação do cuidado filial. A natureza humana, inatamente preparada para a perpetuação de sua própria espécie, sofre adaptações mediadas pela cultura

<sup>11</sup> Haidt (2012) acrescenta que seu objetivo não foi esgotar todas as fundações e que, provavelmente, existem outras, apesar de julgar que essas são as mais importantes. Intuições sobre honestidade, propriedade, autocontrole e desperdício estão sendo investigadas. Para saber mais sobre fundações morais adicionais, acessar: [www.moralfoundations.org](http://www.moralfoundations.org).

— incluindo expressões políticas e religiosas — e expande seu leque de cuidados, tornando-se defensora de: animais, minorias, estrangeiros, natureza e outros indivíduos que se sacrificam pelo grupo, como ex-combatentes.

No mundo corporativo, uma situação exemplar do conflito entre moralidades concorrentes de diferentes *stakeholders*, envolvendo a fundação cuidado-dano, pode ser observada no caso da Nike e do atleta de futebol americano Colin Kaepernick. Kaepernick protestou em favor da causa negra nos EUA — *i.e.*, compaixão motivada pelas questões raciais, sentimento oriundo dos gatilhos atuais da fundação cuidado-dano — ao rejeitar símbolos nacionais estadunidenses, soando, assim, desafiador ao sentimento patriótico, típico da fundação autoridade-subversão, sensível ao público conservador daquele país. O atleta também acusou a NFL<sup>12</sup> de dificultar sua volta aos campos — *i.e.*, fundação liberdade-opressão (KAEPERNICK, 2019) — e teve sua atitude endossada pela Nike, sua patrocinadora - *i.e.*, compaixão pela causa em resposta à opressão —, o que, por sua vez, rendeu boicotes do público consumidor contra a imagem da marca nas redes sociais, além de controvérsias sobre os impactos financeiros da estratégia moral (NIKE, 2018; KAEPERNICK, 2019).

Como pôde ser notado — e será uma constante para os demais *cases* aqui apresentados — a interação entre fundações morais, como ações e reações, é uma condição inerente ao conflito entre moralidades. Configurações morais, ao defenderem suas perspectivas, podem despertar respostas morais antagônicas, o que faz com que a evidência de um conjunto de sentimentos e ações morais seja percebido e interpretado cotidianamente de forma dinâmica pela atuação de outras configurações. O exemplo do astro do futebol americano, portanto, é uma interação entre várias fundações, acionadas por moralidades distintas, descrito como cuidado-dano por mera convenção analítica.

### **3.6.2 Fundação Liberdade-Opressão**

Humanos são inatamente hierárquicos (BOEHM, 1999), mas, com o surgimento da caça e de outras atividades complexas, uma revolução política ganhou força entre as sociedades da época. A tecnologia para o desenvolvimento de armas e a comunicação com outros indivíduos, igualmente sentindo-se oprimidos, possibilitaram a deposição de líderes, o que Boehm chama de Hierarquia de Dominância Reversa.

---

<sup>12</sup> National Football League.

Diante do desafio adaptativo de viver em pequenos grupos e superar indivíduos com instinto opressor, gatilhos originais (*e.g.* sinais e tentativas de dominação, bem como sugestões de comportamento agressivo) podem disparar a “raiva justificada” (HAIDT, 2012, p. 216). Este padrão original fundamentado por milhares de anos também sofreu adaptações, instigadas pela cultura, evoluindo para gatilhos atuais acionados a qualquer elemento ou situação que se imponha de forma ilegítima à liberdade. A percepção de legitimidade também tem variações conforme a cultura, mas o fato pode explicar tanto o ódio ao capitalismo quanto ao controle estatal, lados opostos do espectro político.

Um exemplo da fundação liberdade-opressão em corporações pode ser observado no *case* da desenvolvedora de jogos americana Blizzard, que, em 2019, puniu um jogador profissional, conhecido como Blitzchung, por se manifestar em favor dos protestos de Hong Kong (2019–20 HONG KONG PROTESTS). A atitude sensibilizou a moralidade de vários *stakeholders* mundiais, que, por meio da fundação liberdade-opressão, reconheceram a reprimenda como um ato opressor. A reação entre *stakeholders* mundiais rendeu um boicote contra a empresa que, provavelmente, impactou a gerência da empresa na forma de uma dissonância cognitiva — *i.e.*, conflito de interesses entre seus objetivos financeiros no mercado chinês e sua imagem de empresa livre. A produtora reduziu as penas impostas ao jogador e reintegrou premiações retidas (BLITZCHUNG CONTROVERSY, 2019).

### **3.6.3 Fundação Justiça-Trapaça**

Segundo Haidt (2012), o crescimento das comunidades humanas exigiu interação para o cumprimento de atividades compartilhadas. Práticas indispensáveis à vida social — *e.g.* caça de animais de grande porte, agricultura, sobrevivência em guerras e em acidentes naturais e criação de estados-nação — são inviáveis sem a cooperação. Durante milhares de anos, os ancestrais humanos enfrentaram o desafio adaptativo de fazer parcerias bilaterais e potencializar a sobrevivência para si e para o grupo, evitando aproveitadores que colhem benefícios oferecidos sem a reciprocidade esperada.

Neste contexto, a confiança entre pares e entre grupos é imprescindível à existência de sociedades complexas. O altruísmo recíproco proposto por Trivers (1971) explica que, ainda que sejamos geneticamente egoístas (DAWKINS, 1976), evoluímos em direção a uma preocupação sincera para com indivíduos, sem a necessidade de consanguinidade, mas de forma seleta; agimos em retribuição a uma condição comprovadamente favorável.

Os gatilhos originais, como atos de cooperação, motivam uma amabilidade limitada àqueles que agem de forma solidária. Do outro lado do espectro, ações que denotam fraudes e egoísmo são punidas com desprezo, raiva e sanções sociais. Gatilhos atuais variam conforme a cultura e/ou a política de cada grupo, mas apontam para a exigência de proporcionalidade — *e.g.* o clamor pelo aumento da taxa de impostos para a população rica, por um lado, e a supressão de ajuda governamental a grupos considerados usurpadores, por outro.

Um exemplo de como a fundação justiça-trapaça pode ser observada em empresas deu-se entre o sindicato dos petroleiros do Ceará e a distribuidora local de gás, em 2020. Em uma ação popular para demonstrar a *desproporcionalidade* dos preços do combustível no Estado, o sindicato promoveu a venda de botijões pela metade do preço convencional. A fornecedora que não entregou a encomenda acordada foi acusada pelo Sindipetro de boicotar a ação, *i.e.*, de traição (SINDIPETRO, 2020).

#### **3.6.4 Fundação Lealdade-Traição**

Haidt (2012) aponta que, há milhares de anos — antes da agricultura e da propriedade privada (KEELEY, 1996) — guerras e a necessidade de proteção contra grupos rivais trouxeram grandes desafios sociais. Sobreviveram aqueles que encontraram indivíduos leais para melhores coalizões, não os individualistas.

A experiência humana acumulada sobre esta necessidade forjou uma fundação própria, acionada originalmente por quaisquer sinais capazes de informar acerca do nível de confiabilidade de uma pessoa em relação ao grupo. Haidt (2012) nota que uma das variantes da evolução para a fundação lealdade-traição pode ser observada em gatilhos atuais relacionados à disputa em grupo, como em competição entre correligionários políticos ou em esportes, que, caracteristicamente, incentivam a rivalidade entre times. Troféus, hinos, uniformes, brasões, coreografias, *slogans*, rituais e cerimônias de inclusão podem ser alguns dos elementos culturais comumente usados para conferir identidade de grupo aos integrantes. A força moral desta fundação pode ser percebida pelas condenações historicamente aplicadas aos traidores — *e.g.* morte aos muçulmanos apóstatas (Corão 4:56; 4:89) — que, normalmente, são considerados piores que os próprios inimigos (HAIDT, 2012).

Empresas que agem sob uma lógica instrumental de maximização de riquezas, ignorando o aspecto ético entre *stakeholders* em contextos sociais sensíveis, também podem ser alvos de boicotes e sanções financeiras rigorosas. Este foi o caso de um empreendedor

digital brasileiro que acumulou 17 mil unidades de álcool em gel no início da pandemia de coronavírus (2020). Ao ser denunciado por internautas, provavelmente motivados pela sensação de terem sido passados para trás — *i.e.*, fundação lealdade-traição (LT) — teve sua loja retirada do ar pela Amazon<sup>13</sup> (VENDEDOR, 2020).

### 3.6.5 Fundação Autoridade-Subversão

Segundo De Waal (1996), é impossível ter sensibilidade às regras sociais sem um acordo que envolva posições e autoridade. Historicamente, em textos jurídicos, a autoridade real é investida de fundamentação divina para a qualificação do cargo perante os súditos. Entretanto, para Fiske (1991), não se trata de um poder puro, mas de uma atribuição vinculada à ordem e à justiça, que mais se parece com uma relação paternal do que com uma ditadura.

[...] no Ranking de Autoridade, as pessoas têm posições assimétricas em uma hierarquia linear na qual os subordinados diferem, respeitam e (talvez) obedecem, enquanto os superiores têm precedência e assumem a responsabilidade pastoral pelos subordinados. Exemplos são hierarquias militares... adoração aos ancestrais ([incluindo] ofertas de piedade filial e expectativas de proteção e aplicação de normas), [e] moralidades religiosas monoteístas... Relacionamentos de classificação de autoridade são baseados em percepções de assimetrias legítimas, não em poder coercitivo; eles não são inerentemente exploradores (FISKE, 1991 apud HAIDT, 2012, p. 180, tradução nossa).

A autoridade é um fundamento duplo que olha tanto na direção da liderança quanto na dos subordinados. Historicamente, ela possibilitou o sucesso das civilizações humanas por trabalharem juntas na construção de relacionamentos benéficos dentro de hierarquias: camadas mais baixas na hierarquia apoiam as lideranças em troca da manutenção da ordem social e do pleno exercício da liberdade para exigir obrigações (HAIDT; GRAHAM, 2009).

Os gatilhos originais da fundação autoridade-subversão incluem padrões de aparência e comportamento que indicam a posição de cada indivíduo na hierarquia. Gatilhos atuais são quaisquer atos que inspirem “obediência, desobediência, respeito, desrespeito, submissão ou rebelião, em relação a autoridades consideradas legítimas” (p. 181), ou, ainda, atos que qualifiquem a subversão de tradições, instituições e valores responsáveis pela manutenção da estabilidade social (HAIDT, 2012).

---

<sup>13</sup> Neste caso, ambas as partes deliberam por meio da fundação LT. É uma interação sinergicamente motivada entre *stakeholders*, que, provavelmente, foi motivada pelo público e acolhida (moralmente) pela Amazon.

Em meio aos protestos brasileiros de 2013, a montadora FIAT lançou uma campanha institucional para apoiar a seleção brasileira de futebol, sob o título “Vem pra Rua”. O vídeo que explorava signos do patriotismo nacional — *i.e.*, gatilhos atuais para autoridade - foi oportunizado pelos manifestantes que subverteram a mensagem da campanha, utilizando o seu *slogan* em favor da convocação daquele ano. Gurgel (CAMPANHA, 2013) reitera os sentimentos morais subversivos da fundação autoridade-subversão: “[...] é curioso ver como uma propaganda *alienante* pode se tornar um hino de *conscientização*” (ênfase adicionada).

### 3.6.6 Fundação Santidade-Degradação

Na história evolutiva, humanos foram constantemente desafiados pelo Dilema do Onívoro (ROZIN, 1976), *i.e.*, neofilia (atração por *alimentos* novos) *versus* neofobia (medo e repulsa por *alimentos* novos). Ou seja, um organismo metabolicamente preparado para uma dieta ampla pode inovar em sua alimentação, mas deve permanecer cauteloso até que eles se provem seguros à saúde (HAIDT, 2012). As muitas práticas alimentares antigas, com o intuito de prevenir contra contaminações, ao longo de milênios e dos diferentes impactos culturais, geraram condições inatas e gatilhos atuais de acionamento mais amplos.

Os gatilhos originais que incluíam padrões sensoriais — *e.g.* cheiros, padrões visuais específicos etc. que tinham por objetivo prevenir contra possíveis patógenos — evoluíram para um grande leque de gatilhos atuais, tão vastos quanto as culturas existentes em todos os tempos e lugares. Um exemplo dessa variedade é um dilema análogo: xenofobia *versus* xenofilia. Ou seja, pragas e doenças são costumeiramente trazidas por estrangeiros, assim como inovações e tecnologias — bem quistas — também o são. Outros exemplos envolvem hábitos sexuais, tabus e políticas culturalmente estigmatizadas, ou, ainda, a repulsa por sinais de infecção em outros indivíduos, chancelados por sentimentos de aversão e nojo, conhecidos como Sistema Imunológico Comportamental (SCHALLER; PARK, 2011).

A fundação da santidade é responsável pela dinâmica de rejeição e adoração presente nas sociedades, com o objetivo de proteger e agregar seus indivíduos. Objetos intocáveis e lugares sagrados são expressões da ética da sacralidade para a adaptação humana em grandes comunidades morais. Em resposta, indivíduos que profanam objetos de culto são punidos coletiva e emocionalmente (HAIDT, 2012).

Uma expressão da fundação santidade-degradação, que se tornou tão comum quanto conflitante entre empresas e o público conservador, é a manifestação contrária à estratégia de

adoção da causa *gay* em propagandas institucionais. Este é o caso do vídeo veiculado por O Boticário, que publicizou uma mescla de casais heterossexuais e homossexuais promovendo a marca no Dia dos Pais de 2015. A ação, que pode ser enquadrada na fundação cuidado-dano, por adotar uma causa das minorias, foi alvo de uma reação conservadora nas redes sociais, que conclamou um boicote, motivado por sentimentos morais ligados à profanação de valores religiosos — *i.e.*, santidade-degradação. Segundo matéria sobre o caso (INTERNAUTAS, 2015), a polêmica nas redes sociais gerou 140 mil *dislikes* contra 160 mil *likes* e muitos comentários reprovando e apoiando a campanha. A empresa reiterou sua posição com novo comercial e, segundo matéria (O BOTICÁRIO, 2015), registrou alta de vendas após pedido de boicote do Pastor Silas Malafaia.

### 3.7 Aspectos Sociais da Psicologia Moral Haidtiana

Pode-se perceber que sentimentos morais, oriundos de todas as fundações, são relevantes para as organizações por causarem impactos diversos, tanto sobre a lógica expressiva (*i.e.*, imagem das empresas) quanto sobre a lógica instrumental (*i.e.*, retorno financeiro). Não obstante, além da fundamentação psicológica do indivíduo, Haidt (2012) alega que a moralidade também explica outros pontos relacionados aos agrupamentos humanos, o que denota como a moralidade é capaz de atuar não somente do indivíduo para estrutura, mas também da estrutura para o indivíduo. A compreensão mais acurada de como essas intuições, sentimentos e raciocínios morais estão inter-relacionados, respondendo culturalmente — e agora, em níveis diferentes — pode fornecer *insights* para a manutenção e gestão estratégica de *stakeholders*.

Biologicamente, a face coletiva genuína da moralidade é mais bem explicada pela *seleção de grupo* — *i.e.*, pessoas pertencentes a uma sociedade coesa têm maior probabilidade de sobrevivência e reprodução (WADE, 2009). Entretanto, na década de 70, a *seleção de grupo* foi considerada uma heresia acadêmica (DAWKINS, 1999; DICKS, 2000) — em decorrência de trabalhos que apontavam para uma seleção exclusivamente individual (DAWKINS, 1976).

Aqueles anos (70), que ficaram conhecidos como a *década do eu* (HAIDT, 2012), também trouxeram mudanças nas ciências sociais. O conceito de *Homo Economicus* e as ideias de que indivíduos trabalham apenas para maximizar seus resultados — sendo, portanto, inerentemente, egoístas (WALSTER; WALSTER; BERSCHIED, 1978) — implicavam a compreensão das qualidades morais como formas dissimuladas de interesse próprio,

estrategicamente orientadas; vistas como erros de um processo biológico que, normalmente, opõe-se a esse tipo de manifestação (WILLIAMS, 1988).

Contudo, recentemente, evidências apontam que Darwin (1981, [1871]) e a ideia de seleção multinível (PRICE, 1972) estavam corretos. Ou seja, “a vida é uma hierarquia de níveis aninhados [...] genes dentro de cromossomos, dentro de células, dentro de organismos individuais, em colmeias, sociedades e outros grupos” (HAIDT, 2012, p. 239). Ainda que genes sejam, de fato, egoístas, trabalhando em seleção individual, humanos são tão superiores e constantes na tarefa de beneficiarem ao grupo, que podem ser considerados como “aberrações” (p. 245) da natureza.

Pensar em seleção de grupo não significa apenas que grupos mais coesos — suas culturas, seus hábitos, religiões e leis — trabalham em equipe, colaborando tacitamente, para vencerem a batalha pela vida. Mas, também, que nos tornamos seres grupais; temos afeição inata pela participação em clubes, associações, fraternidades etc. (HAIDT, 2012). Promovemos o interesse do grupo como uma unidade, ainda que às custas de interesses particulares, o que não é comum a outros animais (WILLIAMS, 1996).

### **3.7.1 Ultrassocialidade e transcendência coletiva baseada na seleção de grupo**

Do ponto de vista evolutivo, Darwin (1981, [1871] apud HAIDT, 2012) descreveu as etapas prováveis do desenvolvimento do comportamento gregário humano a partir de sua genética individualista: (1) instintos sociais — favoreciam indivíduos com tendências comunitárias, enquanto os solitários eram eliminados; (2) reciprocidade — aqueles que ofereciam ajuda tinham maior probabilidade de receberem assistência; (3) reputação — pessoas indiferentes ao sentimento de vergonha e glória tinham menor probabilidade de atraírem amizades e companhias; (4) natureza religiosa — deveres e princípios como sagrados.

A hipótese psicológica de Haidt (2012) para o desenvolvimento social humano é que, adaptativamente, os seres humanos, como abelhas, são ultrassociais - *i.e.*, vivem em grandes grupos internamente estruturados para colherem benefícios da divisão do trabalho. Para o psicólogo, ainda que humanos sejam geneticamente comparados aos chimpanzés<sup>14</sup>, historicamente, eles evoluíram para o comportamento ultrassocial contemporâneo em

---

<sup>14</sup> Chimpanzés não vivem em comunidades ultrassociais, não apresentam a mesma capacidade colaborativa que abelhas e humanos e, ainda que possam aparentar comportamento altruísta, só o fazem sem prejuízo individual, o que descaracteriza uma importante exigência para esta condição moral (HAIDT, 2012).

decorrência de grandes eventos presentes na evolução da espécie há milhares de anos, como: emigração do continente africano, seguida do advento da agricultura e da consequente necessidade de estruturação para a segurança dos estoques crescentes de alimentos — que, em alguns milhares de anos, tornaram-se cidades-estados e impérios (Figura 3).

O comportamento característico da ultrasocialidade humana, que implica defesa dos interesses do grupo — mesmo que sob prejuízo particular —, decorre de um tipo de *superorganismo* coletivo e temporário superior à soma de seus indivíduos. Segundo o historiador e ex-combatente McNeill (1995), a *ligação muscular* promovida por rituais coletivos (e.g. marchas síncronas das forças armadas) possibilita que indivíduos se esqueçam de si para confiarem uns nos outros. “Uma sensação de bem-estar generalizado [...] uma estranha sensação de alargamento pessoal; uma espécie de inchaço, tornando-se maior que a vida” (MCNEILL, 1995, p. 2). Ehrenreich (2007) concorda com McNeill (1995) e Freeman (1995) quando afirma que danças coletivas são biotecnologias universais para unir grupos, promover o amor, a confiança e a igualdade entre os envolvidos.

Para Haidt (2012), humanos têm a habilidade de transcender interesses próprios para se perder na coletividade, uma adaptação possível somente pela seleção de grupo (WILLIAMS, 1996). Essa hipótese, segundo o psicólogo, tem implicações, inclusive, sobre como “projetar organizações” (HAIDT, 2012, p. 275), dada a variação entre as matrizes emocionais que alternam de emoções individuais às emoções coletivas — um tipo de amor que une as pessoas ao grupo (EHRENREICH, 2007).

### **3.7.2 *Homo Duplex***

Durkheim (1972, [1887]), em consonância à ideia de seleção multinível — *i.e.*, individual e de grupo — evocou o que ele nominou de fatos sociais — forma esta distinta do individualismo que explica fenômenos sociais por meio de interações entre pares (e.g. FREUD apud HAIDT, 2012). O sociólogo francês argumentou que o *homo sapiens* é, mais precisamente, um *Homo Duplex*, por coexistir em dois níveis, o pessoal e o social. O primeiro nível liga pessoas umas às outras e gera sentimentos de honra, afeto, respeito e medo (*i.e.*, *seleção individual*). O segundo é uma experiência coletiva que leva a um “extraordinário ápice de exaltação” (DURKHEIM, 1995, [1915], p. 217, tradução nossa) e “hiperexcitabilidade” (p. 424), no qual o indivíduo encontra-se sujeito às paixões mais intensas e poderosas não individuais.

“[...] estes (sentimentos) se manifestam principalmente nas relações da sociedade com outras sociedades, e podem ser chamados de "inter-sociais". O primeiro [conjunto de emoções] deixa minha autonomia e personalidade quase intactas. Sem dúvida, eles me amarram aos outros, mas sem tirar muito da minha independência. Quando atuo sob a influência do segundo, ao contrário, sou simplesmente uma parte de um todo, cujas ações sigo e a cuja influência estou sujeito” (DURKHEIM, 1972, [1887], p. 219-220, tradução nossa).

Haidt (2012) exemplifica como os sentimentos coletivos ou de segundo nível podem ser gerados a partir de três experiências pontuais, explanadas na sequência. (1) Admiração pela natureza - capaz de produzir a sensação de pertencimento a algo maior, um tipo de apreciação geralmente descrita em termos espirituais (*e.g.* EMERSON, 1960, [1838]; DARWIN apud WRIGHT, 1994). (2) Drogas alucinógenas — que, embora não sejam confiáveis, também produzem a sensação de desligamento do *self*, de transcendência e sacralidade. Alguns exemplos desse tipo de uso foram documentados. O primeiro descreve as práticas astecas de consumo de cogumelos, peiote e ayahuasca, no século XVI (LECHTER, 2007), como parte do ritual de iniciação de jovens para a fase adulta (*e.g.* HERDT, 1981); tinham, fundamentalmente, o objetivo de integrar as necessidades psicológicas individuais às necessidades do grupo (GROB; DE RIOS, 1994). O segundo é descrito em um estudo controlado, feito por estudantes de divindade, na década de 60, quando as drogas ainda não eram proibidas (PAHNKE, 1966). (3) *Raves* — junção de música eletrônica, efeitos visuais e alucinógenos — *i.e.*, *ecstasy* — e uma grande aglomeração de pessoas dançando juntas — *i.e.*, “ligação muscular” (MCNEILL, 1995; FREEMAN, 1995; EHRENREICH, 2007).

Haidt (2012) também afirma que diversas outras experiências ordinárias podem promover o salto da experiência individual para a transcendentalidade coletiva:

“Nos dez anos durante os quais venho discutindo essas ideias com meus alunos na UVA<sup>15</sup>, tenho ouvido relatos de pessoas ficando "excitadas" por cantar em coros, apresentar-se em bandas marciais, ouvir sermões, participar de comícios políticos e meditando. A maioria dos meus alunos experimentou a mudança pelo menos uma vez, embora apenas alguns tenham passado por uma experiência transformadora. Mais comumente, os efeitos desaparecem em algumas horas ou dias” (HAIDT, 2012, p. 285, tradução nossa).

---

<sup>15</sup> Ou U.Va., *i.e.*, University of Virginia.

### 3.7.3 Altruísmo Paroquial

Altruísmo Paroquial (CHOI; BOWLES, 2007) é o termo utilizado para qualificar o sentimento moral produzido em uma coletividade específica. Por ser um produto da seleção de grupo e, por isso, manter-se necessariamente vinculado ao gatilho da ligação entre indivíduos pertencentes a um mesmo coletivo — *i.e.*, para dispor de maior competitividade frente a grupos concorrentes — não se pode esperar uma resposta que proporcione uma união emocional geral entre todos os indivíduos irrestritamente. Qualquer tentativa de comprovar empiricamente o segundo nível da experiência existencial durkheimiana que falhasse em identificar a presença do Altruísmo Paroquial não resultaria na aferição de sentimentos coletivos, fatos sociais e estrutura coletiva nos termos do sociólogo.

Diante da exigência do Altruísmo Paroquial, Haidt (2012) propõe duas bases biológicas capazes de explicar a experiência social humana: a ocitocina e os neurônios-espelho. O hormônio foi testado em experiências que demonstraram que jogadores sob a influência da substância estiveram mais propensos ao altruísmo, mas apenas em relação ao seu grupo (DE DREU et al., 2010). Já os neurônios-espelho, que projetam imagens capturadas visualmente na parte do cérebro usada para realizar tais ações — *i.e.*, como se o espectador estivesse realizando a ação ao vê-la —, têm uma conexão com áreas relacionadas à emoção humana (IACOBONI, 2009). Ou seja, ações observadas são também interpretadas como sido feitas por quem as vê, produzindo conseqüentemente um tipo de empatia. Contudo, tal identificação operacionalizada pelos neurônios-espelhos não é cega, ela corresponde condicionalmente ao paroquialismo das relações previamente estabelecidas — *i.e.*, conformando-se positivamente às configurações morais semelhantes e rejeitando as divergentes (SINGER et al., 2006). Em resumo, ainda que haja uma aproximação sentimental entre espectadores e atores, não se trata sempre de uma correspondência favorável. A interpretação dos fatos está condicionada à predisposição moral do espectador em relação à questão.

O paroquialismo, portanto, nos termos de Haidt (2012), exige o reconhecimento prévio de configurações morais semelhantes. Suas bases biológicas proporcionam a identificação entre pessoas capazes de reconhecer e reproduzir os mesmos padrões morais intuitivamente, por vias catalisadas emocionalmente.

### 3.8 Moralidades como Configurações Fundacionais

Haidt (2012) afirma a viabilidade de uma ampla gama de moralidades por meio de regulagens oriundas de configurações fundacionais fomentadas por culturas diferentes. Segundo o psicólogo, a razão para tal fato pode ser parcialmente explicada pela variação e expansão dos gatilhos atuais, o que pode envolver formas concorrentes e controversas de vincular um comportamento a um fundamento moral. Haidt e Joseph (2007) exemplificam a questão com o caso da compaixão como virtude que, apesar de se fazer presente em diferentes manifestações religiosas, somente no budismo alcança todos os seres sencientes, incluindo animais. Para o psicólogo:

“[...] mesmo que todos compartilhem o mesmo pequeno conjunto de módulos cognitivos, podemos conectar ações aos módulos de tantas maneiras que podemos construir matrizes morais conflitantes para um mesmo pequeno conjunto de fundações” (HAIDT, 2012, p. 155, tradução nossa).

O autor da Teoria das Fundações Morais fornece, ainda, uma metáfora útil ao entendimento do funcionamento integrado dessas fundações: uma língua equipada com receptores para captura de sabores distintos (*e.g.* salgado, doce, azedo, amargo, picante, ácido etc). Apesar da capacidade intrínseca ao órgão, se ele é tão somente exposto a uma culinária limitada, seu potencial gustativo será restringido. Poucos *sabores* serão percebidos em decorrência da interação com culturas monistas — *i.e.*, “(que) fundamentam toda a moralidade em um único princípio” (HAIDT, 2012, p. 142 - *tradução nossa*) —, o que, segundo Haidt (2012) torna-a potencialmente desumanizadora, devido à falta de percepção dos demais fundamentos morais importantes às outras culturas. Em contraposição, sociedades pluralistas são sensíveis a mais fundações morais, ainda que de forma moderada. Nesse sentido, é importante compreender as principais configurações morais que se estabeleceram em diferentes coletividades no cenário contemporâneo, a fim de identificar tendências e suas consequências em diferentes contextos.

#### 3.8.1 Do Utilitarismo e da Deontologia para as Três Éticas do Pluralismo Moral

Haidt (2012) retrata o Utilitarismo benthamiano e a Deontologia kantiana como as principais moralidades responsáveis pela sistematização da cultura ocidental, a partir das quais diversas configurações contemporâneas podem ser compreendidas. Bentham (1996,

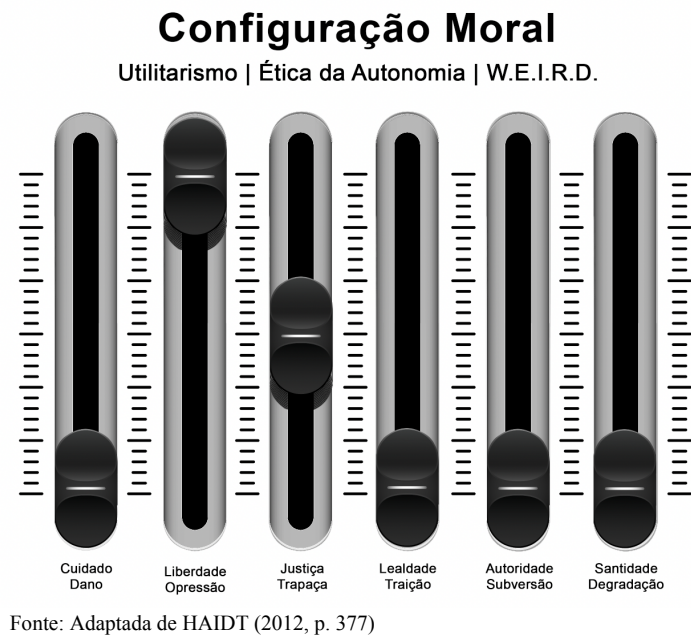
[1789]) descreveu um único princípio para governar todas as reformas, leis e ações humanas, a saber: o princípio da utilidade — *i.e.*, quantidade potencial de felicidade — para a maximização da comunidade, definida como a soma aritmética das utilidades de seus membros. Com isso, forneceu um algoritmo, o *cálculo felicífico*, para aprovar ou desaprovar moralmente qualquer ação, em qualquer época ou cultura, a partir da classificação objetiva da duração e certeza de *hedons* (*i.e.*, prazeres) e de *dolors* (*i.e.*, dores). O trabalho de Bentham, entretanto, aos moldes do julgamento de sua personalidade (*e.g.* LUCAS; SHEERAN, 2006), foi desqualificado por outro utilitarista, John Stuart Mill, como inapto à empatia, incapaz de compreender e lançar-se na mente de outra pessoa (MILL, 2003/1859).

Kant, como Platão, perseguiu uma forma imutável do Bem. E, apesar de ter sido simpático à teoria humeana no início da carreira como filósofo, viu-se perturbado pelo relativismo, que o instava a pensar acerca da possibilidade de diferentes sentimentos morais levarem a obrigações morais desiguais. Para o filósofo, a moralidade deveria ser a mesma para todos os indivíduos racionais, independentemente da influência cultural (HAIDT, 2012). Para tanto, Kant estipulou seu método a partir de uma *racionalização a priori* — *i.e.*, antes da experiência —, visto que a observação de ações e sentimentos morais não o levaria a uma proposta absoluta. Assim, ofereceu, não uma regra concreta com conteúdos específicos, mas uma abstração válida da qual todo julgamento moral pudesse ser derivado, o que ele chamou de *Imperativo Categórico*: “Aja apenas de acordo com a máxima pela qual você pode, ao mesmo tempo, desejar que ela se torne uma lei universal” (KANT, 1993, [1785], p. 30).

À medida que o Ocidente tornou-se gradativamente mais desenvolvido, o utilitarismo e a deontologia tornaram-se mais atraentes aos eticistas. Como para Kohlberg, que assumiu a ética kantiana e criou sua abordagem moral a partir de um único valor, *i.e.*, a justiça (HAIDT, 2012), a sociedade ocidental, como um todo, tornou-se mais analítica e menos holística (HENRICH et al., 2010). Contudo, para Shweder et al. (1997), moralidade não estava relacionada apenas ao cuidado ou à justiça. Em sua pesquisa empírica de psicologia cultural, feita na Índia, o antropólogo capturou três éticas, ao invés de uma: autonomia, comunidade e divindade.

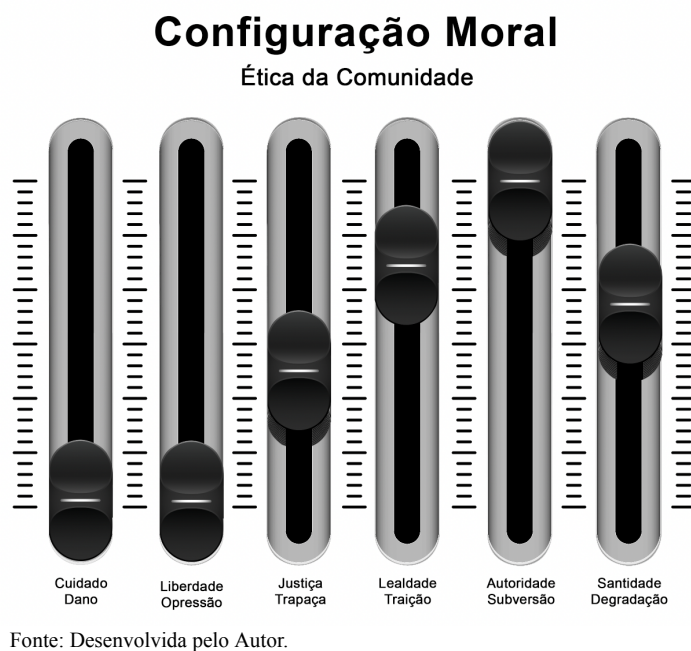
Essas três principais moralidades sociais, interpretadas pela ótica das configurações fundacionais haidtianas, foram graficamente representadas pelo esquema de regulagens proposto nas figuras 5, 6, 7 e 8.

**Figura 5:** Configuração moral: Utilitarismo, Ética da Autonomia, WEIRD 1



A primeira, a ética da autonomia, em conformidade com as propostas utilitaristas (e.g. SINGER, 1979) (Figura 5) e deontológicas, conforma-se bem às sociedades mais individualistas e ocidentais. A filosofia por trás dessa ética é fundamentada na liberdade, na autonomia dos desejos e na independência entre os indivíduos para a proposição de valores particulares necessários à coexistência pacífica (HAIDT, 2012).

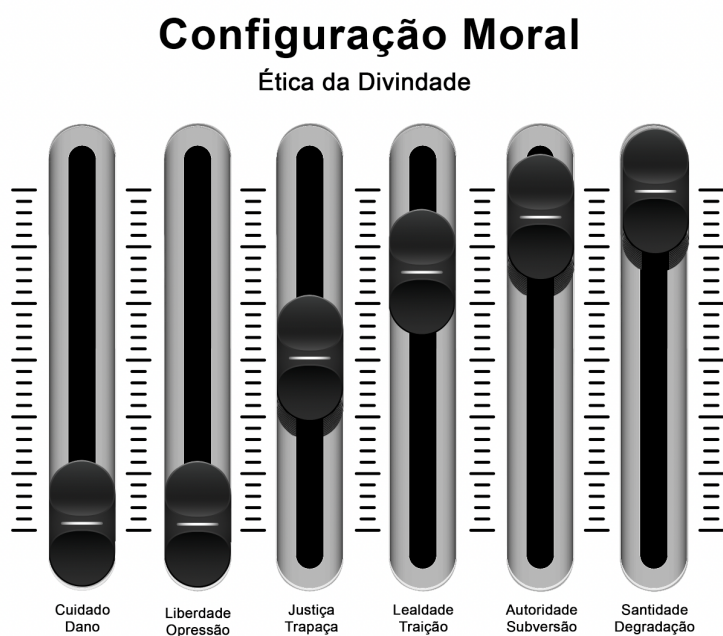
**Figura 6:** Configuração moral: Ética da Comunidade



A segunda, a ética da comunidade (Figura 6), parte da premissa de que pessoas são participantes de sociedades mais amplas. Essas entidades coletivas são compreendidas como instituições reais, que representam mais que meramente a soma de seus participantes. O compromisso com a comunidade exige o cumprimento de obrigações e o exercício de suas funções para a administração e proteção do todo, o que transcende anseios individuais. As sociedades adeptas desta ética desenvolvem moralidades relacionadas a dever, hierarquia e patriotismo; seus indivíduos podem interpretar a busca por objetivos pessoais como egoísta e perigosa — o que potencialmente enfraquece o tecido social (HAIDT, 2012).

A terceira, a ética da divindade (Figura 7), compreende a existência humana como um tipo de providência transcendental, de forma que a moralidade do indivíduo não se resume à existência imanente, respondendo, primeiramente, a Deus. Os compromissos morais de membros de comunidades com esta característica vão além da não violação dos direitos de outras pessoas. Atos aceitáveis para a ética da autonomia, para o utilitarismo e para a deontologia podem ser considerados ofensivos à divindade, o que corresponde aos sentimentos de pureza, degradação, elevação e santidade. Nessas sociedades, a liberdade pessoal ocidental secular pode ser vista como libertinagem e hedonismo (HAIDT, 2012).

**Figura 7:** Configuração moral: Ética da Divindade

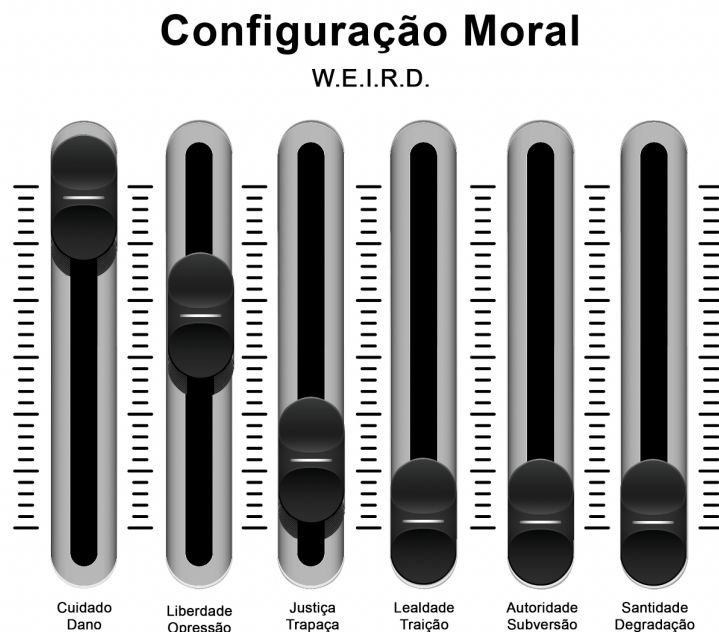


Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

### 3.8.2 W.E.I.R.D.

Em meio às possibilidades, Haidt (2012) também chama atenção para aquela que é originária da interação com uma cultura singular, identificada por Henrich, Heine e Norenzayan (2010) como W.E.I.R.D, *i.e.*, W (ocidentais), E (educados), I (industrializados), R (ricos) e D (democráticos). Segundo o psicólogo, trata-se de uma cultura com inúmeras versões, peculiares e específicas, cujo pertencimento gradativo do indivíduo a essa mentalidade incorre em uma relação particularista, crescentemente fragmentada, em que os elementos e interlocutores são vistos como objetos separados, ao invés de integrados a relacionamentos — *e.g.* cidadãos ocidentais e a noção moderna de independência e autonomia do *self*, em oposição à noção oriental asiática mais comunitarista (MARKUS; KITAYAMA, 1991). Segundo Nisbett et al. (2001), indivíduos *weird* pensam analiticamente e atribuem categorias a objetos fora de seus contextos primários, passando a presumir como verdade para o objeto o que fora definido para sua representação categórica, o que pode ser interpretado, sobretudo por membros de comunidades pluralistas, como um reducionismo moral.

**Figura 8:** Configuração moral: WEIRD 2

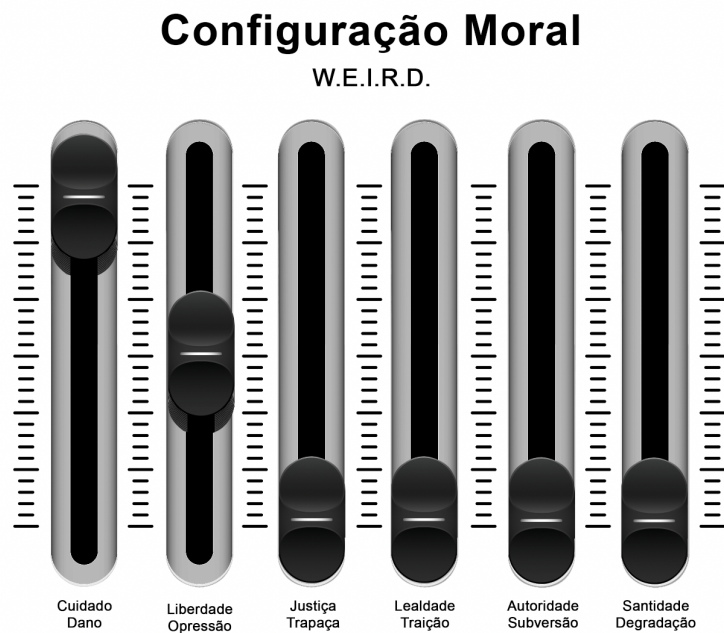


Fonte: Adaptada de HAITD (2012, p. 370)

Socialmente, portanto, os *weird* assumem a ética da autonomia (SHWEDER, 1990, 1997), na forma da preocupação do abuso de um indivíduo sobre o outro como balizador

moral único. Trata-se, portanto, de uma configuração moral incomumente estreita e individualista, tipicamente de sociedades ocidentais, pautada apenas pela combinação de duas ou três fundações morais — *i.e.*, cuidado-dano e/ou liberdade-opressão e/ou justiça-trapaça — como pode ser visto nas figuras 5, 8 e 9.

**Figura 9:** Configuração moral: WEIRD 3



Fonte: Adaptada de HAITT (2012, p. 370)

### 3.9 Psicologia Moral e o Contexto Organizacional

Apesar de as contribuições da psicologia haidtiana ainda não serem aproveitadas pela academia em benefício do mundo corporativo<sup>16</sup>, o criador da Teoria das Fundações Morais salientou, como já mencionado, que a pesquisa sobre a Psicologia Moral pode incidir sobre a forma de se “projetar organizações” (HAITT, 2012, p. 275). Diante desta previsão, o próprio psicólogo se adiantou ao estender sua compreensão de moralidade à gestão. Ainda que os conselhos de Haidt para as empresas não sejam propriamente de ordem estratégica, suas inferências sobre as possíveis contribuições da Psicologia Moral à Administração serão descritas a seguir, com o objetivo de demarcar o que foi pensado pelo autor até então e o que será produzido por esta pesquisa.

<sup>16</sup> Segundo pesquisa realizada no principal repositório mundial de conteúdo científico - *i.e.*, Web of Science.

Haidt (2012) reconhece que organizações são *superorganismos* (HAIDT, 2012) do tipo coletivo que supera a simples junção de membros para se tornar um corpo, uma unidade (KYD, 2006, [1794]). Historicamente, todas as grandes colmeias cooperativas alcançaram tal *status* após vencerem seus próprios desafios evolutivos — criando defesas contra ataques externos e subversões internas.

Corporações comandadas pelo *Homo Economicus* não são diferentes de outras colmeias e também têm seus desafios a serem batidos. Sob Lideranças Transacionais (BURNS, 1978), organizações cresceram de forma tão ampla e onipresente que, em muitas situações, só podem ser contidas pelos governos (HAIDT, 2012) — uma verdadeira vitória do ponto de vista evolutivo. Entretanto, como sugere Kaiser, Hogan, e Craig (2008), internamente, funcionários estão mais interessados em si mesmos do que na prosperidade da empresa; característica moral universal descrita por Haidt como “glauconiana<sup>17</sup>” (2012, p. 274) — *i.e.*, maior preocupação com a aparência da virtude do que, de fato, com a virtude. Isto sugere ser necessário mais do que a administração de “incentivos e castigos institucionalizados” (HAIDT, 2012, p. 291, tradução nossa) para controlar subversões internas e ativar o segundo nível da experiência existencial do *Homo Duplex* durkheimiano e sua potencial membresia estática ao seu ente coletivo superior.

Para Haidt (2012), a Liderança Transformacional (BURNS, 1978; KAISER; HOGAN; CRAIG, 2008), orientada ao desenvolvimento de emoções coletivas, deve construir uma moralidade baseada: na fundação *autoridade*-subversão, para legitimar a liderança; na fundação *liberdade*-opressão, para garantir que os colaboradores não se sintam oprimidos — e, eventualmente, se unam para depor a gerência; e na fundação *lealdade*-traição, para buscar a edificação de coalizões coesas. Com estes valores morais em mente, o psicólogo sugere três ações que podem ser estratégicas para a gestão de *stakeholders*: (1) similaridades; (2) sincronia; e (3) competição entre equipes.

Por similaridade, Haidt (2012) descreve um quadro de valorização dos pontos comuns, por um lado, e dissolução de diferenças, por outro. Para o psicólogo, as pessoas querem se sentir em família, sem diferenciação social e/ou étnica, celebrando valores compartilhados, percebendo-se semelhantes uns dos outros. Em apoio à sua proposição: Gaertner e Dovidio (2000) e Motyl et al. (2011) demonstram que o aumento da percepção da similaridade entre membros de uma mesma comunidade diminui o preconceito implícito e explícito (HAIDT, 2012); Haidt, Rosenberg e Hom (2003) descrevem sobre o problema da

---

<sup>17</sup> Em referência ao desafio proposto por Glauco a Sócrates, em A República (PLATÃO, 1997).

diversidade moral; Batson (1998) revisa as formas pelas quais a similaridade aumenta o altruísmo; e Kurzban, Tooby e Cosmides (2001) coletaram evidências de que é possível fazer as pessoas deixarem de perceber a *raça* quando esta não é uma dica útil para filiação à coalizão.

Haidt (2012) também advoga a sincronicidade de gestos e movimentos para a ativação de Ligações Musculares (MCNEILL; 1995), que, segundo ele, fazem com que as pessoas confiem umas nas outras e se tornem dispostas a ajudar, em decorrência do sentimento de semelhança compartilhada entre pares (WILTERMUTH; HEATH, 2009; VALDESOLO; OUYANG; DESTENO, 2010). Para ele, as grandes corporações japonesas, que começam suas jornadas de trabalho com exercícios sincronizados — a exemplo das forças armadas em geral — são exemplos da promoção do instinto coletivo, do alargamento do *self* e do sentimento de equipe que podem ser reproduzidos com músicas e palmas ritmicamente ajustadas.

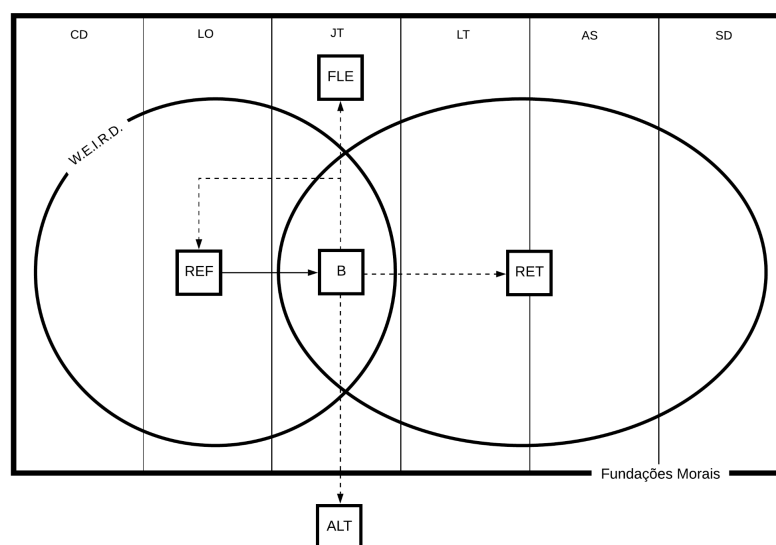
Sobre competição entre equipes, Haidt (2012) concorda com a proposição de McNeill (1995) de que o esforço e o autossacrifício acontecem, prioritariamente, entre pares. E que, portanto, jogos que incentivam a rivalidade saudável entre grupos (*e.g.* competições esportivas internas) — não entre os indivíduos — criam ambientes favoráveis ao aumento do amor interno em comparação à antipatia pelos grupos externos (BREWER; CAMPBELL, 1976). É possível fazer membros de uma mesma coalizão se esforçarem uns pelos outros a ponto de criarem para si e para a organização um aumento do Capital Social.

## 4 MODELO TEÓRICO

A contribuição deste trabalho é explorar de que forma as configurações morais de gestores brasileiros tendem a afetar as condições essenciais às respostas a boicotes morais. Firmas que optam por estratégias moralmente sensíveis para as suas propagandas institucionais — *i.e.*, lógicas expressivas — estão sujeitas a fazerem uso limitado das fundações morais, o que, segundo Haidt (2012), é potencialmente reducionista. Nesse caso, a tarefa de perceber — *i.e.*, saliência — e responder à pluralidade de sentimentos morais oriundos de *stakeholders* com valores distintos, emanados pela combinação de outras fundações, é reduzida por um estreitamento cultural que interfere na cognição organizacional.

Como apresentado no capítulo anterior por meio de situações exemplares do exercício de fundações morais em empresas, a resposta do público à lógica expressiva pode ser conflitante em relação aos objetivos traçados pelo enquadramento estratégico, o que eventualmente representa ameaças financeiras e/ou um tipo de dissonância cognitiva empresarial, caso a imagem desejada pela empresa não seja financeiramente sustentável frente ao boicote. Para ambos os casos, o conhecimento dos mecanismos psicológicos e da dinâmica dos aspectos sociais da moralidade favorece uma percepção corporativa pluralista, que pode auxiliar firmas a lidarem melhor ou até mesmo evitarem conflitos morais eminentemente danosos.

**Figura 10:** Influência da configuração moral para a cognição gerencial



Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

### Legenda das siglas

|                           |                     |                      |             |
|---------------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| CD (Cuidado-Dano)         | W (Ocidental)       | REF (Reforço)        | B (Boicote) |
| LO (Liberdade-Opressão)   | E (Educado)         | RET (Retratação)     |             |
| JT (Justiça-Trapaça)      | I (Industrializado) | FLE (Flexibilização) |             |
| LT (Liberdade-Traição)    | R (Rico)            | ALT (Alteração)      |             |
| AS (Autoridade-Subversão) | D (Democrático)     |                      |             |
| SD (Santidade-Degradação) |                     |                      |             |

A seguir, será apresentada a proposta desta pesquisa para a estrutura analítica da influência das configurações morais da gerência e do boicote para a resposta cognitiva gerencial (Figura 10). Nela, estão contidos os grupos de variáveis envolvidas para o desenvolvimento das expectativas teóricas.

#### 4.1 Variáveis Independentes, Variáveis Dependentes e Variáveis de Controle

Como apontado por Haidt (2012), apenas seis fundações morais podem dar origem a diversos tipos de moralidades se configuradas de formas distintas. Neste nível de análise, não somente a quantidade de fundações sensíveis às moralidades — de gerentes, por um lado, e *stakeholders*, por outro — são relevantes para a pesquisa, mas também a intensidade de cada uma delas, o que amplia e complexifica as possibilidades de combinações.

Entretanto, as condições inerentes às tensões morais entre empresa — representada pela gerência — e seus *stakeholders* envolvem não somente um, mas três grupos de variáveis: (1) independentes; (2) de controle; e (3) dependentes. Na sequência, detalhar-se-á cada grupo de variáveis: (1) as seis fundações morais, representadas pelas siglas: CD, LO, JT, LT, AS e SD<sup>18</sup> — que incidem tanto sobre a primeira ação da empresa, *i.e.*, propaganda institucional moralmente sensível, quanto sobre a resposta dos *stakeholders* contra ela, *i.e.*, (B) boicote moral. (B) é um conjunto de duas variáveis independentes, *i.e.*, correspondência com o quadro estratégico da firma e materialidade (Figura 1). (2) É o ambiente W.E.I.R.D. para a (re)criação da propaganda institucional moralmente sensível, composto dos gatilhos atuais concernentes às possíveis combinações das fundações morais CD, LO, JT. (3) São as respostas gerenciais REF, RET, FLE e ALT, que representam as possibilidades de combinações morais para ações institucionais empreendidas pela gerência, *i.e.*, novas propagandas moralmente sensíveis, em resposta a (B).

---

<sup>18</sup> CD = Cuidado-Dano; LO = Liberdade-Opressão; JT = Justiça-Trapaça; LT = Lealdade-Traição; AT = Autoridade-Subversão; SD = Santidade-Degradação.

Inicialmente, para a propaganda moral desencadeadora de (B), serão consideradas, conforme as configurações morais apresentadas por Haidt (2012) para o universo *weird* (Figuras 5, 8 e 9), três possíveis variáveis fundacionais: (a) fundação CD; (b) fundação LO; e a fundação combinada, que indica a presença dominante de CD e de LO com a adição de JT em qualquer nível.

De forma análoga, para (B) serão consideradas outras 4 variáveis independentes formuladas a partir de fundações morais que podem se opor à primeira propaganda institucional, dissidentes desta relação: (c) fundação LT; (d) fundação AS; (e) fundação SD; e (f) fundação combinada, que indica a presença dominante de LT ou AS ou SD com a adição JT em qualquer nível.

Embora (B) seja uma variável com quatro possíveis valores oriundos da dinâmica das fundações morais controladas pelo ambiente W.E.I.R.D., como mencionado — *i.e.*, (c), (d), (e), (f) — outras duas variáveis advindas da cognição estratégica e da saliência do problema (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013) impactam diretamente os boicotes: (g) a relação destes com o quadro estratégico da organização, que pode ser classificada como: *conflitante*, *i.e.*, causa prejuízo financeiro para a firma, ou *irrelevante*, *i.e.*, não causa prejuízo financeiro à empresa; e (h) *materialidade*, que pode ser classificada como *simbólica* ou *substancial*. Boicotes simbólicos dizem respeito à movimentação sem verbas, impulsionamentos e/ou patrocínio, como: ações nas redes sociais para denegrir a imagem da marca — *e.g.* comentários negativos, cancelamentos, *memes* pejorativos, desqualificações, rejeições, eventos virtuais com alto potencial de viralização. Boicotes substanciais superam as ações simbólicas incrementando-as com outros recursos, tais como: encontros presenciais dos *stakeholders* que despertem aspectos sociais da Psicologia Moral, *e.g.* movimentações públicas, passeatas, arregimentação de novos *stakeholders*, presença da mídia de massa; e/ou esforços financeiros diversos, hackeamentos, quebra de sigilos, comoção pública etc. com vistas a *punir* a organização de forma impactante, integrada e exemplar.

Por fim, as variáveis dependentes (REF; RET; FLE; e ALT) são respostas gerenciais aos boicotes morais impostos por *stakeholders*. A primeira a ser considerada como opção de resposta da organização à problematização oferecida pelos *stakeholders* (B) — *i.e.*, definida neste trabalho como uma *nova propaganda institucional* — é o reforço da moralidade *weird*, (REF). Neste cenário, gestores responsáveis em avaliar as condições de (B) optam por responder-lhe moralmente sob o mesmo conjunto de valores, a partir do controle estabelecido

em (2), o que significa que (B) não foi suficientemente saliente para mudar a resposta moral da organização.

As opções (RET) e (FLE) representam alternativas morais à (REF), presente na primeira propaganda institucional da empresa. Em (RET), a organização, em função de uma bem sucedida variante de (B), abandona seu discurso primário, fundamentalmente controlado por W.E.I.R.D., para estabelecer sua tréplica — *i.e.*, a nova propaganda institucional —, que, nesta condição, visa à comunicação com os *stakeholders* por meio de suas próprias configurações morais — *i.e.*, fora do domínio moral *weird*. Como discorrido sobre as possíveis configurações morais de (B), no tópico anterior, a flexibilização de (REF) para (RET) como resposta a (B) pode estar relacionada a dois tipos de configurações morais, potencialmente transformadoras, aplicadas ao boicote: primeiramente, um tipo de fundação não combinada — *i.e.*, a preponderância de uma das fundações morais não *weird* não acrescida de JT — ou uma fundação combinada — *i.e.*, preponderância de uma fundação não *weird* combinada com JT. Este segundo conjunto de possíveis configurações morais para (B) pode estabelecer uma comunicação eficiente com os gestores da firma baseada no intuicionismo moral (HAIDT, 2012) e/ou despertar aspectos sociais da moralidade, como o altruísmo paroquial (CHOI; BOWLES, 2007), visto que a tensão com (REF) é parcialmente construída sobre a Fundação Moral JT, que, eventualmente, faz-se comum tanto às matrizes morais *weird* quanto às moralidades opositoras — *i.e.*, uma intercessão moral com real potencial de acionamento de neurônios-espelho (SINGER et al., 2006) e emoções compartilhadas (IACOBONI, 2009).

Em (FLE) — ao contrário de (RET) — a resposta gerencial comunicada pela nova propaganda institucional da organização não é direcionada unicamente à configuração moral dos *stakeholders* mobilizadores de (B), mas a uma opção pluralista, mais ampla e capaz de amenizar o tom moralmente sensível da primeira comunicação ao conciliar características de REF e RET. Ao propor uma linguagem mais universalizada, alimentada com elementos equilibrados por outras fundações, gestores também podem fazer uso dos mesmos aspectos sociais do cenário anterior — *i.e.*, altruísmo paroquial — para contornar boicotes sem se desfazer dos próprios elementos fundacionais de sua moralidade, mas permeando-os com elementos pluralistas (SHWEDER et al., 1997).

Em (ALT), diferente das opções anteriores, os gerentes da organização, posteriormente a (B), refazem a propaganda institucional evadindo estrategicamente do discurso moral, buscando uma forma totalmente nova para se comunicar com os *stakeholders*,

sem que para tanto seja necessário lidar com temáticas moralmente sensíveis aos *stakeholders* e à identidade organizacional da firma. Neste cenário, pode-se inferir que (B) foi suficientemente saliente para banir temporariamente a linguagem moralmente sensível da estratégia empresarial, mas não para cancelar, necessariamente, a identidade corporativa e sua lógica expressiva.

## 4.2 Expectativas Teóricas

Em face da estrutura analítica proposta para esta dissertação, da descrição das variáveis e suas combinações, foram propostas 13 proposições teóricas como expectativas a serem confirmadas ou rejeitadas pela pesquisa.

Proposição 1: A moralidade exercerá um papel tão importante ou superior ao das variáveis estratégicas.

Apesar de a moralidade ser cogitada, mas não ter seu valor para a decisão gerencial apurado — devido à importância dada a ela pelo referencial teórico — sugere-se que ela seja causalmente tão relevante quanto variáveis estratégicas, *i.e.*, correspondência do boicote com o quadro estratégico e a sua materialidade.

Proposição 2: Fundação cuidado-dano (CD) será a moralidade de maior importância para os gerentes.

Devido ao caráter *weird* pretendido para a amostra, infere-se que CD será a fundação que mais proporcionará mais explicações para as respostas gerenciais.

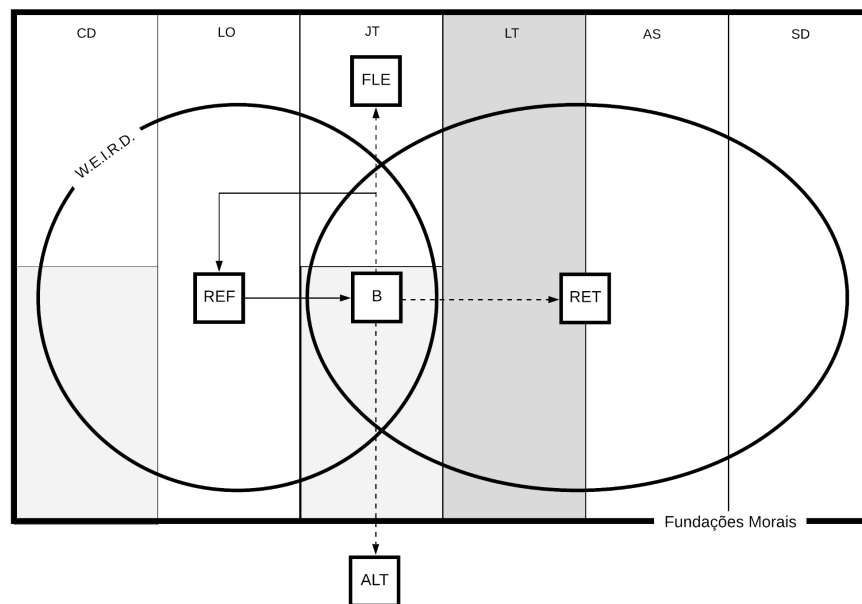
Proposição 3: Fundação justiça-trapaça será uma moralidade que, ao ser combinada com outras, funcionará como uma intercessão entre propagandas e boicotes.

Tendo em vista que JT é uma fundação moral que pode ser combinada com outras fundações, tanto da propaganda quanto do boicote, subentende-se que ela terá um papel mediador, *i.e.*, capaz de alterar em algum nível a posição da organização ou dos *stakeholders*; ora de forma positiva para a empresa, quando associada à propaganda, ora de forma positiva para o *stakeholder*, quando associada ao boicote.

Proposição 4: Propagandas morais constituídas por uma combinação de moralidades (incluindo JT) serão mais eficazes contra boicotes morais, *i.e.*, implicando em não retratações, não flexibilizações, reforços e não alterações.

Como mediadora, JT, quando associada a uma moralidade *weird*, fornecerá respostas moralmente positivas para a empresa, *i.e.*, contra os boicotes morais. Neste sentido, são consideradas respostas gerenciais positivas aquelas que não retratam e não flexibilizam a postura inicial da empresa, *i.e.*, não cedem espaço no território moral reivindicado na primeira propaganda anterior ao boicote.

**Figura 11:** Proposição 4



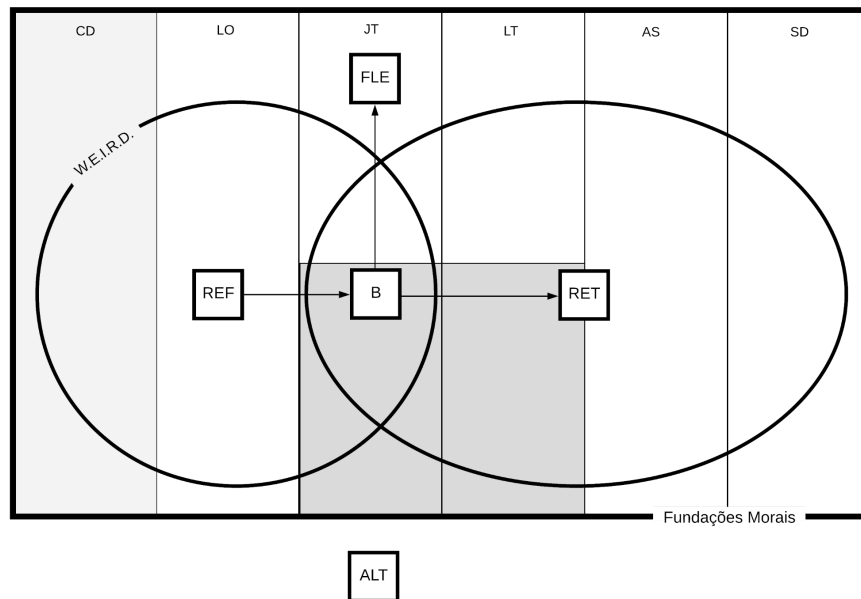
Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

Proposição 5: Boicotes morais constituídos por uma combinação de moralidades (incluindo JT) causarão alteração de postura ética em gerentes, *i.e.*, flexibilização ou retratação das primeiras propagandas publicadas.

Partindo do mesmo argumento da proposição anterior, infere-se que, quando vinculada a outra moralidade não *weird*, *i.e.*, LT, AS, SD, a fundação JT causará respostas moralmente favoráveis ao boicote e negativas para a organização. São consideradas respostas gerenciais favoráveis ao boicote, aquelas que flexibilizam (FLE) ou retratam (RET) a postura inicial da empresa, *i.e.*, fazem com que gerentes concedam, parcial ou totalmente uma vitória de fundo

moral aos críticos da firma, por adotar em algum nível os sentimentos morais expressados no boicote.

**Figura 12:** Proposição 5



Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

**Proposição 6:** O impacto financeiro de um boicote será mais importante para a reação gerencial do que a materialidade.

Entre as variáveis estratégicas, sugere-se que a correspondência conflitante de um boicote, i.e., que cause prejuízo financeiro à firma, implicará em melhores<sup>19</sup> respostas morais para os *stakeholders*, i.e., RET ou FLE.

**Proposição 7:** Boicotes conflitantes serão mais importantes para respostas pró-*stakeholders* que boicotes irrelevantes.

Devido à questão profissional, i.e., a reflexibilidade do gerente sobre o seu papel enquanto gestor, responsável pela lucratividade da empresa, a correspondência conflitante de um boicote será mais importante para a flexibilização (FLE) ou retratação (RET) de uma propaganda institucional que uma correspondência irrelevante.

<sup>19</sup> Sob os mesmos aspectos defendidos na proposição 5.

Proposição 8: Haverá uma diferença substancial entre a moralidade declarada pelo gerente e a moralidade que ele aplicará na gestão de propagandas e boicotes.

Pelo fato de a moralidade ser anterior ao raciocínio lógico, parte das decisões morais tomadas pelo gerente não corresponderá ao que ele acha da sua moralidade. Esta proposição pode indicar a presença do intuicionismo moral *humeano* no comportamento gerencial.

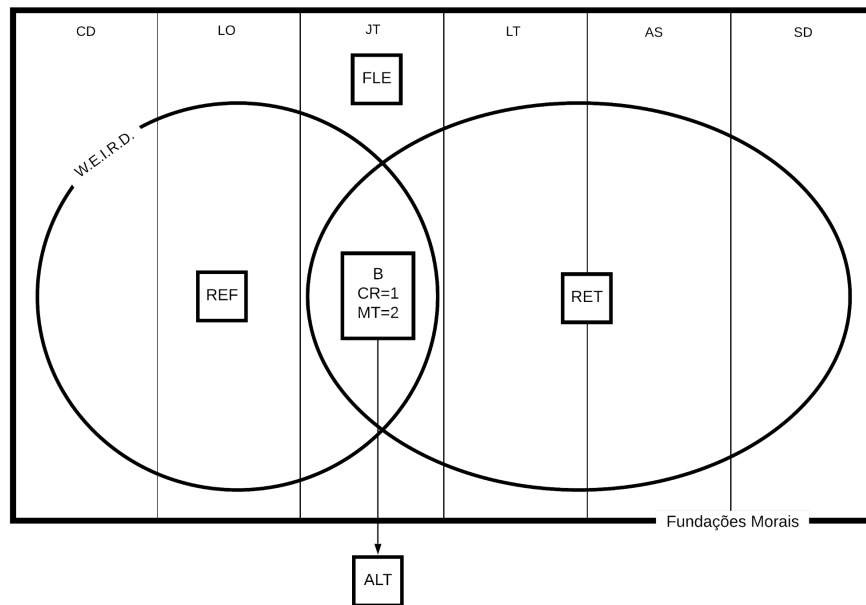
Proposição 9: Gerentes de áreas diretamente responsáveis pelo resultado de campanhas publicitárias terão comportamento diferente daqueles gerentes que forem indiretamente responsáveis.

A maior proximidade dos objetivos estratégicos-financeiros da empresa pode fazer com que alguns gerentes respondam aos dilemas morais de forma diferente. Ou seja, isso implica em julgamentos morais de gestores estrategicamente orientados, *i.e.*, um mesmo gerente pode ter seu julgamento moral afetado pela sua ocupação profissional.

Proposição 10: Boicotes substantivos e economicamente conflitantes provocarão alterações de estratégia, *i.e.*, ALT.

Devido ao fato de certos boicotes serem muito salientes, *i.e.*, tão impactantes financeiramente quanto em relação à materialidade, acredita-se que eles serão os mais qualificados a impelir a gerência a optar pela saída da empresa do embate moral com *stakeholders* (ALT).

**Figura 13:** Proposição 10



Fonte: Desenvolvida pelo Autor.

Proposição 11: Fundação santidade-degradação (SD) será a moralidade com maior impacto em propagandas moralmente sensíveis, i.e., respostas gerenciais pró-stakeholders (FLE, RET, ALT).

Pelas suas características, acredita-se que SD será a moralidade que mais impactará gerentes *weird*, sensíveis ao CD — fundação que, conforme a proposição 1, será a mais frequente entre a amostra. Gerentes serão fortemente desafiados por uma moralidade que repetidas vezes se mostrará oposta aos valores culturalmente defendidos por CD.

Proposição 12: Propagandas fundamentadas em cuidado-dano provocarão maior incidência de REF.

Em função de a gerência (possivelmente) ser mais sensível a CD (proposição 1), acredita-se que a presença desta fundação em propagandas morais inclinará os gerentes a uma reiteração da mesma.

Proposição 13: Haverá dissonância cognitiva quando propagandas morais forem boicotadas por boicotes que causarem prejuízo financeiro.

Frente a uma encruzilhada que desafie os gerentes a decidirem pela imagem da empresa ou pelos seus resultados financeiros imediatos, haverá dúvida sobre qual caminho seguir e um dissenso entre os profissionais responsáveis pela comunicação institucional.

Tendo apresentado tais proposições, o capítulo seguinte explicita os métodos adotados para que a coleta e a análise de dados permitam avaliar essas expectativas teóricas levantadas a partir do referencial.

## 5 METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos, foi desenhada uma pesquisa explicativa, de concepção quantitativa (mas método de análise qualitativo formal), com vistas tanto a teste dedutivo das expectativas teóricas previamente formuladas quanto de elaboração indutiva de novas proposições. O procedimento central foi o experimento baseado em *survey*, orientado pelos princípios do método *Policy Capturing* (PC) (AIMAN-SMITH, SCULLEN; BARR, 2002; COOKSEY, 1996a, b; KARREN; BERRINGER, 2002; NOKES & HODGKINSON, 2017)<sup>20</sup>. Na sua versão experimental, o PC é uma abordagem para “capturar” (*capturing*) o modelo mental (implícito) usado por um indivíduo ao julgar o que faria (*policy*) diante de diferentes situações de trabalho a ele(a) apresentadas. Cada um desses cenários (“tratamentos”) consiste em uma das possíveis configurações dos valores (“níveis”) dos fatores incluídos como variáveis no experimento. Essa inclusão se dá pela hipótese prévia de que valores específicos do fator em questão (ou o fator como um todo) são causalmente relevantes para a estratégia a ser definida nos tipos de situação em estudo. A fundamentação dessas hipóteses se dá por via teórica e/ou por entrevistas prévias com *experts* no domínio da tomada de decisão em análise. A meta é que esses cenários sejam o mais realistas possível.

Um dos principais diferenciais desse método em relação a outras abordagens cognitivas para extração (*elicitation*) de conhecimento é que cada cenário é analisado de forma conjunta pelos participantes da pesquisa. Em outras palavras, os participantes não avaliam a importância de cada fator isoladamente, mas ranqueiam ou pontuam configurações concretas dos valores dos fatores apresentadas como um todo — *e.g.* informando o seu grau de concordância com a tomada de determinada decisão diante da situação em questão.

A partir dessas respostas, se atendidas certas condições, é possível estimar, por meio de métodos tradicionais de regressão analítica, o efeito líquido de cada fator nas respostas de cada participante (*e.g.* em termos da variabilidade explicada) (GUSTAFSSON; HERRMANN; HUBER, 2007). Caso o *design* do experimento tenha sido do tipo completo (*full factorial*) — como foi o caso neste trabalho —, é possível, ainda, estimar efeitos interacionais de ordem superior desses fatores. Por fim, a partir das estimações obtidas para cada indivíduo, podem-se obter, também, estimações agregadas das tendências médias da

---

<sup>20</sup> Como já observado (Karren & Barringer, 2002), do ponto de vista técnico, a *Conjoint Analysis*, ou Análise Conjunta de Fatores (ANCF), natural da área de marketing (Green & Rao, 1971; Green & Srinivasan, 1978, 1990; Gustafsson, Herrmann & Huber, 2007; Marshall & Bradlow, 2002), é equivalente em procedimento (*i.e.*, abstraindo-se particulares das áreas típicas de aplicação) ao método PC. Portanto, nesta seção, referências metodológicas das duas literaturas correspondentes serão citadas de maneira intercambiável.

amostra em análise — abordagem esta chamada “nomotética” na literatura de PC (NOKES & HODGKINSON, 2017). Os padrões encontrados podem, ainda, ser relacionados a — ou estratificados por — variáveis de perfil dos respondentes (KARREN; BERRINGER, 2002).

Note-se, portanto, que o PC é uma abordagem indireta para extração do modelo mental subjacente a determinada atitude (NOKES; HODGKINSON, 2017). Isto é, ao invés de se tentar obter diretamente a ponderação dos fatores feita pelos participantes, essa informação é obtida indiretamente, por meio das respostas dadas a configurações completas dos fatores. Dessa forma, aproxima-se mais da realidade de julgamento (*judgement*) — *i.e.*, a qual é geralmente feita sobre entidades concretas como um todo, e não sobre variáveis abstratas isoladas —, além de se reduzir o risco de enviesamento dos resultados pelos problemas relacionados à inferência de modelos cognitivos a partir de dados de *self-report* (AIMAN-SMITH; SCULLEN; BARR, 2002; KARREN; BERRINGER, 2002; TOMASSETTI; DALAL; KAPLAN, 2016). Não menos importante, essa maneira indireta de capturar a lógica da diretriz adotada pelo(a) respondente é altamente indicada quando a avaliação individualizada de um ou mais fatores que compõem o cenário poderia ser Moral ou politicamente sensível (WANG et al., 2015) — como seria o caso nesta pesquisa.

Na área de Administração, o PC, originário da psicologia, tem sido empregado para diversas aplicações (AIMAN-SMITH; SCULLEN; BARR, 2002; KARREN; BERRINGER, 2002). Uma que se destaca historicamente é a avaliação de decisões de gestores (AIMAN-SMITH, SCULLEN; BARR, 2002). Nesse caso, cada tratamento é um cenário que demanda uma ação; cada fator, uma variável do cenário que pode, em princípio, impactar a decisão; e cada valor de fator, a característica da situação naquela variável. Assim, a partir do ranqueamento ou da pontuação de uma ou mais decisões alternativas para cada cenário, é possível estimar a importância de cada variável — e de suas interações — na explicação das linhas de ação preferidas por aquela amostra de gestores. Nessas aplicações, o que geralmente se observa é que esses modelos decisórios implícitos, capturados a partir das respostas globais a cada cenário analisado como um todo, tendem a diferir dos modelos que seriam obtidos caso se solicitasse que os(as) respondentes indicassem explicitamente o peso que cada fator tem na sua tomada de decisão (AIMAN-SMITH; SCULLEN; BARR, 2002; KARREN; BERRINGER, 2002). Tal evidência corrobora o poder do método de acessar de fato aspectos da cognição — e não somente do discurso — dos(as) participantes (NOKES; HODGKINSON, 2017).

Neste trabalho, o PC foi utilizado para avaliação de como os fatores que caracterizam boicotes morais se combinam para explicar o julgamento do tipo de resposta gerencial dada ao dilema ético implicado pela mobilização dos *stakeholders* em questão.

Com base nessas respostas, para cada respondente, aplicamos a Análise de Coincidências (*Coincidence Analysis*, CNA) (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2018) para inferir os modelos causais operantes em suas avaliações. Essas formas booleanas de análise são inovadoras em relação aos métodos de regressão analítica tradicionalmente utilizados em PC e ANCF, pois, ao invés de procurar o efeito líquido de fatores ou de interações entre fatores, buscam por conjunções de valores de fatores que, sendo minimamente necessárias-e-suficientes para a resposta aprovada, possam ser interpretadas como causalmente relevantes para esse efeito (BAUMGARTNER; FALK, 2019).

Dessa forma, o caráter configuracional que confere ao PC um diferencial sobre outros métodos na coleta dos dados não é perdido na análise. Pelo contrário, o trabalho manteve a ênfase configuracional das análises do início ao fim, não adotando métodos que pressupõem dependências lineares entre pares de fatores exógenos e endógenos. Pelo contrário, nos métodos adotados, a necessidade de coinstanciação (*i.e.*, “simultânea”) de diferentes valores pode ser uma propriedade fundamental (“conjuntividade”) do processo de causação em questão, bem como a possibilidade de um mesmo julgamento ser explicado por diferentes combinações configuracionais específicas (“disjuntividade”). Ambas as propriedades não são adequadamente capturadas por métodos que focam na estimação de efeitos líquidos (de fatores ou de interações entre fatores) aditivamente acrescentados de forma linear (BAUMGARTNER; FALK, 2019).

Portanto, por meio da CNA, buscou-se reconhecer padrões de configurações morais dos respondentes (*i.e.*, perfis de “regulagem” de suas fundações morais) e das propagandas que estivessem regularmente associados às diferentes reações aos boicotes. As análises foram executadas por meio dos seguintes pacotes do R: *cna*, *qca* e pela função *frscore* (PARKKINEN; BAUMGARTNER; 2021).

Contudo, para que toda essa análise fosse possível, dados adequados tiveram de ser coletados. Para tanto, um *survey* on-line foi realizado, conforme medidas e procedimentos detalhados a seguir. Como resultado, foi obtido um banco de dados apropriado para identificar modelos que apontaram de que maneira características de boicotes morais se combinam com configurações morais dos(as) respondentes para explicar a aprovação (ou reprovação) de

diferentes respostas gerenciais aos dilemas éticos disparados por esses conflitos com *stakeholders* da organização.

## 5.1 Medidas

Além das variáveis demográficas e profissionais utilizadas para caracterização da amostra, foram usadas diferentes variáveis para embasar a construção de cenários e avaliar o grau de concordância/discordância com as reações gerenciais propostas e os níveis de sensibilidade moral dos respondentes às diferentes fundações.

### 5.1.1 Fatores dos cenários

Como destacado no referencial teórico, foram considerados quatro fatores para a formação dos cenários: o primeiro de três níveis, o segundo de quatro níveis e os demais de dois níveis cada:

1. Moralidade da propaganda (MP) moralmente sensível motivadora do boicote:
  - a. fundação CD (MP=1)
  - b. fundação LO (MP=2)
  - c. fundação-combinada: CD + JT ou LO + JT (MP=3)
2. Moralidade do boicote (MB) Moral dos *stakeholders*:
  - a. fundação LT (MB=1)
  - b. fundação AS (MB=2)
  - c. fundação SD (MB=3)
  - d. fundação-combinada: LT + JT ou AS + JT ou SD + JT (MB=4)
3. Correspondência (CR) do boicote com o enquadramento estratégico da firma:
  - a. conflitante (CR=1)
  - b. irrelevante (CR=2)
4. Materialidade (MT) do boicote:
  - a. simbólico (MT=1)
  - b. substantivo (MT=2)

No total, foram, portanto, 48 (3 x 4 x 2 x 2) cenários avaliados pelos(as) participantes, sendo que dois deles (cenários 1 e 2) foram repetidos uma vez ao longo dos dias de pesquisa

para avaliar a amplitude de mudança de posicionamento dos respondentes ao longo do tempo (Quadro 1).

**Quadro 1:** Quadro de combinações de variáveis

| #  | 1  | 2  | 3  | 4  | Cenário  | Dia | Rep | MP | MB | CR | MT |
|----|----|----|----|----|----------|-----|-----|----|----|----|----|
| 1  | 1a | 2b | 3a | 4b | 1a2b3a4b | 1   | 13  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 2  | 1c | 2c | 3b | 4a | 1c2c3b4a | 1   | 6   | 3  | 3  | 2  | 1  |
| 3  | 1c | 2c | 3a | 4b | 1c2c3a4b | 2   |     | 3  | 3  | 1  | 2  |
| 4  | 1a | 2c | 3b | 4a | 1a2c3b4a | 2   |     | 1  | 3  | 2  | 1  |
| 5  | 1a | 2c | 3a | 4b | 1a2c3a4b | 2   |     | 1  | 3  | 1  | 2  |
| 6  | 1a | 2a | 3a | 4a | 1a2a3a4a | 2   |     | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 7  | 1b | 2a | 3a | 4a | 1b2a3a4a | 3   |     | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 8  | 1c | 2b | 3b | 4a | 1c2b3b4a | 3   |     | 3  | 2  | 2  | 1  |
| 9  | 1c | 2b | 3b | 4b | 1c2b3b4b | 3   |     | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 10 | 1b | 2d | 3b | 4b | 1b2d3b4b | 3   |     | 2  | 4  | 2  | 2  |
| 11 | 1c | 2b | 3a | 4b | 1c2b3a4b | 4   |     | 3  | 2  | 1  | 2  |
| 12 | 1c | 2a | 3b | 4a | 1c2a3b4a | 4   |     | 3  | 1  | 2  | 1  |
| 13 | 1c | 2d | 3a | 4b | 1c2d3a4b | 4   |     | 3  | 4  | 1  | 2  |
| 14 | 1a | 2c | 3b | 4b | 1a2c3b4b | 4   |     | 1  | 3  | 2  | 2  |
| 15 | 1b | 2c | 3a | 4b | 1b2c3a4b | 5   |     | 2  | 3  | 1  | 2  |
| 16 | 1b | 2b | 3a | 4a | 1b2b3a4a | 5   |     | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 17 | 1b | 2c | 3b | 4a | 1b2c3b4a | 5   |     | 2  | 3  | 2  | 1  |
| 18 | 1b | 2d | 3a | 4b | 1b2d3a4b | 5   |     | 2  | 4  | 1  | 2  |
| 19 | 1c | 2a | 3a | 4b | 1c2a3a4b | 6   |     | 3  | 1  | 1  | 2  |
| 20 | 1a | 2c | 3a | 4a | 1a2c3a4a | 6   |     | 1  | 3  | 1  | 1  |
| 21 | 1b | 2b | 3b | 4a | 1b2b3b4a | 6   |     | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 22 | 1a | 2b | 3b | 4a | 1a2b3b4a | 7   |     | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 23 | 1b | 2c | 3a | 4a | 1b2c3a4a | 7   |     | 2  | 3  | 1  | 1  |
| 24 | 1a | 2d | 3a | 4b | 1a2d3a4b | 7   |     | 1  | 4  | 1  | 2  |
| 25 | 1c | 2d | 3a | 4a | 1c2d3a4a | 7   |     | 3  | 4  | 1  | 1  |
| 26 | 1a | 2a | 3a | 4b | 1a2a3a4b | 8   |     | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 27 | 1b | 2c | 3b | 4b | 1b2c3b4b | 8   |     | 2  | 3  | 2  | 2  |
| 28 | 1a | 2d | 3b | 4a | 1a2d3b4a | 8   |     | 1  | 4  | 2  | 1  |
| 29 | 1b | 2a | 3b | 4a | 1b2a3b4a | 8   |     | 2  | 1  | 2  | 1  |
| 30 | 1c | 2c | 3b | 4b | 1c2c3b4b | 9   |     | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 31 | 1b | 2a | 3b | 4b | 1b2a3b4b | 9   |     | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 32 | 1a | 2d | 3b | 4b | 1a2d3b4b | 9   |     | 1  | 4  | 2  | 2  |
| 33 | 1c | 2b | 3a | 4a | 1c2b3a4a | 9   |     | 3  | 2  | 1  | 1  |
| 34 | 1b | 2b | 3b | 4b | 1b2b3b4b | 10  |     | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 35 | 1b | 2b | 3a | 4b | 1b2b3a4b | 10  |     | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 36 | 1c | 2d | 3b | 4b | 1c2d3b4b | 10  |     | 3  | 4  | 2  | 2  |
| 37 | 1c | 2d | 3b | 4a | 1c2d3b4a | 10  |     | 3  | 4  | 2  | 1  |
| 38 | 1b | 2d | 3a | 4a | 1b2d3a4a | 11  |     | 2  | 4  | 1  | 1  |
| 39 | 1b | 2a | 3a | 4b | 1b2a3a4b | 11  |     | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 40 | 1a | 2b | 3b | 4b | 1a2b3b4b | 11  |     | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 41 | 1a | 2b | 3a | 4a | 1a2b3a4a | 11  |     | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 42 | 1b | 2d | 3b | 4a | 1b2d3b4a | 12  |     | 2  | 4  | 2  | 1  |
| 43 | 1a | 2a | 3b | 4b | 1a2a3b4b | 12  |     | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 44 | 1a | 2a | 3b | 4a | 1a2a3b4a | 12  |     | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 45 | 1c | 2a | 3b | 4b | 1c2a3b4b | 12  |     | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 46 | 1c | 2a | 3a | 4a | 1c2a3a4a | 13  |     | 3  | 1  | 1  | 1  |
| 47 | 1c | 2c | 3a | 4a | 1c2c3a4a | 13  |     | 3  | 3  | 1  | 1  |
| 48 | 1a | 2d | 3a | 4a | 1a2d3a4a | 13  |     | 1  | 4  | 1  | 1  |

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esses tratamentos foram apresentados em formato de vinhetas textuais, como pequenos parágrafos descritivos do boicote em questão, que fossem univocamente representativos de uma (única) configuração dos quatro fatores — e em que todas as demais possíveis variáveis de diferenciação (*i.e.*, não incluídas como tais neste estudo) foram propositalmente mantidas constantes. A apresentação dos cenários desta maneira é o padrão nas pesquisas da área e, sendo breves, permitem a consideração de vários cenários distintos por um(a) mesmo(a) participante.

### **5.1.2 Posicionamentos morais**

Para cada tratamento, os(as) participantes pontuaram, em uma escala Likert de seis pontos (0 a 5), o seu grau de concordância/discordância com cada uma das quatro reações gerenciais sugeridas para o boicote (no formato de novos dizeres de campanha), a saber: reforço da mensagem da campanha inicial (REF), retratação (RET), flexibilização dialogal (FLE) e alteração do foco para outro tipo de campanha (ALT). Essas reações não são mutuamente excludentes (como se verificou no pré-teste), pois uma mesma pode, por exemplo, discordar de todas para um dado cenário, ou, ainda, concordar com duas, mas não com as demais etc. Portanto a resposta a cada reação foi tratada como uma variável à parte.

### **5.1.3 Fundações morais**

Para mensuração das variáveis relacionadas às fundações morais, foi usado o “Questionário de Fundações Morais” (*Moral Foundations Questionnaire*, MFQ), desenvolvido e validado pelo próprio Jonathan Haidt e colaboradores (GRAHAM; HAIDT; NOSEK, 2009<sup>21</sup>), e oficialmente traduzido para o português do Brasil por Júlio Frota Lisboa Pereira de Souza. A versão traduzida está disponibilizada no Apêndice G. Como se pode observar, o questionário tem 32 itens divididos em duas partes de igual extensão (*i.e.*, 16 itens), sendo que o item 6 (na primeira parte) e o 22 (na segunda) contêm afirmações óbvias, usadas apenas para “pegar” respondentes desatentos(as) (*i.e.*, “*catch items*”). Os itens foram apresentados em ordem aleatória e seguindo as escalas originais de seis pontos (0 a 5), estilo Likert, rotuladas, contudo, apenas nas extremidades.

---

<sup>21</sup> Para mais informações sobre a teoria dos fundamentos morais e a pontuação deste formulário, consulte: [www.MoralFoundations.org](http://www.MoralFoundations.org).

Seguindo as fórmulas de cálculo propostas pelos próprios proponentes do questionário (GRAHAM; HAIDT; NOSEK, 2008):

- O nível de sensibilidade moral à fundação cuidado-dano (CD) foi calculado como a média dos itens 1, 7, 12, 17, 23 e 28 (Alfa de Cronbach:  $\alpha = 0,684$ );
- O nível de sensibilidade moral à fundação justiça-trapaça (JT) foi calculado como a média dos itens 2, 8, 13, 18, 24 e 29 ( $\alpha = 0,525$ );
- O nível de sensibilidade moral à fundação lealdade-traição (LT) foi calculado como a média dos itens 3, 9, 14, 19, 25 e 30 ( $\alpha = 0,588$ );
- O nível de sensibilidade moral à fundação autoridade-subversão (AS) foi calculado como a média dos itens 4, 10, 15, 20, 26 e 31 ( $\alpha = 0,750$ );
- O nível de sensibilidade moral à fundação santidade-degradação (SD) foi calculado como a média dos itens 5, 11, 16, 21, 27 e 32 ( $\alpha = 0,696$ ); e
- O nível de progressismo moral foi calculado como a média das pontuações em CD e JT menos a média das pontuações em LT, AS e SD.

A exclusão de itens em JT e LT não melhorou o  $\alpha$  desses construtos. Portanto, eles foram mantidos como originalmente, embora modelos envolvendo esses construtos devam ser considerados com maior cautela. Além disso, observe-se que, no questionário disponibilizado pela equipe de Jonathan Haidt, a fundação liberdade-opressão (LO) ainda não foi incluída. Portanto, neste trabalho, a análise dessa fundação se concentrou apenas na influência da sua inclusão na geração de alguns cenários.

## 5.2 Pré-teste

Para a validação do instrumento de pesquisa (Apêndice A), foram selecionadas, em um primeiro momento, sete pessoas para lerem e avaliarem o questionário como um todo. Os(as) participantes, com experiência na área de gestão — e titulação equivalente ou superior pós-graduação *stricto sensu* — deram suas impressões acerca da validade dos temas (*i.e.*, se soavam pertinentes em relação aos dilemas éticos experimentados e percebidos por eles(as) profissionalmente), compreensão e coerência das propagandas, dos boicotes e das opções gerenciais como respostas a estes. Esta etapa ocorreu durante oito dias, sendo que todos(as) fizeram suas observações ainda no documento de texto, formato Word.

O compilado de alterações totalizou 113 sugestões de melhorias retornadas, sendo as mais relevantes sobre: a extensão do formulário — e o longo tempo necessário para respondê-lo, *i.e.*, 2 horas e 15 minutos, em média — e a dúvida permanente sobre a correspondência das quatro respostas gerenciais aos seus enunciados, *i.e.*, (1) reforço, (2) retratação, (3) flexibilização e (4) alteração da estratégia proposta pela propaganda institucional. A primeira etapa do pré-teste foi concluída com a revisão de 82 sugestões propostas, em que foram aprimorados os textos que evidenciam o enquadramento das moralidades, tanto em propagandas quanto em boicotes, e ajustados os enunciados e descrições para torná-los mais objetivos e inequívocos.

Após as primeiras revisões textuais, o arquivo foi efetivamente transformado em 14 formulários, na plataforma Google Forms — para dirimir o cansaço diário dos participantes —, e novamente, submetido à avaliação. Nessa segunda etapa, foram convidadas duas gerentes da área de comunicação e marketing para responder aos 14 formulários, com o objetivo de simular o público da amostra. Os(as) participantes seguiram o mais fielmente possível o rito aplicado à amostra da pesquisa e, juntas, apontaram 37 alterações, das quais foram efetivamente alteradas 29. Novamente, o conflito entre o conteúdo moral das respostas gerenciais e seus enunciados propostos, *i.e.*, a não compreensão dos verbos "reforçar", "retratar", "flexibilizar" e "alterar", como expressões inequívocas das moralidades propostas, motivou a reformulação dos enunciados e exclusão definitiva dos verbos, deixando-os apenas como ferramentas para a análise de dados.

Por fim, o conjunto de 14 formulários que compõem a totalidade do instrumento de pesquisa, já em seu texto final, foi tecnicamente testado na plataforma escolhida durante três dias. Neste período, foram validadas as tabelas geradas pelo sistema, revisadas a organização das três grandes partes do questionário — optando por começá-lo pelas perguntas demográficas — e corrigidas as falhas na mecânica do formulário para respostas específicas, entre outros detalhes técnicos para garantir a unidade entre os questionários de um mesmo respondente.

### **5.3 Coleta de Dados**

A base de respondentes foi montada durante os 25 dias que antecederam a divulgação do primeiro formulário (parte 1) e a partir de quatro fontes primárias: (1) rede de relacionamento própria: colegas de trabalho, colegas de faculdade e outros cursos e fornecedores que prestam ou já prestaram serviços direta ou indiretamente para este

pesquisador; (2) bola de neve: indicações provenientes da rede de relacionamento própria e da rede de relacionamento de terceiros; (3) grupos de WhatsApp: Comunica.MG, Comunica BH 1, Comunica BH 2, Comunica BH 3, Comunica BH 4, Comunica BH 5; e (4) Campanha de geração de *leads* no Facebook: utilizando uma verba de R\$ 250,00, foram divulgados anúncios que visavam à captação de *leads* profissionais da área de comunicação, marketing e publicidade. Todos os interessados, de ambas as fontes, responderam à pesquisa "Respostas gerenciais a dilemas estratégicos" nos termos prescritos pelo TCLE (Apêndice B).

Para a abordagem dos profissionais da fonte primária (1) e (2), foram usadas mensagens de áudio e texto para os números de celular previamente cadastrados, bem como mensagens de WhatsApp, Messenger e/ou Instagram (*Direct*) e telefonemas apresentando a pesquisa, seus objetivos e um breve convite para a integração da pessoa à base de respondentes do estudo. Para a abordagem dos profissionais da fonte primária (3), primeiramente, fez-se necessário o ingresso nos grupos acima mencionados, com a permissão dos administradores. Nos dias que se seguiram, foram feitos dois tipos de divulgação: (a) indireta, quando mensagens genéricas foram enviadas ao longo de alguns dias, divulgando a pesquisa nos moldes utilizados em (1), e (b) direta, quando variações das mensagens enviadas nos grupos foram endereçadas a cada um dos membros em suas contas particulares de WhatsApp<sup>22</sup>. Para a abordagem dos profissionais da fonte primária (4), um número de WhatsApp foi linkado ao botão da campanha (CTA), para o qual os internautas convertidos (*leads*) eram enviados e recepcionados por uma mensagem automática, nos mesmos moldes de (1) e (2). Cada profissional incorporado à base de respondentes, com base nas conversas que se sucederam, deliberou, de forma livre e esclarecida, sua participação no estudo.

A coleta de dados aconteceu, oficialmente, de 26 de abril de 2021 a 11 de maio de 2021, com prazo máximo de respostas até dia 16 de maio de 2021. Durante 14 dias deste período, que excluiu domingos e feriados, houve quatro formas mais recorrentes de comunicação com os respondentes: (1) mensagens padrão via WhatsApp, Messenger e e-mail, cujo objetivo era informar o *link* da parte do formulário a ser respondida naquele dia; (2) e-mails de confirmação de resposta, que, além de informar a parte do formulário enviada, também motivava o participante a seguir respondendo aos formulários subsequentes; (3) divulgação do *link.tree* oficial da pesquisa<sup>23</sup>, por onde os respondentes poderiam acessar

---

<sup>22</sup> Os grupos não vetam o *networking* de seus membros, ainda que a prática da abordagem direta tenha sido questionada por alguns integrantes - que foram prontamente retirados da base original de possíveis respondentes.

<sup>23</sup> Agregador de links com os caminhos individuais para cada parte da pesquisa. Endereço: <https://linktr.ee/davibrescia>.

quaisquer partes da pesquisa e gerir tempo e participação de forma autônoma e direta; (4) outras mensagens via WhatsApp, pelas quais foi possível a manutenção da base de respondentes (*i.e.*, tirar dúvidas, informar partes pendentes, enviar outros links etc.), além da gestão diária necessária, com mensagens de encorajamento, motivação, reforço, agradecimento e *report* (*i.e.*, informe de metas e pendências).

## 5.4 Análise de dados

Duas análises complementares foram feitas, aqui chamadas de “tratamento absoluto” e “tratamento relativo”. No primeiro caso, foram analisadas as políticas de decisão do progressista e do não progressista moral médio em função das configurações dos cenários apresentados. No segundo caso, foram analisados padrões de decisão, tanto dentro do grupo de progressistas quanto do de não progressistas, em termos da sensibilidade de cada indivíduo a cada fundação moral em relação à sensibilidade dos demais indivíduos do mesmo grupo. Para realização das análises, os respondentes foram primeiramente divididos em dois grupos: progressistas morais e não progressistas morais.

### 5.4.1 Tratamento absoluto

Nesta análise, uma pessoa foi codificada como progressista se o nível calculado de progressismo foi maior do que zero, e não progressista se não. Então, para cada um desses dois grupos, foi analisado o comportamento médio — em termos de posicionamentos morais — dos seus integrantes — abordagem chamada *policy capturing* nomotético (NOKES; HODGKINSON, 2017). Portanto, para cada grupo, foi calculada a média das respostas dadas a cada reação gerencial (REF, RET, FLE e ALT) em cada um dos 48 cenários. Se a média foi maior do que 2,5 (*i.e.*, média entre 0 e 5), a resposta correspondente foi recodificada como 1; se menor, como 0; se igual, como 2. Assim, para cada grupo, foi obtida uma matriz de dados de 48 linhas por 8 colunas, sendo que cada linha representava um dos cenários e cada coluna um fator, a saber: MP, MB, CR e MT referentes às características dos cenários; e REF, RET, FLE e ALT, referentes aos posicionamentos morais médios do grupo em questão.

Como pelo menos um dos fatores analisados tem mais de dois valores possíveis (*e.g.*, MP pode assumir um de três valores), essa matriz pode ser vista como uma lista de coincidências multivaloradas. Assim, uma mvCNA (*multi-value coincidence analysis*) (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2018) foi executada para encontrar modelos causais para

cada um dos *outcomes* de interesse (*i.e.*, valores 0, 1 e 2 de REF, RET, FLE e ALT) em termos das condições potencialmente causais levadas em consideração (*i.e.*, MP, MB, CR e MT). Segundo a recomendação da literatura especializada em métodos configuracionais comparativos (como é o caso da CNA), os modelos selecionados foram os mais robustos, para cada *outcome*, em termos da pontuação de robustez calculada pela função *frscore()* do R nas múltiplas rodadas de CNA realizadas para todas as combinações de consistência e de cobertura no intervalo fechado de [1,00; 0,75] com decremento de -0,01. Além disso, também foram realizadas análises de sensibilidade à forma de agregação das respostas de cada grupo (*i.e.*, pela mediana ao invés de pela média) e à quantidade de casos incluídos, apresentando-se como resultado final os modelos mais robustos e menos sensíveis a essas variações.

#### 5.4.2 Tratamento relativo

A divisão dos respondentes em progressistas morais e não progressistas morais foi mantida. Contudo, nesta análise, cada participante constituiu uma unidade de observação distinta. Assim, em cada grupo, foi calculada a média das respostas de cada respondente a cada tipo de reação gerencial, considerando-se os 48 cenários como um todo. Além disso, para cada respondente, foram registrados, também, os seus níveis de sensibilidade a cada uma das cinco fundações morais cobertas pelo questionário MFQ.

O tratamento dessa análise é chamado “relativo”, pois a transformação desses dados originais (*i.e.*, não configuracionais) em pontuações de pertencimento *fuzzy* (*i.e.*, configuracionais) foi feita a partir da especificação alternativa da abordagem chamada *Totally Fuzzy and Relative* (TFRa) (FILIPPONE; CHELID'AGOSTINO, 2001). Essa transformação leva em consideração toda a informação contida na distribuição original dos dados, de tal forma a atribuir novos valores *fuzzy* (*i.e.*, graus contínuos de 0 a 1) tais que a sua média seja, por definição, igual a 0,5. Na prática, isso implica que uma pessoa ser codificada com um valor *fuzzy* maior do que 0,5 em um determinado fator (*e.g.*, CD) significa que ela pertence “mais do que a média da amostra” ao conjunto de pessoas moralmente sensíveis à fundação cuidado-dano. Em termos absolutos, pode ser que essa participante tenha tido um valor original de CD inferior a 2,5 — e, portanto, no tratamento anterior, não seria considerada (“absolutamente”) sensível a essa fundação. Contudo, em relação aos demais respondentes da amostra, a TFRa atribuirá um grau de pertencimento a CD maior do que 0,5 a essa pessoa caso ela seja mais sensível a essa fundação do que a média dos participantes da pesquisa.

Essa transformação — altamente recomendada para análises relativas desse tipo (DUÇA, 2019; VERKUILEN, 2005) — foi aplicada sobre todos os dados originais dessa segunda etapa de análise. Portanto, para cada grupo, foi obtida uma matriz de dados de quantidade de linhas igual à quantidade de integrantes do grupo em questão, cruzadas com nove colunas, a saber: CD, JT, LT, AS e SD, referentes às características dos(as) respondentes; e REF, RET, FLE e ALT, referentes aos posicionamentos morais médios do(a) participante em questão nos 48 cenários. As células formadas pelo cruzamento das linhas com as colunas continham o valor *fuzzy* correspondente, obtido a partir da transformação TFRa dos dados originais.

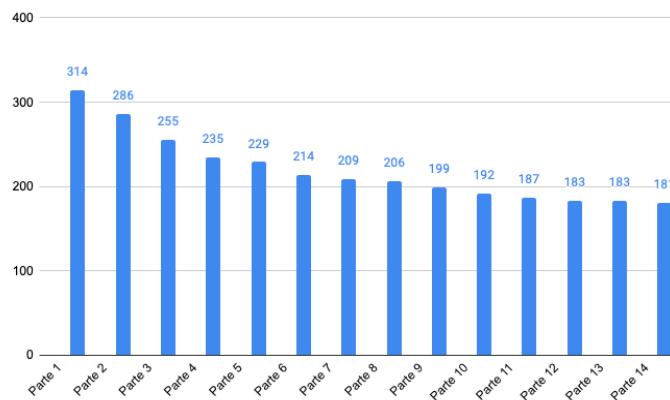
Como todos os fatores tinham exatamente dois valores (*e.g.* “mais sensível do que a média” ou “menos sensível do que a média”) pontuados de forma *fuzzy*, essa matriz pode ser vista como uma lista de coincidências bivalorada e difusa. Assim, uma fsCNA (*fuzzy-set coincidence analysis*) (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2018) foi executada para encontrar modelos causais para cada um dos *outcomes* de interesse (*i.e.*, REF, RET, FLE, ALT) em termos das condições potencialmente causais levadas em consideração (*i.e.*, CD, JT, LT, AS e SD). No caso de modelos obtidos a partir de listas bivaloradas como essa, para fins de simplificação, o pertencimento ao subconjunto principal do fator é indicado por letras maiúsculas e o não pertencimento por letras minúsculas. Assim, em um modelo resultante dessa análise, “REF”, por exemplo, representa “posicionar-se mais do que a média a favor de reforçar a mensagem original da campanha”, enquanto “ref” significa “posicionar-se menos do que a média a favor...”.

Novamente, apresentaram-se como resultado final apenas os modelos mais robustos e menos sensíveis a variações nos parâmetros de análise relevantes.

## 6 RESULTADOS

A base total de possíveis respondentes administrada até que chegássemos ao número final da amostra foi de 1.504 profissionais, dos quais 1.479 foram efetivamente contatados, 523 consentiram em participar, 314 responderam a pelo menos um dos formulários, e 181 finalizaram as 14 partes da pesquisa, conforme apresentado no gráfico abaixo (Figura 14).

**Figura 14:** Respondentes por partes da pesquisa



Fonte: desenvolvida pelo autor.

Além da obrigatoriedade de completar o experimento (composto por 14 questionários, sendo uma parte de demografia, 12 partes contendo quatro cenários cada e uma parte sobre perfil moral do respondente), as análises preliminares indicaram a necessidade de outros seis critérios de inclusão, de forma a garantir uma base de dados de qualidade, excluindo respostas que colocavam em risco a integridade dos dados. Foram estes os critérios de exclusão adotados: (1) respondentes duplicados para um mesmo questionário<sup>24</sup> (*e.g.* clicando duas vezes no botão "enviar" por engano); (2) respondentes que passaram de uma discordância/concordância original para o lado oposto da escala em dois itens propositalmente repetidos (em ordem aleatória) no questionário de fundamentos morais (parte 14); (3) respondentes que enviaram quatro ou mais<sup>25</sup> formulários de cenários preenchidos em menos de dois minutos cada; (4) respondentes cujo questionário das fundações morais (parte 14) não apresentou variação (*i.e.*, desvio-padrão igual a zero) entre as 32 perguntas; (5) respondentes que forneceram respostas iguais (na escala Likert de 6 pontos) para todas as quatro reações em mais de seis cenários; (6) respondentes que passaram de uma discordância/concordância

<sup>24</sup> Após a inspeção de cada ocorrência, apenas as entradas mais recentes foram mantidas para análise.

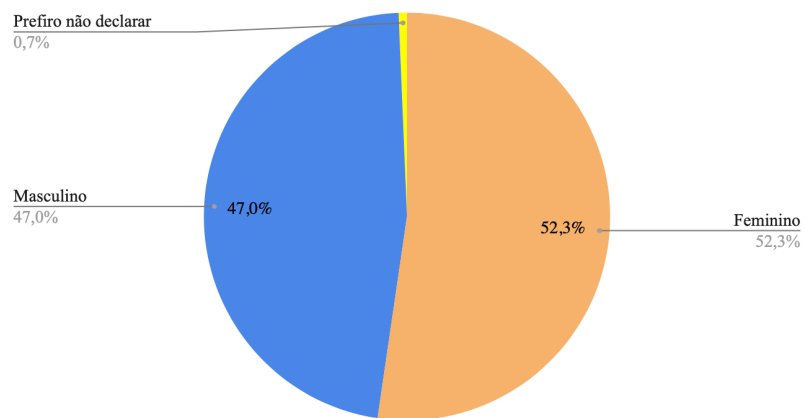
<sup>25</sup> Valores definidos com base na inspeção dos dados.

original para o lado oposto da escala em todas as quatro reações gerenciais — em qualquer um dos dois cenários propositalmente repetidos

## 6.1 Caracterização da amostra

Após a aplicação de tais critérios, a amostra de respondentes consistiu em 151 participantes, dos quais apenas 9 são não progressistas morais. Devido a esta baixa quantidade, a análise se concentrou nos demais 142 participantes, que podem ser caracterizados conforme os gráficos das respostas para as questões demográficas.

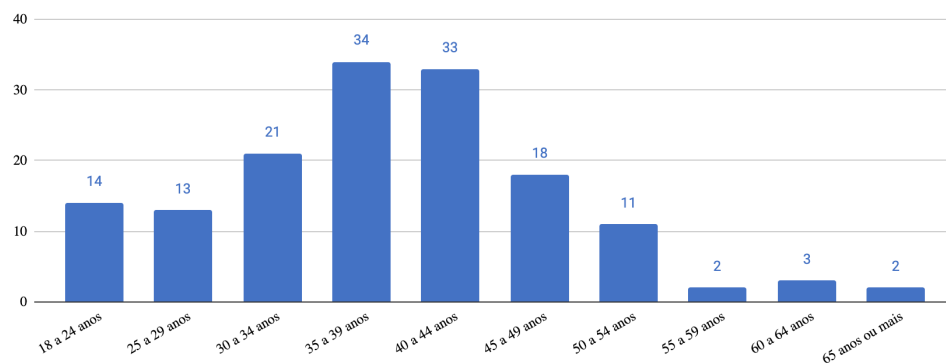
**Figura 15:** Caracterização da amostra por gênero



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

A amostra é majoritariamente feminina, porém equilibrada e bem definida, *i.e.*, apenas 0,7% dos respondentes marcou "Prefiro não declarar".

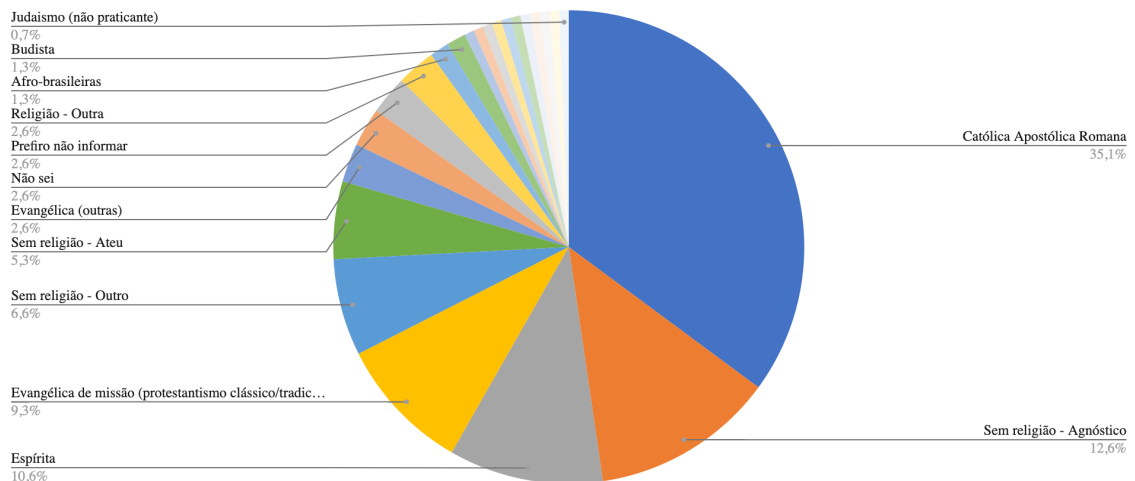
**Figura 16:** Caracterização da amostra por faixa etária



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

58,3% da amostra está compreendida entre 30 e 44 anos, a maior quantidade de respondentes em um intervalo de três faixas etárias consecutivas (15 anos). Em contraponto, as faixas etárias de 55 anos ou mais, *i.e.*, as três faixas etárias com menor quantidade de respondentes, correspondem a apenas 4,6% da amostra. Em suma, a presente pesquisa trabalha com uma maioria de adultos economicamente ativos.

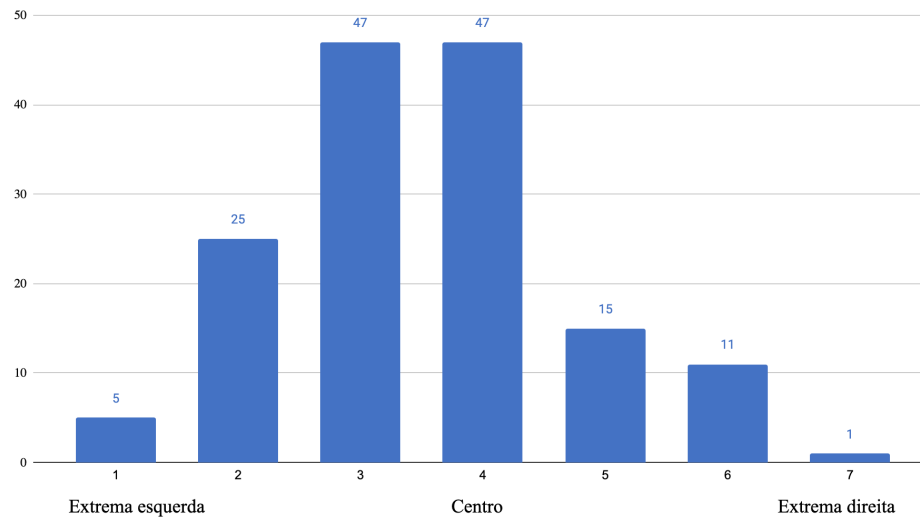
**Figura 17:** Caracterização da amostra por religião



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

Neste quesito, a amostra é coberta majoritariamente (51%) pelo cristianismo, *i.e.*, catolicismo romano, evangelicalismo e suas vertentes bem como outras manifestações cristãs não definidas. Em contrapartida, entrevistados que se declararam "sem religião", *i.e.*, agnósticos, ateus e outros, superaram  $\frac{1}{4}$  da amostra (25,2%). Apesar de a amostra não ser predominantemente sem religião, a proporção aproximada de religiosos cristãos e sem religião, *i.e.*, um não religioso para cada dois cristãos, é substancialmente maior que a média da população brasileira no último censo, *i.e.*, um não religioso para cada 10,79 religiosos cristãos (IBGE, 2010). Esta característica aproxima a amostra dos parâmetros *weird* estipulados por Haidt (2012), visto que a religiosidade, representada pela fundação moral santidade-degradação (SD), é um elemento marcante em sociedades menos individualistas e mais coletivas. Em resumo, podemos concluir que profissionais envolvidos na "cadeia produtiva" de campanhas institucionais — se mantiverem os padrões aferidos nesta amostra — são mais *weird* (HAIDT, 2012) que o restante da população nacional brasileira.

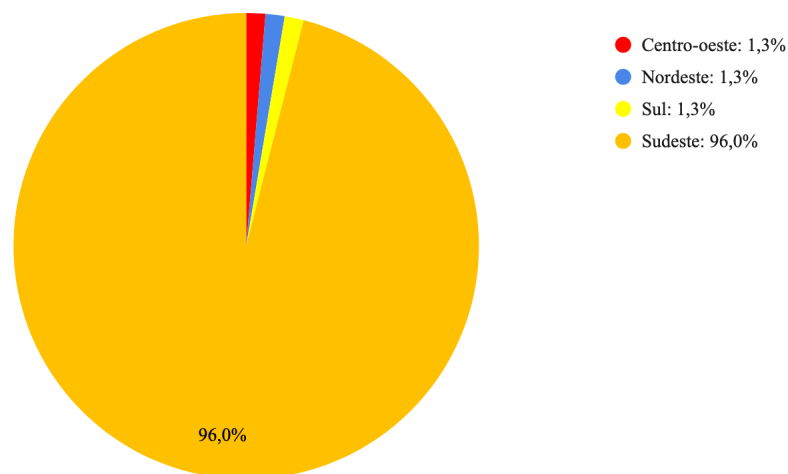
**Figura 18:** Caracterização da amostra por inclinação política



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

Politicamente, a amostra é inclinada à esquerda. A soma dos pontos da escala Likert (1, 2 e 3) que indicam esta preferência do espectro político, *i.e.*, extrema-esquerda, esquerda e centro-esquerda, contabiliza a maioria (51%) dos respondentes; contra 17,9% dos pontos da escala Likert que indicam a direita (5, 6 e 7), *i.e.*, centro-direita, direita e extrema direita. A amostra, portanto, pode apresentar tendências progressistas em relação aos dilemas morais apresentados, o que favorece sua classificação como uma população *weird* (HAIDT, 2012).

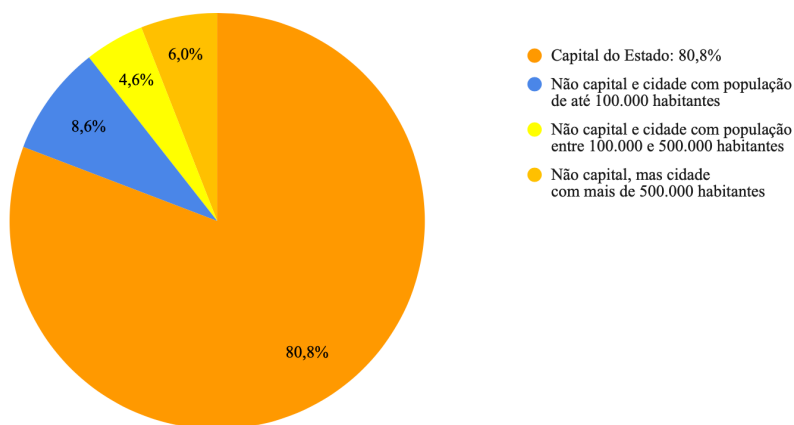
**Figura 19:** Caracterização da amostra por região do país onde passou a maior parte da vida estudantil



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

A amostra é majoritariamente (97,3%) educada e formada nas regiões Sul e Sudeste do país, o que é consistente com os parâmetros (E: *educated*) de classificação W.E.I.R.D. aplicados por Haidt (2012) ao Brasil<sup>26</sup>, quando utilizou em sua pesquisa as regiões Sul e Nordeste do país como exemplos de regiões *weird* e não *weird*, respectivamente.

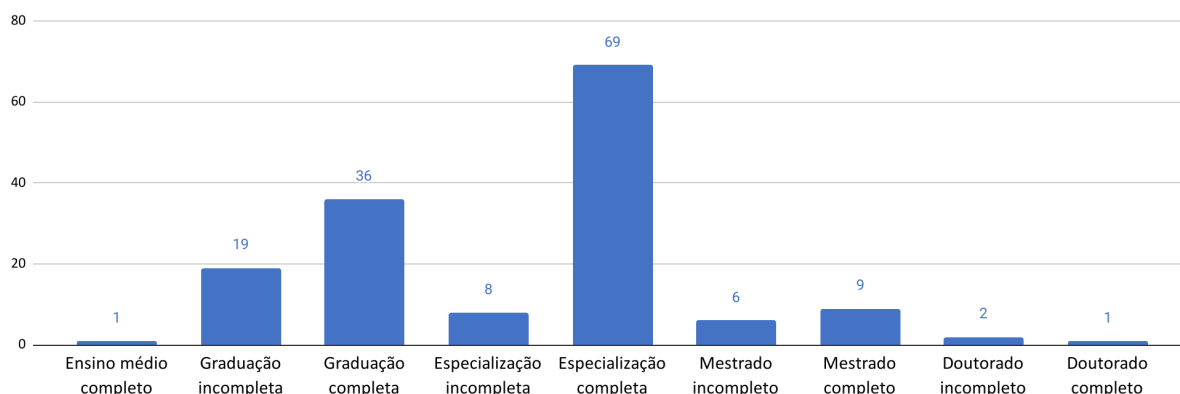
**Figura 20:** Caracterização da amostra por cidade de residência



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

A caracterização por cidade reforça o aspecto *weird* da amostra salientado na caracterização anterior, visto que, além de ter sido formada cultural e profissionalmente nas regiões Sul e Sudeste — as mais desenvolvidas economicamente do país (*i.e.*, *rich* - "R") — também é majoritariamente residente em grandes centros urbanos, o que evidencia uma tendência a um comportamento mais individualista (HAIDT, 2012).

**Figura 21:** Caracterização da amostra por ensino formal

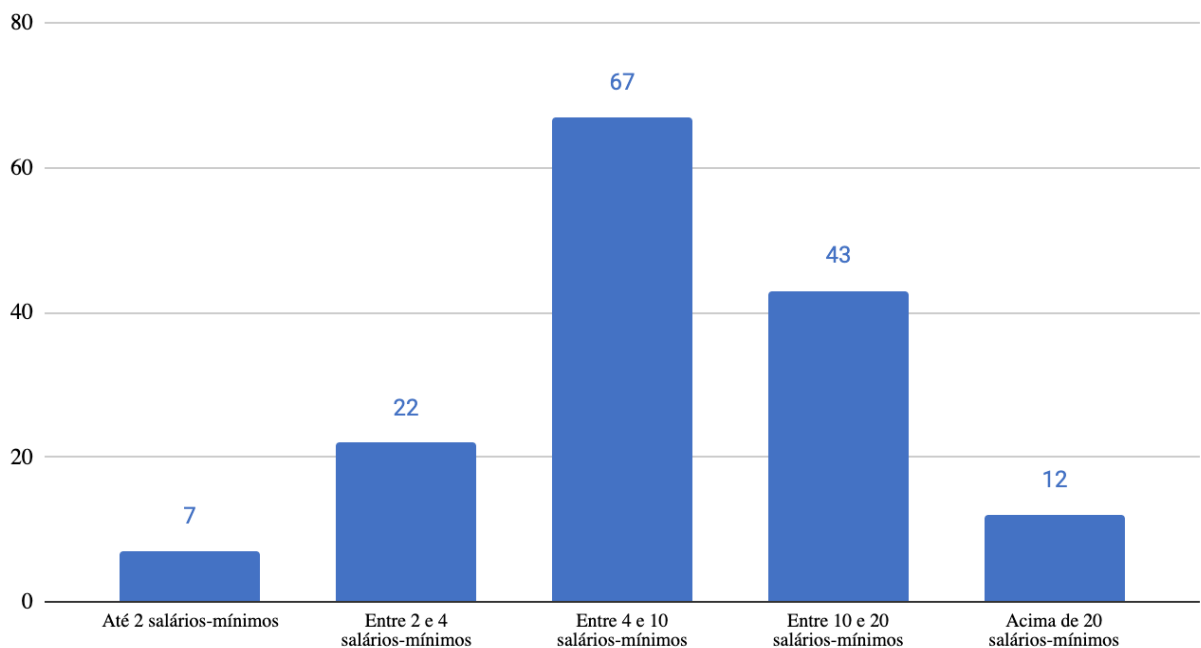


Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

<sup>26</sup> Haidt classificou as regiões ao sul do Brasil como mais *weird* e as regiões mais ao norte como menos *weird*, comparando seus costumes e culturas aos de países europeus e orientais, respectivamente (HAIDT, 2012).

Apesar de o grau máximo de escolaridade (*i.e.*, doutoramento completo e incompleto) não ser representativo para a amostra, totalizando apenas 2,0%, conclui-se que, majoritariamente, os respondentes são significativamente mais educados formalmente — e sob este aspecto mais *weird* ("E"- *educated*) — que a média nacional, *i.e.*, 86,7% com ensino superior completo contra 17,4% da média nacional (PNAD, 2019).

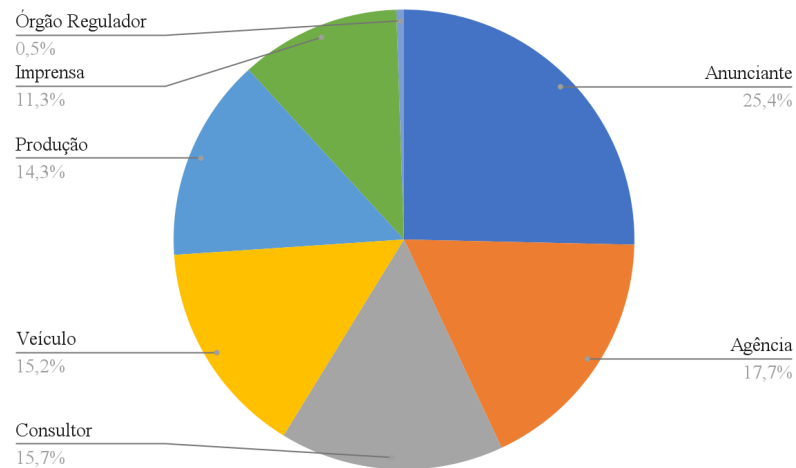
**Figura 22:** Caracterização da amostra por renda



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

Após análise da caracterização por renda da amostra, pode-se concluir que se trata de uma parcela "rica" em comparação aos padrões nacionais, o que mais uma vez favorece seu enquadramento no espectro *weird* ("R" *rich*) (HAIDT, 2012). Esta caracterização demonstra que a maioria dos respondentes (80,8% — com renda familiar mínima de R\$ 4.000,00) supera em pelo menos 73,33% a renda média do(a) cidadão(ã) brasileiro(a) no primeiro trimestre de 2021, *i.e.*, de R\$ 2.308,00 (PNAD, 2019b). E que 36,4% igualam ou superam o rendimento de 10 salários-mínimos, correspondentes à estreita faixa de 1,75% da população nacional, segundo o censo de 2010 (PNAD, 2019b).

**Figura 23:** Caracterização da amostra por profissão



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

Em média, os respondentes da amostra assinalaram 3,71<sup>27</sup> opções profissionais diferentes, *i.e.*, reconheceram-se, ao longo da carreira, em diferentes papéis da "cadeia produtiva" de campanhas publicitárias institucionais. Com isso, a amostra compreende os principais *stakeholders* da área (*i.e.*, anunciantes, imprensa, agências de publicidade e propaganda, produtores e veículos), com a quantidade mínima de 60 respondentes para cada um deles. Dos *stakeholders* avaliados, apenas "órgãos reguladores" (3) não alcançaram representatividade<sup>28</sup> mínima esperada de 30 integrantes.

## 6.2 Apresentação dos modelos causais selecionados

Foram selecionados 20 modelos causais capazes de explicar a discordância/concordância com diferentes reações gerenciais a boicotes morais, sendo: oito modelos advindos do tratamento absoluto, *i.e.*, aqueles que, de fato, mostram o que o progressista médio diz que faria; e 12 de tratamento relativo, *i.e.*, modelos que explicam com o que os respondentes mais (ou menos) inclinados a determinadas fundações morais — em relação à média dos respondentes — tendem a discordar/concordar. Todos os modelos estão descritos na forma de expressões *booleanas* e dispostos no quadro 2, para uma melhor visualização dos resultados encontrados.

<sup>27</sup> Os respondentes assinalaram 560 vezes as opções profissionais disponíveis no questionário. Indicando as várias posições ocupadas por eles como *stakeholders* na "cadeia produtiva" da propaganda.

<sup>28</sup> Quantidade total de *stakeholders* segundo suas diversas atuações profissionais: 142 anunciantes, 99 agências de publicidade e propagandas, 88 consultores, 85 veículos, 80 produtores, 63 imprensa e 3 profissionais de órgãos reguladores.

Apesar de não fazerem parte do corpo de soluções que será explicado neste trabalho, devido às razões metodológicas já mencionadas em detalhes no capítulo anterior, as expressões encontradas para o não progressista figurarão em vermelho, à direita, para eventuais fins de contraste com o comportamento dos progressistas. Outros fragmentos de soluções também foram propositalmente destacados em verde para indicar o elemento original que será explicado na sequência da expressão anterior, evitando, assim, a repetição desnecessária dos termos imediatamente acima.

**Quadro 2:** Tabela de modelos causais selecionados

| TRATAMENTO ABSOLUTO |                  |   |
|---------------------|------------------|---|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) | NPMM (total: 9)   |
| REF                 | 1                | —   |
|                     | 0                | 1.1) CR=2 + MT=1 ↔ REF=0  |
| RET                 | 1                | 3.1) MP=2 + MB=2 + MB=3 ↔ RET=1   |
|                     | 0                | —   |
| FLE                 | 1                | 5.1) MB=2 + MB=4 + CR=2 ↔ FLE=1   |
|                     | 0                | —   |
| ALT                 | 1                | —   |
|                     | 0                | 7) CR=2 + MT=2 ↔ ALT=0<br>8) CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] ↔ ALT=0 |
| TRATAMENTO RELATIVO |                  |   |
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) | NPMM (total: 9)   |
| REF                 | 1                | 9.1) LT ↔ REF<br>9.2) CD ↔ REF  |
|                     | 0                | 10.1) cd ↔ ref<br>10.2) lt ↔ ref  |
| RET                 | 1                | 12.1) CD ↔ RET<br>12.2) CD + AS*SD ↔ RET                                  |
|                     | 0                | 13.1) cd ↔ ret<br>13.2) cd + AS*SD ↔ ret                                  |
| FLE                 | 1                | 15.1) CD ↔ FLE<br>15.2) CD + lt*as ↔ FLE                                  |
|                     | 0                | 17.1) cd ↔ fle<br>17.2) SD ↔ fle  |
| ALT                 | 1                | 19.1) CD ↔ ALT  |
|                     | 0                | 20.1) cd ↔ alt<br>20.2) cd + lt ↔ alt                                     |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**Legenda 1: rótulos das personas consideradas na amostra**

PMM = Progressista moral médio (doravante apenas "progressista")

NPMM = Não progressista moral médio (doravante apenas "não progressista")

**Legenda 2: rótulos atribuídos às respostas gerenciais aos boicotes morais**

REF=1 ou REF = reforça a intenção da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)

REF=0 ou ref = rejeita o reforço da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)

RET=1 ou RET = retrata a intenção da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)

RET=0 ou ret = rejeita a retratação da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)

FLE=1 ou FLE = flexibiliza a intenção da propaganda moral (*i.e.*, acrescentando linguagem moral pertinente ao boicotes)

FLE=0 ou fle = rejeita a flexibilização da intenção da propaganda moral (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)

ALT=1 ou ALT = altera a estratégia moral inicial (*i.e.*, evadindo do discurso moral)

ALT=0 ou alt = rejeita a alteração da estratégia moral inicial (*i.e.*, rejeita a evasão do discurso moral)

**Legenda 3: rótulos atribuídos às moralidades de propagandas e boicotes**

MP=1 = propagandas que expressam sentimentos típicos da fundação cuidado-dano (CD)

MP=2 = propagandas que expressam sentimentos típicos da fundação liberdade-opressão (LO)

MP=3 = propagandas que mesclam sentimentos da fundação justiça-trapaça aos das demais fundações (*i.e.*, CD ou LO)

MB=1 = boicotes que expressam sentimentos típicos da fundação lealdade-traição (LT)

MB=2 = boicotes que expressam sentimentos típicos da fundação autoridade-subversão (AS)

MB=3 = boicotes que expressam sentimentos típicos da fundação santidade-degradação (SD)

MB=4 = boicotes que mesclam sentimentos da fundação justiça-trapaça aos das demais fundações (*i.e.*, LT ou AS ou SD)

**Legenda 4: rótulos atribuídos às características dos boicotes**

MT=1 = boicote que aconteceu fundamentalmente na internet, sem a participação de movimentos articulados de *stakeholders* diversos e/ou publicações nas mídias convencionais e/ou investimento massivo para seu financiamento

MT=2 = boicote que aconteceu com a participação de movimentos articulados entre *stakeholders* - *e.g.* manifestações - e/ou publicações em mídias convencionais e/ou apoio financeiro para financiá-lo

CR=1 = boicote que gerou prejuízo financeiro de alguma ordem para as organizações

CR=2 = boicote que não gerou prejuízo financeiro de qualquer ordem para as organizações

**Legenda 5: rótulos atribuídos aos posicionamentos morais relativos**

CD = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam cuidado (contra o dano)

cd = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam cuidado (contra o dano)

LO = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam liberdade (contra a opressão)

lo = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam liberdade (contra a opressão)

JT = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam justiça (contra a trapaça)

jt = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam justiça (contra a trapaça)

LT = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam lealdade (contra a traição)

lt = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam lealdade (contra a traição)

AS = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam autoridade (contra a subversão)

as = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam autoridade (contra a subversão)

SD = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam santidade (contra a degradação)

sd = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam santidade (contra a degradação)

Com a intenção de simplificar a leitura e a interpretação das soluções, as respectivas fórmulas estão detalhadamente descritas no Apêndice C, a começar pelas soluções de tratamento absoluto e seguindo para as soluções de tratamento relativo. Causas socioambientais e detalhamento dos sentimentos morais utilizados nos cenários da pesquisa (Apêndice A) foram compilados em uma tabela, no Apêndice D, para fins comparativos. Para mais palavras do vocabulário moral de cada fundação, veja também o Apêndice E.

### 6.3 - Diferença entre soluções absolutas e relativas

A primeira diferença entre os dois grupos de análises do quadro de resultados está na forma como os elementos constituintes das soluções são considerados em relação à amostra, *i.e.*, absolutas ou relativas. Soluções absolutas utilizam valores "brutos" das respostas obtidas, *i.e.*, as variáveis apresentadas do lado esquerdo da expressão booleana dizem respeito a um aspecto causalmente relevante e direto das respostas, em que a *persona* do progressista médio acusa a presença de tais variáveis como tal. Sendo assim, considerando a seguinte solução absoluta:  $CR=1+MT=2 \leftrightarrow FLE=1$ , sua leitura deve ser feita da seguinte forma: cenários que apresentam as seguintes disjunções ( $CR=1$  ou  $MT=2$ ) equivalem à concordância com a resposta gerencial  $FLE=1$ .

Já as soluções relativas são referentes ao grupo, *i.e.*, a maioria ou a minoria dos respondentes (progressistas e não progressistas) que se identificam (ou não) com cada uma das características representadas pelos fatores. Neste caso, a leitura da solução relativa  $AS \leftrightarrow RET$  deverá ser feita assim: os respondentes mais sensíveis à fundação AS tendem a optar por RET mais que a média de seus pares.

Outros aspectos que diferenciam as respostas encontradas em tratamentos absolutos e relativos são os tipos de variáveis consideradas em cada uma e sua complexidade. A análise absoluta considera elementos dos cenários, *i.e.*, moralidades e critérios estratégicos de propagandas e boicotes que implicam diferentes respostas gerenciais. Para tanto, as respostas são ligeiramente mais complexas (*i.e.*, mais longas, necessitam de mais conjunções e disjunções para encontrarem correspondência causal), o que resulta em três dos oito quadrantes vazios. Já a análise relativa considera a presença ou a ausência de traços morais declarados pelos respondentes como determinantes para a escolha ou rejeição de uma resposta gerencial. Nessa circunstância, verifica-se um maior número de expressões, que preenchem todos os quadrantes da matriz, porém mais simples (*i.e.*, menores), com o retorno inclusive de expressões de termo único.

Antes de seguir com a discussão sobre as soluções encontradas, serão abordados aspectos importantes da causalidade, como o número de ocorrência das variáveis nas configurações causais encontradas.

#### **6.4 - Variáveis causalmente relevantes e suas relações com os resultados**

Como pode ser visto no quadro 3, em termos quantitativos, a variável com maior relevância causal é a fundação cuidado-dano como moralidade do respondente (CD), com 17 ocorrências; seguida por autoridade-subversão como moralidade do respondente (AS), com 15 ocorrências; e assim por diante.

**Quadro 3:** Frequência de variáveis independentes e suas relevâncias causais.

| Variável   | Rótulo | Variáveis dependentes                             |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     | Subtotal | Total |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|--------|---|-------|-----|-----|-------|-------|-----|-----|-------|-------|-----|------|-------|-------|-----|-----|----------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  |        | REF=1   | REF=0 | REF | ref | RET=1 | RET=0 | RET | ret | FLE=1 | FLE=0 | FLE | file | ALT=1 | ALT=0 | ALT | alt |          |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Cuidado-Dano como Moralidade do Gerente                                    | CD     |   |       | 1   | 2   |       |       |     |     |       |       |     | 1    |       |       |     |     |          | 3     |    |    |    |    | 2  | 9  | 17 |    |    |    |    |    |
| Cuidado-Dano como não-moralidade do Gerente                                | cd     |   |       | 1   | 2   |       |       |     |     |       |       |     | 1    |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 2  | 8  | 8  |    |    |    |    |    |
| Liberdade-Opressão como Moralidade do Gerente                              | LO     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 0  | 0  |    |    |    |    |    |
| Liberdade-Opressão como não-moralidade do Gerente                          | lo     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 0  | 0  |    |    |    |    |    |
| Justiça- Trapaça como Moralidade do Gerente                                | JT     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 2  | 4  | 7  |    |    |    |    |    |
| Justiça- Trapaça como não-Moralidade do Gerente                            | jt     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 1  | 3  |    |    |    |    |    |
| Lealdade- Traição como Moralidade do Gerente                               | LT     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 1  | 4  | 5  |    |    |    |    |    |
| Lealdade- Traição como não-Moralidade do Gerente                           | lt     |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |
| Autoridade-Subversão como Moralidade do Gerente                            | AS     |   |       | 1   |     |       |       | 1   |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 2  | 6  | 15 |    |    |    |    |    |
| Autoridade-Subversão como não-moralidade do Gerente                        | as     |   |       |     | 2   |       |       |     | 2   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 2  | 9  |    |    |    |    |    |
| Santidade-Degradação como Moralidade do Gerente                            | SD     |   |       |     | 3   |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 1  | 6  | 12 |    |    |    |    |
| Santidade-Degradação como não-moralidade do Gerente                        | sd     |   |       | 1   | 1   |       |       |     | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    | 1  | 6  | 12 |    |    |    |    |    |
| Correspondência: Boicote Conflitante (Deu prejuízo)                        | CR=1   |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 2  | 5  |    |    |    |    |    |
| Correspondência: Boicote Irrelevante (Não deu prejuízo)                    | CR=2   |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 2  | 3  |    |    |    |    |    |
| Materialidade: Boicote Simbólico (Sem recursos)                            | MT=1   |   |       |     | 2   |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 3  | 7  |    |    |    |    |
| Materialidade: Boicote Substantivo (Com recursos)                          | MT=2   |   |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    | 2  | 4  |    |    |    |    |    |
| Lealdade Traição como Moralidade do Boicote                                | MB=1   |   |       | 2   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 4  | 4  |    |    |    |    |
| Autoridade-Subversão como Moralidade do Boicote                            | MB=2   |   |       | 2   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 4  | 12 |    |    |    |    |
| Santidade-Degradação como Moralidade do Boicote                            | MB=3   |   |       | 1   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 3  | 3  |    |    |    |    |
| Justiça + (Lealdade ou Autoridade ou Santidade) como Moralidade do Boicote | MB=4   |   |       |     |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |    |
| Cuidado-Dano como moralidade da propaganda                                 | MP=1   |   |       | 1   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 4  | 14 |    |    |    |    |
| Liberdade-opressão como moralidade da propaganda                           | MP=2   |   |       | 2   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 4  | 5  |    |    |    |    |
| Justiça + (Cuidado ou Liberdade) como moralidade da propaganda             | MP=3   |   |       | 2   |     |       |       | 1   | 1   |       |       |     |      |       |       |     |     |          |       |    |    |    |    |    |    | 5  | 14 |    |    |    |    |
|  |        | 0   | 7     | 4   | 5   | 5     | 5     | 4   | 1   | 4     | 1     | 4   | 7    | 0     | 5     | 5   | 5   | 5        | 5     | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 17 |    |    |    |    |
|  |        | 16  |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     | 14       | 17    | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
|  |        | Quantidade de explicações por variável dependente |       |     |     |       |       |     |     |       |       |     |      |       |       |     |     | 94       |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Do ponto de vista da pluralidade de respostas gerenciais cobertas por um único tipo de variável, verifica-se a seguinte ordem de importância: CD, AS, SD, MB e MP, capazes de explicar — de forma ampla (*i.e.*, considerando tratamentos absoluto e relativo juntos) — as quatro respostas gerenciais: MT, capaz de explicar três das quatro respostas gerenciais; e JT, LT e CR, capazes de explicar duas das quatro respostas gerenciais.

Neste sentido, observa-se que metade das variáveis independentes é capaz de explicar as quatro respostas gerenciais (*i.e.*, REF, RET, FLE, ALT), sendo que todas elas são de origem moral e representantes dos três grupos de variáveis morais, *i.e.*, moralidade (autodeclarada) do respondente, moralidade da propaganda e moralidade do boicote. Desta observação, pode-se depreender a relevância dos sentimentos morais, característica que não se repete na mesma proporção em variáveis de teor estratégico (*i.e.*, MT e CR), como pode ser comparado no quadro 4.

**Quadro 4:** Relevância comparada - Moral x Estratégia

| <b>Categoria da variável</b> | <b>Elem.</b> | <b>%</b>       | <b>Freq.</b> | <b>%</b>       | <b>Dif.</b> |
|------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------|
| Moral                        | 6            | 75,00%         | 82           | 87,23%         | 12,23       |
| Estratégica                  | 2            | 25,00%         | 12           | 12,77%         | -12,23      |
| <b>Total</b>                 | <b>8</b>     | <b>100,00%</b> | <b>94</b>    | <b>100,00%</b> | <b>0,00</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Ou seja, ainda que a empresa seja acometida de prejuízo financeiro (CR=1) e/ou tenha que lidar com a participação ativa de outros *stakeholders* no boicote (MT=2), o elemento considerado mais relevante pelos respondentes para a tomada de decisão é majoritariamente moral. A importância da moralidade para a decisão gerencial apresenta-se substancialmente superior ao alcançar 87,23% das explicações gerenciais, contra 12,77% das estratégicas, uma diferença proporcional entre categorias que alcança uma fatia de 24,46% do todo — quando se compara à quantidade e frequência de elementos —, como pode ser visto no quadro 4.

#### **6.4.1 - O impacto da moralidade como variável para a decisão gerencial**

A esta evidência, que alça a moralidade a um nível de importância superior ao de elementos estratégicos — tipicamente considerados importantes para gerentes (MCDONNELL; KING, 2013; KING; PEARCE, 2010; VAN DEN BROEK et al., 2017) —, acrescenta-se o fato de que a moralidade autodeclarada dos respondentes (doravante nomeada

"moralidade declarada") é também mais relevante para a decisão gerencial (com 59,57% das ocorrências) do que as demais variáveis morais, *i.e.*, propagandas e boicotes (doravante "moralidade realizada"). Estas, por sua vez, apresentaram um decréscimo de (-)2,75 e (-)10,76 em relação à percentagem da participação de seus elementos. Isto é, a única variável (quadro 5) que supera a sua proporção original é a moralidade declarada, passando de uma participação de 35,29%, oriunda das seis fundações morais, para 59,57%, decorrentes de 56 ocorrências (frequência). Todas as demais variáveis caem em proporção e, conseqüentemente, em relevância quando avaliados os números de soluções para as decisões gerenciais.

#### Quadro 5: relevância comparada - elementos morais e estratégicos

| Variáveis   | Elem.     | %              | Freq.     | %              | Dif.        |
|---|-----------|----------------|-----------|----------------|-------------|
| FM dos <i>Stakeholders</i> (CD, LO, JT, LT, AS, SD) | 6         | 35,29%         | 56        | 59,57%         | 24,28       |
| Moralidade da Propaganda (CD, LO, JT)               | 3         | 17,65%         | 14        | 14,89%         | -2,75       |
| Materialidade (Simbólica e Substantiva)             | 2         | 11,76%         | 7         | 7,45%          | -4,32       |
| Correspondência (Conflitante e Irrelevante)         | 2         | 11,76%         | 5         | 5,32%          | -6,45       |
| Moralidade do Boicote (LT, AS, SD, JT)              | 4         | 23,53%         | 12        | 12,77%         | -10,76      |
| <b>Total</b>  | <b>17</b> | <b>100,00%</b> | <b>94</b> | <b>100,00%</b> | <b>0,00</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

A expressiva representatividade causal da moralidade declarada para a decisão gerencial (quadro 5) significa que, para além da causa defendida pelas organizações em propagandas morais e das reivindicações moralmente controversas dos boicotes, a percepção dos gerentes sobre sua própria moralidade é amplamente determinante para a tomada de decisão frente às manifestações negativas do público. Ainda que informada pelos próprios respondentes, e por isso passível de enviesar-se por meio do gerenciamento de impressões (*impression management*), a moralidade declarada tem muito a colaborar na compreensão de como fenômenos tradicionalmente estudados apenas pela perspectiva dos atores envolvidos nos boicotes (*e.g.* TILLY, 2008) são tratados pela gerência (MCDONNELL; KING, 2013).

Neste sentido, avaliando a representatividade causal dos elementos estratégicos e morais, pode-se dizer que a mentalidade de gerentes é, sobretudo, moralista. O raciocínio de gerentes envolvidos em propagandas morais e seus desdobramentos mercadológicos e estratégicos é pautado pelo intuicionismo (figura 2) (HAIDT, 2012), como bússolas inatas e instintivas para distinguir ações certas e erradas (SHIM et al., 2021). Ou seja, se por um lado

os boicotes advindos do público consumidor já eram sabidamente permeados por sentimentos morais (MAKRI et al.; 2020; SCHIM et al., 2018; FEDIUUK et al., 2010; LINDENMEIER et al., 2012; PALACIOS-FLORENCIO et al., 2021), por outro, evidencia-se que os sentimentos morais de gerentes também influenciam a tomada de decisão — e ainda mais que variáveis técnicas e profissionais. Trata-se de uma cognição sentimentalista anterior ao raciocínio estratégico (HAIDT, 2012), capaz de determinar a racionalidade profissional.

**Quadro 6:** relevância comparada dos sentimentos morais e das variáveis estratégicas

| Variável Sentimento Moral (ampla) | Categ.      | Elem.    | %              | Freq         | %              | Dif.         |
|-----------------------------------|-------------|----------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Cuidado-Dano                      | Moral       | 6        | 12,50%         | 22,25        | 23,67%         | 11,17%       |
| Autoridade-Subversão              |             |          | 12,50%         | 19,17        | 20,39%         | 7,89%        |
| Santidade-Degradação              |             |          | 12,50%         | 15,17        | 16,13%         | 3,63%        |
| Justiça-Trapaça                   |             |          | 12,50%         | 10,00        | 10,64%         | -1,86%       |
| Lealdade-Traição                  |             |          | 12,50%         | 9,17         | 9,75%          | -2,75%       |
| Liberdade-Opressão                |             |          | 12,50%         | 6,25         | 6,65%          | -5,85%       |
| Materialidade                     | Estratégica | 2        | 12,50%         | 7,00         | 7,45%          | -5,05%       |
| Correspondência                   |             |          | 12,50%         | 5,00         | 5,32%          | -7,18%       |
| <b>Total</b>                      |             | <b>8</b> | <b>100,00%</b> | <b>94,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>0,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Essa assertiva exige um exame mais detalhado sobre como se comportam os sentimentos morais, sua presença e participação para a decisão gerencial frente às demais variáveis estratégicas. Colocando uma "lupa" sobre os dados do quadro 5, pode-se perceber a ordem de importância de cada elemento constitutivo das categorias Moral e estratégica. Considerando a presença dos sentimentos morais de forma ampla, *i.e.*, para as moralidades declarada e realizada (quadro 6) — uma vez que a moralidade como um elemento cognitivo não racional (HAIDT, 2012) não pode se resumir a declarações (racionalidade), mas deve considerar ações (intuição) —, os mais importantes são aqueles oriundos da fundação cuidado-dano e autoridade-subversão, como mencionado anteriormente na explicação do quadro 3. Entretanto, ao considerarmos as demais fundações morais como um todo, especialmente justiça-trapaça — comum tanto para propagandas quanto para boicotes —, observa-se que todas têm maior relevância causal que as variáveis estratégicas, com exceção de liberdade-opressão (LO), que não pôde ser aferida na moralidade declarada<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Ainda assim, os números de LO são muito parelhos devido a sua presença em propagandas, o que nos leva a crer que, possivelmente, essa fundação também superaria as variáveis estratégicas em quantidade, caso sua aferição tivesse sido viável.

#### 6.4.2 - O impacto das variáveis estratégicas para a decisão gerencial

Entre as variáveis estratégicas, pode-se destacar o fato de que a materialidade do boicote (MT) — *i.e.*, se foi substantivo (*e.g.* receberam financiamento externo, foram cobertos por mídias de massa, arregimentaram outros *stakeholders*, promoveram manifestações físicas) ou simbólico (*e.g.* cancelamentos, *dislikes*, comentários negativos contra a marca *apenas* nas redes sociais etc.) — obteve uma relevância causal superior à correspondência com o quadro estratégico (CR) — variável que mede o impacto financeiro do boicote na organização, *i.e.*, se conflitante ou irrelevante. Como pode ser visto no quadro 7, MT alcançou 58,33% do total das ocorrências de variáveis estratégicas causalmente relevantes, contra 41,67% de CR, uma superioridade de 16,66%. Isto é, a forma como o boicote é estruturado e se apresenta tem mais apelo entre os respondentes do que o prejuízo material efetivo que pode gerar para a organização.

**Quadro 7:** relevância comparada das variáveis estratégicas

| Variável Boicote   | Cat. | Elem.    | %              | Freq.     | %              | Total          | Dif.         |
|--|------|----------|----------------|-----------|----------------|----------------|--------------|
| Boicotes substantivos (mídias de massa, manifestações, <i>stakeholders</i> ) | MT   | 1        | 50,00%         | 4,00      | 33,33%         | 58,33%         | 8,33%        |
| Boicotes simbólicos (apenas on-line)   |      | 1        |                | 3,00      | 25,00%         |                |              |
| Conflitante (Causou prejuízo.)   | CR   | 1        | 50,00%         | 2,00      | 16,67%         | 41,67%         | -8,33%       |
| Irrelevante (Não causou prejuízo.)   |      | 1        |                | 3,00      | 25,00%         |                |              |
| <b>Total</b>   |      | <b>4</b> | <b>100,00%</b> | <b>12</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>0,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Especificamente sobre os tipos de materialidade, observa-se também que a versão digital do boicote (materialidade simbólica) não foi menosprezada pela amostra de progressistas. Boicotes de materialidade substantiva tiveram apenas uma ocorrência a mais que os simbólicos, fato que corrobora o alerta sobre os efeitos negativos dos protestos on-line (VAN DEN BROEK et al., 2017), especialmente quando considerada a influência de movimentos sociais sobre os mercados, situação em que os efeitos simbólicos podem ser ainda mais reais e significativos (MCDONNELL; KING, 2013; KING; PEARCE, 2010).

#### 6.4.3 - A primazia *weird* e o boicote aos *stakeholders*

Um recorte dos resultados gerais obtidos pelas fundações morais (quadro 6), *i.e.*, considerando moralidades declarada e realizada, que os separe em dois grupos — (1)

fundações morais *weird*, típicas da moralidade das propagandas (MP) (quadro 8) e (2) demais fundações não *weird*, típicas da moralidade dos boicotes (MB) (quadro 9) —, poderia sugerir que as fundações lealdade-traição (LT), autoridade-subversão (AS), santidade-degradação (SD) e justiça-trapaça (JT), como um todo, têm maior relevância causal sobre as respostas gerenciais do que cuidado-dano (CD), liberdade-opressão (LO) e justiça-trapaça (JT), *i.e.*, 80,95% contra 76%. Tal resultado, neste caso, indicaria uma maior atenção por parte dos respondentes em relação aos sentimentos que constituem o boicote, ou seja: uma abertura às reivindicações dos *stakeholders*.

**Quadro 8:** Relevância comparada dos sentimentos morais (*weird*) nas variáveis morais e das variáveis estratégicas

| Variável Boicote   | Categoria   | Valor    | %              | Freq         | %              | Dif.           |
|--------------------|-------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| Cuidado-Dano       | Moral       | 3        | 20,00%         | 22,25        | 44,50%         | 24,50%         |
| Justiça-Trapaça    |             |          | 20,00%         | 9,50         | 19,00%         | -1,00%         |
| Liberdade-Opressão |             |          | 20,00%         | 6,25         | 12,50%         | -7,50%         |
| Materialidade      | Estratégica | 2        | 20,00%         | 7,00         | 14,00%         | -6,00%         |
| Correspondência    |             |          | 20,00%         | 5,00         | 10,00%         | -10,00%        |
| <b>Total</b>       |             | <b>5</b> | <b>100,00%</b> | <b>50,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**Quadro 9:** Relevância comparada dos sentimentos morais (não *weird*) nas variáveis morais e das variáveis estratégicas

| Variável Boicote     | Categoria   | Valor    | %              | Freq         | %              | Dif.           |
|----------------------|-------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| Autoridade-Subversão | Moral       | 4        | 16,66%         | 19,17        | 30,42%         | 13,76%         |
| Santidade-Degradação |             |          | 16,66%         | 15,17        | 24,07%         | 7,41%          |
| Lealdade-Traição     |             |          | 16,66%         | 9,17         | 14,55%         | -2,11%         |
| Justiça-Trapaça      |             |          | 16,66%         | 7,50         | 11,90%         | -4,76%         |
| Materialidade        | Estratégica | 2        | 16,66%         | 7,00         | 11,11%         | -5,55%         |
| Correspondência      |             |          | 16,66%         | 5,00         | 7,94%          | -8,72%         |
| <b>Total</b>         |             | <b>6</b> | <b>100,00%</b> | <b>63,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Contudo, observando a quantidade de soluções envolvendo apenas a moralidade realizada (MP e MB) (quadros 5 e 10) — excluindo a moralidade declarada —, averigua-se o contrário: a moralidade das propagandas é 16,68% mais relevante, tendo 53,85% de participação nas soluções causais contra 46,15% da moralidade dos boicotes. Na prática, trata-se de um dado potencialmente conflitioso, visto que os gerentes declararam uma

posição moral sobre si mesmos que não se confirma em suas decisões gerenciais, *i.e.*, na análise dos cenários oferecidos.

Ou seja, quando indagados diretamente sobre a moralidade *per se*, os gerentes consideram mais os elementos não *weird*, o que indica uma maior preocupação com os sentimentos que constituem os boicotes. Ao passo que, quando confrontados indiretamente, *i.e.*, pelos dilemas morais, o tratamento absoluto da amostra acusa uma preocupação maior com os elementos *weird*. Em resumo: sentimentos morais das propagandas são causalmente mais relevantes para os respondentes do que os sentimentos dos boicotes (53,85% contra 46,15%). Trata-se de uma evidência de que o que é declarado pelos gerentes sobre sua própria moralidade não é necessariamente confirmado pelas suas ações.

#### Quadro 10: Relevância comparada de propagandas e boicotes morais

| Variáveis    | Elem.    | %              | Freq.     | %              | Dif.          |
|--------------|----------|----------------|-----------|----------------|---------------|
| Propaganda   | 3        | 42,86%         | 14        | 53,85%         | 10,99%        |
| Boicote      | 4        | 57,14%         | 12        | 46,15%         | -10,99%       |
| <b>Total</b> | <b>7</b> | <b>100,00%</b> | <b>26</b> | <b>100,00%</b> | <b>00,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

#### 6.4.4 - A relevância causal na moralidade realizada

Avaliando agora como se comporta cada uma dessas variáveis (propaganda e boicote), *i.e.*, a relevância interna de cada fundação moral para a tomada de decisão, observa-se que liberdade-opressão (LO) assume a liderança no ranqueamento da moralidade das propagandas, superando cuidado-dano (CD) — a fundação moral mais expressiva para a moralidade declarada (quadro 11).

#### Quadro 11: relevância das fundações morais em propagandas morais

| Variáveis          | Freq.        | %              |
|--------------------|--------------|----------------|
| Liberdade-Opressão | 6,25         | 44,64%         |
| Cuidado-Dano       | 5,25         | 37,50%         |
| Justiça-Trapça     | 2,50         | 17,86%         |
| <b>Total</b>       | <b>14,00</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

De forma análoga, pode-se perceber que lealdade-traição (LT) e autoridade-subversão

(AS) dividem a importância causal máxima entre as fundações morais dos boicotes. Ou seja, uma fundação menos significativa (LT), segundo a autoavaliação moral dos respondentes, sob novo critério, *i.e.*, o da frequência da moralidade do boicote nas soluções causais, passa à primeira colocação de sua categoria em causalidade de respostas gerenciais (quadro 12).

O mesmo tipo de resultado pode ser extraído em relação à fundação justiça-trapaça (JT). Entretanto, como se trata de uma fundação compartilhada por propagandas e boicotes, vemos a mudança de relevância evidenciada pelos dois lados. A fundação que ocupa a quarta posição em nível de importância — segundo a moralidade declarada —, quando avaliada pelo número de soluções da moralidade realizada, é rebaixada à última posição em ambas as situações (quadros 11 e 12).

**Quadro 12:** relevância das fundações morais em boicotes

| Variáveis            | Freq         | %              |
|----------------------|--------------|----------------|
| Lealdade-Traição     | 4,17         | 34,72%         |
| Autoridade-Subversão | 4,17         | 34,72%         |
| Santidade-Degradação | 3,17         | 26,39%         |
| Justiça-Trapaça      | 0,50         | 4,17%          |
| <b>Total</b>         | <b>12,00</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

#### 6.4.5 - Gerenciamento de impressões e os fundamentos da hipocrisia moral corporativa

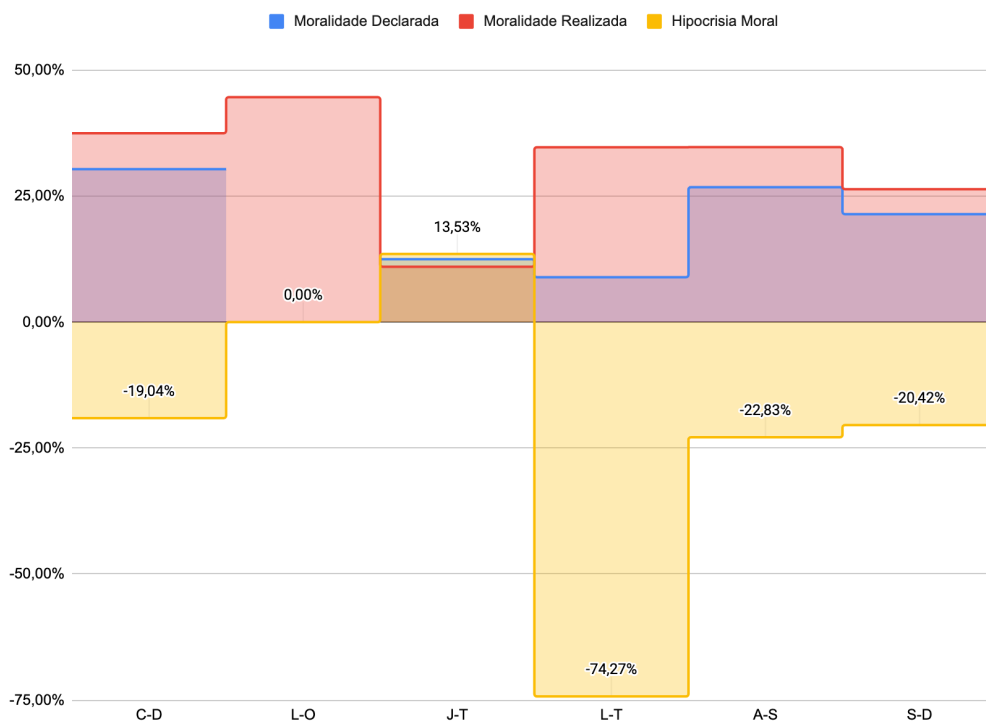
Dadas as inconsistências entre o que é declarado e o que é, de fato, realizado, percebe-se que a moralidade informada pelos respondentes pode mascarar a verdadeira ordem de relevância causal na tomada de decisão. O exercício direto da moralidade (declarada) exige dos gerentes uma opinião sobre si mesmos que não corresponde fielmente à sua tomada de decisão, o que significa que a autoavaliação moral, dissociada do dilema prático, pode ser determinante para a virada de chave do gestor para o modo de gerenciamento de impressão (*Impression Management*) (SCHLENKER, 1980; LEARY, 1990).

Considerando então, que, de maneira ampla, as fundações morais do perfil da amostra (*weird*) são as mesmas que fornecem o maior impacto sobre a decisão gerencial (propaganda), pode-se concluir que a mentalidade gerencial da amostra não apresenta uma primazia empática pelo pensamento diverso ao seu. Ou seja: segundo as análises dos tratamentos absoluto e relativo, a reivindicação dos *stakeholders* não é prioridade. Com isso,

também se pode depreender que a configuração moral que pauta a decisão da gerência é consideravelmente diferente da declarada (figura 24). Isto é, as decisões frente aos boicotes dão vazão a uma afeição apriorística pela causa das propagandas morais, o que pode afetar os melhores julgamentos e ações (FORSYTH; O'BOYLE; MCDANIEL, 2008).

Com isso, tendo em mente que, sozinha, a impressão dos gerentes sobre sua própria moralidade não é adequada para informar sobre a real proporção dos sentimentos que conduzem à decisão gerencial, podem-se utilizar tais dados como parâmetro de comparação da distorção (diferença percentual) entre o que é dito e o que é, de fato, feito. Trata-se de uma tentativa de mensurar o lastro pessoal e profissional de uma distorção moral nomeada como hipocrisia moral corporativa<sup>30</sup> (*Corporate Hypocrisy*) (WAGNER et al., 2020; MONIN; MERRITT, 2012; WAGNER, et al., 2009), ainda que não se trate de uma corrupção intencional.

**Figura 24:** moralidade declarada, moralidade realizada e hipocrisia moral



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

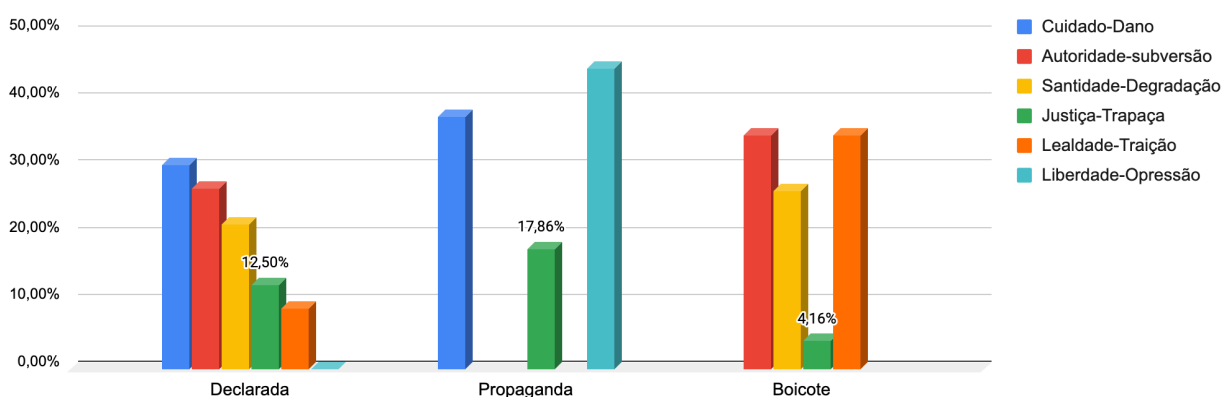
Para exemplificar o ponto, as percentagens legendadas no quadro 12 indicam a diferença do número de soluções provenientes da moralidade autodeclarada e da moralidade

<sup>30</sup> Tentativa de uma organização parecer mais virtuosa do que realmente é.

realizada. Traduzindo para a prática, seria: quão moralmente plurais ou radicais, arrojados ou conservadores, os gerentes sugerem (ou acreditam) ser em suas tomadas de decisão, mas não o são.

Um exemplo claro da possível hipocrisia moral de gestores pode ser visto na tríplice comparação fornecida pela fundação justiça-trapaça (JT). A simples soma da quantidade de soluções de JT demonstra como os sentimentos capitaneados por ela representam um caso único. Por se tratar de uma fundação compartilhada, *i.e.*, que se combina às demais fundações, JT é a única entre as seis fundações que pode ser percebida não apenas pela moralidade declarada, mas também pela moralidade realizada (*e.g.* JT+CD ou JT+SD). Esta peculiaridade permite um paralelo da relevância causal do elemento justiça nas três categorias morais. E o que se pode verificar (figura 25) é uma grande ascensão do número de soluções de JT — quando se migra de moralidade declarada para moralidade realizada em propagandas (de 12,50% para 17,86%) — seguida de uma queda abrupta (de 17,86% para 4,16%) — quando o caminho vai das propagandas para os boicotes. Esta variação pode ser explicada como uma hiper sensibilização da fundação justiça-trapaça quando sustentada por sentimentos *weird*, condizentes com o perfil da amostra, em detrimento da subvalorização da mesma quando pertencente à moralidade rival, *i.e.*, não *weird*.

**Figura 25:** relevância comparada das fundações morais em moralidade declarada e moralidade realizada (propaganda e boicote)



Fonte: desenvolvida pelo autor (2021).

Com isso, gerentes demonstram não apenas um descompasso da percepção de justiça, *i.e.*, uma variância de um princípio basilar, portanto irredutível (SHIM et al., 2021) — com vistas ao favorecimento de interesses próprios — mas também, possivelmente, um tipo de

hipocrisia profissional, por oferecer mais soluções pautadas pela justiça "em teoria" (moralidade declarada) do que "na prática" (moralidade realizada em boicotes). Este movimento remete à ideia já mencionada de empresas/profissionais que flexibilizam conceitos para aparentarem mais virtuosos à vista de seu público, conformando-se moralmente a eles em um primeiro momento e regredindo em seguida. Tais conclusões contrariam estudos recentes que: (1) consideram a perspectiva emocional das partes interessadas como fator determinante para a diminuição do impacto negativo de protestos e boicotes (KIM; CAMERON, 2011; FEDIUK; COOMBS; BOTERO, 2010); (2) advogam a adoção das fundações morais dos *stakeholders* pelos profissionais de comunicação (SHIM et al., 2021); e (3) recomendam um alinhamento verdadeiro com os *stakeholders* para um melhor gerenciamento das moralidades e éticas envolvidas profissionalmente (SANDIN, 2009).

#### 6.4.6 - A causalidade positiva e negativa da moralidade declarada

Devido a isso, faz-se necessário colocar luz sobre a moralidade declarada, visto que esta pode representar tanto um intuicionismo cognitivo influenciador da decisão gerencial quanto o gerenciamento de impressões e/ou hipocrisia profissional. Isso porque, apesar das evidentes controvérsias ligadas à moralidade do gestor, sua influência permanece inquestionável; isto é, ainda que haja enviesamento por parte do gerente, a presença das explicações alcançadas pelo tratamento relativo da amostra não descarta a causalidade das fundações morais ali verificadas, apenas implica uma diferença em relação às configurações da moralidade, como já discutido.

**Quadro 13:** relevância dos sentimentos morais - moralidade declarada

| Variáveis            | Rótulos | Freq. | Total | %      |
|----------------------|---------|-------|-------|--------|
| Cuidado-Dano         | CD      | 9     | 17    | 30,36% |
|                      | cd      | 8     |       |        |
| Autoridade-Subversão | AS      | 6     | 15    | 26,79% |
|                      | as      | 9     |       |        |
| Santidade-Degradação | SD      | 6     | 12    | 21,43% |
|                      | sd      | 6     |       |        |
| Justiça-Trapça       | JT      | 4     | 7     | 12,50% |
|                      | jt      | 3     |       |        |
| Lealdade-Traição     | LT      | 4     | 5     | 8,93%  |
|                      | lt      | 1     |       |        |
| Liberdade-Opressão   | LO      | 0     | 0     | 0,00%  |

|              |           |           |           |                |
|--------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
|              | lo        | 0         |           |                |
| <b>Total</b> | <b>12</b> | <b>56</b> | <b>56</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Observando o detalhamento dos resultados da moralidade declarada (quadro 13), podem-se comparar as fundações morais de forma “positiva” e “negativa”, *i.e.*, sua presença ou ausência, como elementos causais distintos, o que confere mais complexidade ao papel das fundações morais.

Dois exemplos ajudam a exemplificar este ponto. O primeiro é a equivalência de relevância causal da presença do cuidado-dano (CD) e da ausência de autoridade-subversão (as). Se genericamente essas fundações têm pesos diferentes (17 e 15, sendo CD a mais recorrente), diante de uma avaliação da complexidade causal, nota-se que a ausência de autoridade-subversão é tão importante quanto a presença de CD, com nove ocorrências cada. Isto é, a ausência de sentimentos morais oriundos da fundação AS, *i.e.*, “as”, produz não somente a maior quantidade de resultados entre todas as fundações, empatando com CD, como também a superação da incidência de resultados da sua versão positiva — fato ocorrido somente para esta variável.

#### Quadro 14: ocorrências explicativas da fundação moral autoridade-subversão

| Variável  |      | Respostas Gerenciais |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | Total    |          |          |
|---|------|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|   |      | R                    | R        | R        | r        | R        | R        | R        | r        | F        | F        | F        | f        | A        |          | A        | A        |
|   |      | E                    | E        | E        | e        | E        | E        | E        | e        | L        | L        | L        | l        | L        | L        | L        | l        |
|   |      | F                    | F        | F        | f        | T        | T        | T        | t        | E        | E        | E        | e        | T        | T        | T        | t        |
|   |      | =                    | =        |          |          | =        | =        |          |          | =        | =        |          |          | =        | =        |          |          |
|   |      | 1                    | 0        |          |          | 1        | 0        |          |          | 1        | 0        |          |          | 1        | 0        |          |          |
| Autoridade-Subversão - moralidade declarada     | AS   |                      |          | 1        |          |          |          | 1        |          |          |          | 2        |          |          |          | 2        | 6        |
| Autoridade-Subversão - não moralidade declarada | as   |                      |          |          | 2        |          |          |          | 2        |          |          |          | 3        |          |          |          | 9        |
| Autoridade-Subversão como moralidade do Boicote | MB=2 |                      | 2        |          |          | 1        |          |          |          | 1        |          |          |          |          |          |          | 4        |
| <b>Total</b>                                    |      | <b>0</b>             | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Pode-se concluir que os gerentes desejam reagir ou aparentar sensibilidade às manifestações de autoridade em todas as respostas gerenciais; talvez, como uma tréplica direta ao caráter desafiador desta fundação, que se mostra inerentemente questionadora da autoridade dos argumentos (criativos ou estratégicos) incutidos nas propagandas. Acrescenta-se o fato de que autoridade-subversão como moralidade declarada, além de causal

para todas as respostas, também é simétrica, pois a sua presença está vinculada somente a respostas positivas, e sua ausência, a negativas. Entretanto, se comparada à moralidade realizada do boicote, nenhuma das duas características se concretiza totalmente. Além de não ser causal para todas as respostas (excetuando Alt), sua presença (positiva) também está associada à discordância com uma reação (*i.e.*, REF=0).

Apesar de demonstrarem ser proporcionalmente mais moralistas na "prática" do que na "teoria" (figura 24 - considerando todas as fundações morais), os gerentes deixam de fornecer três soluções favoráveis aos *stakeholders* (1 FLE e 2 ALT), antes presentes na moralidade declarada, conforme quadro 14 — *i.e.*, considerando retratação, flexibilização e alteração como reações gerenciais impactadas e transformadas pelos boicotes.

**Quadro 15:** ocorrências explicativas da fundação moral santidade-degradação

| Variável  |      | Respostas Gerenciais  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | Total |
|---|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|   |      | R<br>E<br>F<br>=<br>1 | R<br>E<br>F<br>=<br>0 | R<br>E<br>F<br>=<br>1 | r<br>e<br>f<br>=<br>1 | R<br>E<br>T<br>=<br>1 | R<br>E<br>T<br>=<br>0 | R<br>E<br>T<br>=<br>1 | r<br>e<br>t<br>=<br>1 | F<br>L<br>E<br>=<br>1 | F<br>L<br>E<br>=<br>0 | F<br>L<br>E<br>=<br>2 | f<br>l<br>e<br>=<br>2 | A<br>L<br>T<br>=<br>0 | A<br>L<br>T<br>=<br>1 | A<br>L<br>T<br>=<br>1 | a<br>l<br>t<br>=<br>1 |       |
| Santidade-Degradação - moralidade declarada     | SD   |                       |                       | 3                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 2                     |                       |                       |                       | 1                     | 6                     |       |
| Santidade-Degradação - não moralidade declarada | sd   |                       | 1                     | 1                     |                       |                       |                       | 1                     |                       |                       | 2                     |                       |                       |                       | 1                     |                       | 6                     |       |
| Santidade-Degradação como Moralidade do Boicote | MB=3 |                       | 1                     |                       |                       | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 1                     |                       |                       | 3                     |       |
| Total   |      | 0                     | 1                     | 1                     | 4                     | 0                     | 1                     | 0                     | 1                     | 0                     | 0                     | 2                     | 2                     | 0                     | 1                     | 1                     | 1                     |       |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

Outro exemplo que demonstra um comportamento peculiar — quando avaliadas de forma complexa (*i.e.*, positiva e negativamente) — ocorre na fundação santidade-degradação (SD): além da equivalência entre elas (seis ocorrências para cada), destaca-se também o fato de que a sua relevância causal para a resposta gerencial é idêntica ao aspecto positivo de autoridade-subversão (AS). Esta situação equipara pontualmente a importância dessas fundações; enquanto, de forma geral, AS supera quantitativamente SD por 15 ocorrências a 12; diferença devida, justamente, à supremacia da frequência de 'as' sobre AS, explicada anteriormente.

Neste caso, conclui-se que os gerentes, apesar de serem moralistas, tanto declaradamente quanto na prática da avaliação dos boicotes, agem de forma antagônica em relação à lógica da autoridade-subversão (AS). Isto é: percebe-se que a sensibilidade à

fundação santidade-degradação (SD) implica respostas gerenciais negativas, em especial a não retratação (ret) e não alteração (alt) — o que demonstra que a sensibilidade declarada pelos gerentes não se trata de uma afeição à SD, mas de uma rejeição a ela. Em outras palavras, quando mais sensíveis à SD, os gerentes flexibilizam menos (fle) e alteram menos (alt) suas propagandas morais. De forma correlata, quando proporcionalmente menos sensíveis à SD, os gerentes flexibilizam mais (FLE) e alteram mais (ALT).

Em suma, a sensibilidade aos sentimentos oriundos de SD, desperta no gerente progressista moral uma aversão prévia, ao passo que a menor sensibilidade a eles favorece aos *stakeholders*. Entretanto, apesar da possibilidade de sucesso do boicote, *i.e.*, diante de uma gerência pouco sensível a SD, a moralidade realizada aponta para uma prática majoritariamente negativa às partes envolvidas, *i.e.*, a não retratação (RET=0) — resposta também presente na moralidade declarada (ret) — e a não alteração da estratégia (ALT=0).

#### 6.4.7 - Adequação das reações gerenciais aos *stakeholders* e à organização

Avançando na discussão sobre a efetividade dos boicotes e as respostas gerenciais, podem-se elencar aquelas que favorecem os *stakeholders* (no quadro 16) e as que os rejeitam da perspectiva da moralidade. Neste sentido, apesar de o tratamento relativo da amostra (*i.e.*, moralidade declarada) fornecer 60% de todos os resultados, *i.e.*, 12 ocorrências, a seguir serão considerados apenas os números alcançados pelo tratamento absoluto (*i.e.*, moralidade realizada), pois, como observado anteriormente, a autodeclaração moral dos gerentes pode estar ligada a fenômenos — *i.e.*, hipocrisia corporativa e gerenciamento de impressão — que, se confirmados, têm potencial para enviesar a análise. Ademais, o principal interesse deste estudo se concentra nas respostas gerenciais para os conflitos entre moralidades, o que só é possível com a exposição dos gerentes ao embate entre propagandas e boicotes.

**Quadro 16:** ocorrência de respostas gerenciais

| Reações Gerenciais | Rótulos | Freq. | Total | %   |
|--------------------|---------|-------|-------|-----|
| Flexibilização     | FLE=1   | 2     | 6     | 30% |
|                    | FLE=0   | 0     |       |     |
|                    | FLE     | 2     |       |     |
|                    | fle     | 2     |       |     |
| Retratação         | RET=1   | 1     | 5     | 25% |
|                    | RET=0   | 1     |       |     |
|                    | RET     | 1     |       |     |

|              |       |   |           |             |
|--------------|-------|---|-----------|-------------|
|              | ret   | 2 |           |             |
| Reforço      | REF=1 | 0 | 5         | 25%         |
|              | REF=0 | 2 |           |             |
|              | REF   | 1 |           |             |
|              | ref   | 2 |           |             |
| Alteração    | ALT=1 | 0 | 4         | 20%         |
|              | ALT=0 | 2 |           |             |
|              | ALT   | 1 |           |             |
|              | alt   | 1 |           |             |
| <b>Total</b> |       |   | <b>20</b> | <b>100%</b> |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

#### Legenda 2: rótulos atribuídos às respostas gerenciais

REF=1 ou REF = reforça a intenção da propaganda inicial  
 REF=0 ou ref = rejeita o reforço da propaganda inicial  
 RET=1 ou RET = retrata a intenção da propaganda inicial  
 RET=0 ou ret = rejeita a retratação da propaganda inicial

FLE=1 ou FLE = flexibiliza a intenção da propaganda moral  
 FLE=0 ou fle = rejeita a flexibilização da propaganda moral  
 ALT=1 ou ALT = altera a estratégia moral inicial  
 ALT=0 ou alt = rejeita a alteração da estratégia moral inicial

Desta forma, as respostas consideradas favoráveis aos *stakeholders* são:

(1) a presença de flexibilização (FLE=1), por incorporar parte da linguagem moral do boicote à tréplica — uma opção pela diluição ao invés da refutação. Indica um tipo de vitória parcial dos *stakeholders* que, simultaneamente, também protege a imagem da empresa (MCDONNELL; KING, 2013) de efeitos negativos, por vezes, muito difíceis de retificar (VAN DEN BROEK et al., 2017). A esta reação gerencial, acrescenta-se o fato de ser a mais racional e menos emocional entre todas as reações. Com seis ocorrências de variáveis estratégicas (3 MT e 3 CR) e apenas três variáveis morais (moralidade realizada - Quadro 3), a flexibilização (positiva) parece contar com uma intensa análise gerencial que considera, de forma incontestada, o prejuízo (CR) e as características internas do boicote (MT) como em nenhuma outra resposta. Esta característica provavelmente se manifesta de tal forma — única em FLE — devido ao conhecimento prévio dos gerentes acerca da validade deste tipo de resposta para dirimir conflitos, confirmando, assim, a ciência por parte dos profissionais a respeito da evidência de que afirmações pró-sociais, *i.e.*, flexibilização pró-*stakeholder*, podem neutralizar ameaças à reputação;

(2) a presença da retratação (RET=1), que, por assumir a matriz moral do boicote na tréplica da empresa é um abandono discursivo momentâneo da causa da propaganda e uma consequente aproximação dos *stakeholders*. Esta resposta pode ser considerada o ponto máximo a ser alcançado por um boicote do ponto de vista da linguagem, o que não

necessariamente implicará mudança de postura desejada (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013);

(3) a não presença (ou a ausência necessária) do reforço da propaganda (REF=0) que acusa o impacto do boicote, ainda que não seja suficiente para uma mudança moral, total ou parcial, como em (1) e (2). Esta reação pode ser considerada como o resultado positivo mais fraco do boicote, por não avançar moralmente sobre o discurso da propaganda, conseguindo apenas evitar que o mesmo ganhe força. É importante ressaltar que, do ponto de vista comercial, REF=0 é considerado benéfico para a firma (VAN DEN BROEK et al., 2017);

(4) a alteração da estratégia da propaganda, na forma de evasão do discurso moral, marca um tipo de desistência do campo moralista. Esta resposta, assim como em (3), não conquista o discurso da propaganda, mas o conduz para um ambiente amoral, o que pode significar a incapacidade da organização, ou o seu afastamento furtivo da causa outrora defendida, o que eventualmente torna a atitude de consumidores e suas avaliações sobre os produtos da empresa ainda mais negativas (VAN DEN BROEK et al., 2017), confirmando a vitória dos *stakeholders*.

As respostas gerenciais opostas, *i.e.*, FLE=0, RET=0, REF=1 e ALT=0, por sua vez, representam a valorização do espírito veiculado pela organização em sua propaganda moral, ao mesmo tempo em que podem indicar uma postura desafiadora e crítica em relação aos *stakeholders*. FLE=0, por exemplo, pode ser interpretada como uma recusa ao diálogo; RET=0, uma negação do "erro" sugerido pelo boicote; REF=1, um endosso da posição original que desafia o *stakeholder* e dobra a aposta da empresa; e ALT=0, a afirmação de um tipo de idealismo ético (LU; LU, 2010; PALACIOS-FLORENCIO et al., 2019) ou desprezo pela prevaricação, diante do desafio moral.

Contudo, respostas contrárias aos *stakeholders* não significam propriamente a melhor resposta contra um boicote. Retratações e flexibilizações (positivas) são consideradas as melhores saídas para polêmicas de fundo moral, o que não evita completamente os danos à reputação empresarial (BRADFORD; GARRETT, 1995; CONLON; MURRAY, 1996; YUKSEL; MRYTEZA, 2009), mas refreiam situações com potencial dramático (VAN DEN BROEK et al., 2017). O reforço da mensagem original, apesar de seguir negando espaço aos *stakeholders* — na disputa pelo território moral — é considerado negativo para empresa do ponto de vista estratégico da gestão de crises (VAN DEN BROEK et al., 2017), bem como a divulgação de informações corporativas positivas baseadas no tema do dilema moral (*i.e.*,

méritos da empresa em relação à questão criticada pelo boicote) também desencadeia efeitos deletérios (WALDRON et al., 2013).

#### **6.4.7.1 - Peculiaridades das fundações morais para as reações gerenciais**

As fundações morais apresentam alguns comportamentos diferentes para as respostas gerenciais. Entre eles, pode-se destacar o fato de que cuidado-dano (CD) é a única fundação (não combinada) que está presente em todas as reações gerenciais, o que denota como os seus sentimentos típicos são psicologicamente importantes para os gerentes. Nesse aspecto, a única situação em que houve uma recorrência semelhante, *i.e.*, presença nas quatro reações gerenciais, foi também entre as moralidades das propagandas, mas na combinação de duas fundações, ou seja, incluindo a fundação justiça-trapaça (JT). Assim, não é possível afirmar que o resultado se deu em função apenas de JT.

Outro ponto importante, ainda sobre CD, é que os gerentes sensíveis a esta fundação não reiteram as posições das propagandas. Poder-se-ia esperar que, em se tratando de propagandas que reforçam a fundação moral mais importante para os respondentes, gestores partissem "em defesa" das causas das propagandas e reagissem com reforços positivos (REF=1) e/ou retratações negativas (RET=0). Entretanto, verificou-se justamente o contrário. Gerentes *weird*, majoritariamente sensíveis ao CD, respondem com retratações positivas (RET=1) e reforços negativos (REF=0). Esta resposta (REF=0) revela uma influência positiva da variável estratégica (MT=1) que, não aleatoriamente, está presente duas vezes neste mesmo resultado, visto que o reforço positivo de uma mensagem potencialmente polêmica potencializa os protestos e manifestações on-line também afetam as vendas (VAN DEN BROEK et al., 2017).

Tal mentalidade estratégica, entretanto, não se traduz na retratação (RET). RET, ao contrário da flexibilização (FLE=1), é, como um todo, a resposta gerencial menos racional entre as quatro possíveis. A justificativa para uma retratação gerencial, contrária (até) aos próprios sentimentos morais (moralidade da propaganda), não pôde ser explicada pela presença de variáveis estratégicas, *i.e.*, impacto econômico e materialidade do boicote (zero ocorrências), mas o faz pela sua condição moral *sui generis*. Ou seja, RET, uma das respostas gerenciais (RG) com maior ocorrência moral (atrás apenas de REF=0), apresenta-se como a única das RG que, além de ter suas duas versões explicadas, *i.e.*, versão positiva (RET=1) e negativa (RET=0) — um rompimento de padrão entre as moralidades realizadas —, também

conta com explicações morais ambíguas, *i.e.*, fundações que (também) explicam simultaneamente retratação e não retratação.

As fundações morais que demonstram tal caráter ambíguo em RET são lealdade-traição (no boicote) e liberdade-opressão (na propaganda), duas das três fundações que não aparecem como solução (positiva ou negativa) para a retratação gerencial quando considerada a moralidade declarada. Ou seja, valores morais cognitivos, ainda que não sejam reconhecidos ou acionados racionalmente, podem apresentar importância quando colocados em xeque, em situações de decisão prática. Sentimentos não percebidos e não racionalizados pelos gerentes — mas ainda potencialmente atuantes<sup>31</sup> —, podem ser combinados de formas diferentes a outros sentimentos gerando resultados opostos.

Essa ambiguidade, mais condizente com justiça-trapaça (JT) — já que (em tese) se trata de uma fundação que transita entre os dois espectros (propaganda e boicote) — todavia não pôde ser confirmada. Isso porque, apesar de suas explicações apontarem para "polos" diferentes da retratação gerencial, o que confirmaria seu caráter ambíguo, elas estão inerentemente associadas a outras fundações (fundações combinadas — ver detalhes na metodologia) que, ao serem avaliadas individualmente, apresentam resultados diferentes — entre si e em relação a JT. Portanto, mantêm-se, assim, resultados inconclusivos sobre o caráter inequivocamente ambíguo do binômio justiça-trapaça para a resposta gerencial como um todo, do ponto de vista da moralidade realizada.

## **6.5 - Análises configuracionais - condições morais e estratégicas de propagandas e boicotes minimamente necessárias e suficientes para a alteração da abordagem gerencial**

Apesar de a simples contagem de elementos explicativos fornecer pistas acerca de como moralidade e estratégia implicam respostas gerenciais, a combinação destas complexifica as possibilidades e enriquece a compreensão sobre os fenômenos. Isto é, se, estatisticamente, por exemplo, elementos tendem a ser considerados menos importantes à medida que se tornam menos frequentes, as análises de coincidência mostram que outros resultados expressivos podem ser aferidos diante deste cenário, demonstrando, inclusive,

---

<sup>31</sup> Assim como no caso da língua multissensorial de Haidt (2012), equipada com receptores de sabor diversos (item 3.8, p. 58).

como a não presença de certos elementos também pode ser causalmente relevante quando combinada a outras variáveis.

Primeiramente, serão analisadas as coincidências configuracionais do tratamento absoluto da amostra, ou moralidade realizada (*i.e.*, propaganda e boicote), para, em seguida, examinar as soluções do tratamento relativo, ou moralidade declarada. As combinações descritas estão grifadas em vermelho.

### 6.5.1 - Cuidado-Dano como parte de uma única conjunção explicativa para diferentes respostas gerenciais

$$2) MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 [+MP=1*MB=3] \Leftrightarrow REF=0$$

e

$$8) CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] \Leftrightarrow ALT=0$$

Situações que combinam propagandas que evocam o cuidado (*e.g.* preocupação em favor de minorias, direitos dos animais) e que, ao mesmo tempo, sofrem boicotes a partir da santidade (*e.g.* pureza, castidade, religiosidade) explicam parcialmente tanto o não reforço ( $REF=0$ ) da propaganda atual quanto a não alteração da estratégia moral ( $ALT=0$ ). Isto é, dilemas desse tipo causam, necessariamente — em caso de tréplica por parte da organização —, uma resposta (ainda) moral ( $ALT=0$ ), mas que não enfatiza a questão problematizada pela organização originalmente ( $REF=0$ ). Contudo, apesar de causalmente relevante, a tentativa de sensibilização do cuidado-dano ( $MP=1$ ) não é, sozinha, uma explicação suficiente para  $REF=0$  ou  $ALT=0$  — ou qualquer uma das demais respostas gerenciais. Apesar de, segundo a literatura, o cuidado-dano (CD) ser suficiente para o surgimento de boicotes (SHIM et al., 2021) — condição não prevista pelo modelo teórico desta pesquisa —, enquanto moralidade de propagandas, não demonstra o mesmo impacto sobre a resposta dos gerentes.

### 6.5.2 - Cuidado-Dano como parte de diferentes conjunções explicativas para diferentes respostas gerenciais

$$2) MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 [+MP=1*MB=3] \Leftrightarrow REF=0$$

$$8) CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] \Leftrightarrow ALT=0$$

$$e$$

$$3) MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$$

Como se pode verificar, as soluções 2 e 8, que compartilham uma combinação idêntica de CD, incorrem em diferentes respostas, ambas coerentes com a literatura do tema, que reprova o reforço ou o abandono da causa, em caso de conflito moral com *stakeholders* (VAN DEN BROEK et al., 2017; DUTTA; PULLIG, 2011). A fundação cuidado-dano, entretanto, combinada com boicotes motivados por sentimentos de lealdade-traição (LT), e.g. patriotismo, hipocrisia, "se vender", acarreta uma nova resposta mais interessante para os manifestantes: uma retratação positiva (solução 3). Isto é, se nas duas primeiras soluções (2 e 8) não há um impacto por parte do boicote que determine uma ação pró-*stakeholder*, em 3 — como dito anteriormente — verifica-se um tipo de "vitória" dos *stakeholders* (RET=1).

Com isso, pode-se afirmar, em resposta à dúvida manifestada por Schim e colegas (2018), que os sentimentos oriundos da lealdade (MB=1), quando associados a uma causa ligada ao cuidado, são componentes decisivos para inclinar a resposta do gerente em favor dos *stakeholders* e seus boicotes. É a evidência de que o pertencimento a um grupo (nicho) — e a conseqüente possibilidade de exclusão do mesmo — é capaz de pressionar o gerente e fazê-lo repensar seu empenho na preservação de causas ligadas ao cuidado-dano.

$$2) MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 [+MP=1*MB=3] \Leftrightarrow REF=0$$

$$8) CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] \Leftrightarrow ALT=0$$

$$3) MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$$

e

$$6) MB=2 + MP=1*CR=2 + MP=3*MT=2 + CR=1*MT=1 \Leftrightarrow FLE=1$$

Outro exemplo em que MP=1 associa-se a variáveis diversas e retorna resultados diferentes está na solução 6. Neste caso, propagandas que mexem com o instinto do cuidado humano (CD), quando questionadas por manifestações incapazes de impor prejuízo financeiro (CR=2), ainda implicam uma flexibilização da linguagem original, i.e., a adoção parcial dos sentimentos que alimentam a tentativa de boicote, favorecendo, assim, os *stakeholders* por meio de uma pluralização do argumento utilizado na tréplica.

Do que se trata tal fato, visto que a irrelevância do boicote (em tese) não justificaria um movimento de arrefecimento da posição moral da empresa? Em outras palavras, se um

boicote não gera prejuízos, por que ele ainda altera a propaganda institucional da organização, em algum nível? Como já mencionado na caracterização da resposta gerencial em questão (FLE=1), trata-se de um padrão responsivo mais racional, ou seja, com menor influência de sentimentos morais. Tal característica parece indicar um conhecimento prévio da efetividade da redução de ofensividade (flexibilização) (DUTTA; PULLIG, 2011) e da real possibilidade de boicote irrelevantes financeiramente serem potencialmente danosos para a imagem da empresa (MCDONNELL; KING, 2013; VAN DEN BROEK et al., 2017).

### 6.5.3 - Liberdade-Opressão como explicação única e como parte de diferentes conjunções explicativas

- 1)  $MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 \Leftrightarrow REF=0$   
e  
3)  $MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$   
4)  $MP=3 + MB=3 + MP=2*MB=1 \Leftrightarrow RET=0$

As demais fundações também apresentam configurações que denotam como os sentimentos morais são intrincados entre moralidades de boicotes e de propagandas. A fundação liberdade-opressão (LO) apresenta algumas dessas combinações com explicações peculiares. A primeira delas, entre as soluções (1) e (3 e 4), mostra como LO se comporta quando sozinha e em conjunção com outras moralidades. Sozinha, é capaz de explicar o não reforço de propagandas morais, enquanto, acompanhada de moralidades de boicotes — *i.e.*, (3) combinação de justiça-trapaça (JT) com uma das outras três possibilidades, ou (4) lealdade-traição — varia entre a retratação e a não retratação da propaganda institucional, respectivamente. MP=2 na solução 1 (LO) parece também indicar a presença de uma condição autocentrada — coerente com o libertarianismo (HAIDT, 2012) — visto que REF é a única das quatro respostas que não considera as demandas dos *stakeholders*<sup>32</sup> e que MP=2 só aparece sozinha, como fator explicativo, nesta circunstância.

- 3)  $MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$   
e  
**3.1)  $MP=2 + MB=2 + MB=3 \Leftrightarrow RET=1$**

<sup>32</sup> O reforço institucional não precisa acontecer motivado pela intervenção negativa de um *stakeholder*. Já retratação, flexibilização e alteração são, inerentemente e fundamentalmente, respostas aos boicotes.

Outra comparação envolvendo (3) descreve mais detalhes sobre o funcionamento da fundação LO. Enquanto em 3, como explicado anteriormente, é necessário o conflito com mais moralidades, em especial JT, para que haja a retratação entre os gerentes da amostra, *i.e.*, progressistas (PMM), a mesma resposta é alcançada (entre gerentes não progressistas - NPMM) apenas por meio dos sentimentos oriundos da fundação liberdade-opressão (LO) associados à propaganda (3.1). Este fenômeno demonstra o tipo de influência de LO sobre os diferentes públicos: enquanto, para PMM, a presença de LO causa apenas um não reforço (expressão 1), para NPMM (não *weird*), por exemplo, censurar a religião e praticar a vacinação obrigatória, por exemplo, é impactante o bastante para causar uma retratação.

#### 6.5.4 - Quando o cuidado-dano favorece o *stakeholder* e a liberdade-opressão pode prejudicar a organização

$$3) MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$$

e

$$4) MP=3 + MB=3 + MP=2*MB=1 \Leftrightarrow RET=0$$

Especificamente analisando o que acontece nas conjunções das soluções 3 e 4, percebe-se que, quando o boicote é uma constante em lealdade-traição — *i.e.*, traz reivindicações de *stakeholders* que acusem a propaganda de um tipo de traição, *e.g.* antipatriotismo, segregação, infidelidade com o grupo — variando apenas a moralidade da propaganda a qual combate, obtêm-se respostas de retratação opostas. Isto é, quando a moralidade da propaganda boicotada tratar de questões relacionadas ao cuidado-dano (CD), *e.g.* preconceito racial, xenofobia, homossexualidade etc., a resposta gerencial será uma retratação (positiva); já quando se tratar de sentimentos de liberdade ou a falta desta, necessariamente, não haverá retratação (negativa).

Ou seja, no caso de um boicote pautado por LT, a retratação parece ser definida pelo tipo de moralidade da propaganda. Isto é: propagandas institucionais que zelam pelo cuidado movem gerentes em direção a uma preocupação com os boicotes. Ao combinar-se com LO (MP=2), entretanto, LT produz uma resposta gerencial não condizente com as melhores práticas de enfrentamento de crise (RET=0), que sugerem uma aproximação da moralidade

dos *stakeholders* para a obtenção de melhores resultados (SHIM et. al., 2021; FEDIUK; COOMBS; BOTERO, 2010).

### 6.5.5 - Combinação de Justiça-Trapaça em propagandas como explicação única e como parte de diferentes conjunções explicativas

$$4) \text{MP}=3 + \text{MB}=3 + \text{MP}=2 * \text{MB}=1 \Leftrightarrow \text{RET}=0$$

e

$$1) \text{MP}=2 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2 + \text{MB}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{REF}=0$$

$$8) \text{CR}=2 + \text{MT}=2 [+ \text{MP}=1 * \text{MB}=3 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2] \Leftrightarrow \text{ALT}=0$$

$$6) \text{MB}=2 + \text{MP}=1 * \text{CR}=2 + \text{MP}=3 * \text{MT}=2 + \text{CR}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{FLE}=1$$

A combinação de justiça-trapaça com outras moralidades também foi observada, não somente em boicotes, mas também em propagandas morais (combinada com CD ou LO). Como pode ser visto em 4, esta opção de moralidade realizada é capaz de explicar a não retratação (RET=0) de uma propaganda moral, sem que, para isso, haja a necessidade do conflito com uma moralidade específica de boicote (conjunção). Por outro lado, uma ampla variedade de respostas é alcançada por meio de conjunções com moralidade e variáveis estratégicas: REF=0, ALT=0 e FLE=1. Neste caso, pode-se inferir que não confrontar MP=3 com boicotes produz uma das piores respostas gerenciais para *stakeholders* (das soluções encontradas), isto é: a certeza de uma não retratação.

$$1) \text{MP}=2 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2 + \text{MB}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{REF}=0$$

e

$$8) \text{CR}=2 + \text{MT}=2 [+ \text{MP}=1 * \text{MB}=3 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2] \Leftrightarrow \text{ALT}=0$$

As conjunções destacadas em 1 e 8, apesar de idênticas, causam respostas diferentes: não reforço e não alteração da propaganda institucional, respectivamente, sendo que nenhuma das duas é a mais expressiva no entrave entre gerentes e *stakeholders*. A primeira, do ponto de vista da disputa moral, é levemente positiva em favor do boicote, visto que garante uma tréplica sem contra-ataques do mesmo teor. A segunda, sob a mesma ótica, representa um favorecimento sutil para a propaganda, por não ceder território moral diante da tentativa de boicote.

### 6.5.6 - A importância da pluralização de sentimentos morais em propagandas diante de boicotes fundamentados pela fundação autoridade-subversão

$$\begin{aligned}
 &15) \text{CD*AS} + \text{jt*sd} \Leftrightarrow \text{FLE} \\
 &\quad \text{e} \\
 &12) \text{AS} \Leftrightarrow \text{RET} \\
 &\quad \text{e} \\
 &19) \text{cd*JT} + \text{cd*LT} + \text{JT*AS} + \text{AS*sd} \Leftrightarrow \text{ALT}
 \end{aligned}$$

De forma relativa, vê-se que, no tocante à autoridade-subversão, existe uma gradação das conjunções — *i.e.*, de 15 a 19, em favor dos *stakeholders*. Gerentes mais sensíveis a AS podem ser mais ou menos radicais conforme a influência de outra moralidade adicional. Em um extremo (15), nota-se uma flexibilização, sob a influência de cuidado-dano (CD), *i.e.*, gerentes sensíveis a ambas as moralidades produzem uma tréplica mista, com sentimentos típicos tanto da propaganda, quanto do boicotes, uma resposta mais amena. No centro (12), gerentes sensíveis apenas à AS, sem quaisquer outras influências, produzem uma retratação, *i.e.*, uma total migração da propaganda moral inicial para a linguagem do boicote. No outro extremo (19), gerentes sensíveis tanto à autoridade-subversão quanto à justiça-trapaça alteram a estratégia inicial e evadem completamente do discurso moral, a resposta mais radical.

$$\begin{aligned}
 &1) \text{MP=2} + \text{MP=3*MB=2} + \text{MB=1*MT=1} \Leftrightarrow \text{REF=0} \\
 &8) \text{CR=2} + \text{MT=2} [+ \text{MP=1*MB=3} + \text{MP=3*MB=2}] \Leftrightarrow \text{ALT=0} \\
 &\quad \text{e} \\
 &3) \text{MB=2} + \text{MP=1*MB=1} + \text{MP=2*MB=4} \Leftrightarrow \text{RET=1} \\
 &6) \text{MB=2} + \text{MP=1*CR=2} + \text{MP=3*MT=2} + \text{CR=1*MT=1} \Leftrightarrow \text{FLE=1}
 \end{aligned}$$

Contudo, de forma absoluta, o que se pode ver é que propagandas moralmente mais complexas (soluções 1 e 8), por combinar moralidades (incluindo JT), parecem blindar melhor a empresa contra a autoridade-subversão em boicotes de autoridade subversão (MB=2) — fundação moral que apresenta um resultado mais contundente em favor dos *stakeholders* quando outras moralidades de propagandas não estão conjuntas (*e.g.* soluções 3 e 6).

Sobre o efeito de autoridade-subversão (AS), pode-se acrescentar que manifestações de *stakeholders* que tentam boicotar organizações a partir de sentimentos relacionados à AS

(e.g. lei, ordem, anarquia, charlatanice na medicina, ausência de conhecimento, autoritarismo de uma minoria sobre uma classe profissional) conseguem respostas mais favoráveis. Ao que parece, situações que colocam em xeque a credibilidade dos gerentes os forçam ao diálogo moral; isto é, a enxergar o que está sendo questionado pelos *stakeholders*, senão total, pelo menos parcialmente. Nesses casos, as réplicas promovidas utilizam ou um discurso totalmente fundamentado sobre as demandas e os sentimentos impostos pelo boicote (RET=1) ou uma mescla do vocabulário moral original da organização àquele trazido pelos *stakeholders* (FLE=1).

### 6.5.7 - Justiça-trapaça como fundação moral capaz de reverter uma decisão gerencial

$$3) \text{ MB}=2 + \text{MP}=1 * \text{MB}=1 + \text{MP}=2 * \text{MB}=4 \Leftrightarrow \text{RET}=1$$

e

$$4) \text{ MP}=3 + \text{MB}=3 + \text{MP}=2 * \text{MB}=1 \Leftrightarrow \text{RET}=0$$

Nas expressões 3 e 4, percebe-se que, combinada à LO, o tipo de moralidade do boicote é decisivo para a retratação gerencial. Enquanto na solução 4 apenas um tipo de sentimento moral (lealdade-traição) não explica a retratação — ao contrário, impede-a (RET=0) —, a combinação de dois tipos de sentimentos morais, incluindo justiça-trapaça, na composição da moralidade do boicote (solução 3), leva a uma retratação da propaganda institucional. Este fenômeno corrobora a proposição que reivindica JT como a intercessão moral de propagandas e boicotes, e demonstra, assim, sua capacidade de suscitar o comportamento empático dos gerentes. Apesar da evidência, o fato também pode ocorrer devido à injustiça estar ligada à indignação moral — ressentimento e raiva —, sentimento que pode trazer complicações jurídicas para a organização (SHIM et al., 2021; FEDIUK et al., 2010; LINDENMEIER et al., 2012; O'MARA et al., 2011) e que, devido a isso, acaba por convencer os gerentes a adotar uma postura mais amigável.

Na prática, significa que propagandas morais orientadas pelos sentimentos de LO (e.g. censurar a religião, traição no relacionamento, obrigatoriedade de vacinas), quando confrontadas por boicotes carregados por sentimentos de justiça (i.e., contra a trapaça), induzem os gerentes a uma resposta retratativa, favorecendo os *stakeholders*.

### 6.5.8 - As diferentes respostas gerenciais a boicotes decorrentes de lealdade-traição

$$1) MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 \Leftrightarrow REF=0$$

e

$$3) MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$$

$$4) MP=3 + MB=3 + MP=2*MB=1 \Leftrightarrow RET=0$$

Boicotes fundamentados sobre sentimentos de lealdade-traição (*e.g.* patriotismo, segregação, fidelidade) trazem diferentes respostas gerenciais quando fazem parte de conjunções unicamente morais ou mistas, *i.e.*, com a presença de um elemento estratégico. É o que pode ser percebido em (1) e (3 e 4). A primeira solução (1) traz uma resposta genérica e ampla, que pode ser averiguada e compreendida independentemente do tipo de moralidade da propaganda em questão, *i.e.*, um não reforço da propaganda moral, sempre que os boicotes fundamentados em LT acontecerem fundamentalmente na internet — sem a presença de manifestações nas ruas, sem a participação de outros *stakeholders*, sem financiamentos externos ou o reconhecimento da mídia convencional (MT=1). As soluções 3 e 4 demonstram que, quando estes boicotes (LT) estão em confronto direto com propagandas morais pautadas pelos sentimentos de cuidado-dano (CD) e liberdade-opressão (LO), os gerentes consideram a retratação, como averiguado anteriormente.

### 6.5.9 - Santidade-degradação como um possível obstáculo aos *stakeholders*

$$9) CD*AS + cd*sd \Leftrightarrow REF$$

$$10) cd*SD + CD*sd + as*SD \Leftrightarrow ref$$

$$11) CD*as + cd*SD \Leftrightarrow ref$$

e

$$2) MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 [+MP=1*MB=3] \Leftrightarrow REF=0$$

$$8) CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] \Leftrightarrow ALT=0$$

e

$$4) MP=3 + MB=3 + MP=2*MB=1 \Leftrightarrow RET=0$$

Situações morais que envolvem ética sexual, entre outras fomentadas pela fundação santidade-degradação (SD), *e.g.* desconstrução do conceito tradicional de família, distorção de dogmas, promiscuidade, são conhecidas por serem muito frequentes entre as tentativas de boicote (MCDONNELL; KING, 2013). Curiosamente, o que se pode ver, quando observada a moralidade declarada (tratamento relativo) (soluções 9, 10 e 11) é que o reforço da

propaganda moralizante está ligada à insensibilidade mútua por parte de gerentes, tanto em relação à fundação cuidado-dano (CD) quanto à santidade-degradação (SD); enquanto o não reforço está associado à insensibilidade de apenas uma das moralidades, independentemente de qual seja.

Entretanto, examinando a moralidade realizada, o que se pode observar é que, diante de gerentes progressistas, talvez haja uma suspeita de rejeição em relação à linguagem ligada aos sentimentos de SD. As soluções 2 e 8, como explicado no item 6.5.1.1, não geraram respostas enfáticas do ponto de vista do duelo entre moralidades. Ambas são, inclusive, da perspectiva da gestão de uma crise de fundo moral, mais adequadas para mitigar o boicote do que suas versões "positivas", *i.e.*, REF=1 e ALT=1 (VAN DEN BROEK et al., 2017), apesar de serem mais favoráveis aos *stakeholders* que um reforço positivo da propaganda moral.

Contudo, na solução 4, temos uma evidência mais forte quanto ao desarranjo de SD em relação ao objetivo do boicote, *i.e.*, parar as iniciativas de propagandas moralizantes: sua presença simples entre disjunções é suficiente para uma não retratação. Isto é, mesmo apresentando respostas "neutras", nos casos das soluções 2 e 8, SD performa melhor conjuntamente ao cuidado-dano do que sozinha. Trata-se de um indício prático de uma rejeição inerente aos sentimentos emanados pela fundação SD, além de mais uma amostra do descompasso existente entre o que é falado e efetivamente feito pelos gerentes.

$$4) \text{ MP}=3 + \text{MB}=3 + \text{MP}=2 * \text{MB}=1 \Leftrightarrow \text{RET}=0$$

e

$$1.1) \text{ MP}=2 + \text{MB}=2 + \text{MB}=3 \Leftrightarrow \text{RET}=1$$

Este indício fica mais nítido quando se observa a reação de gerentes não progressistas morais médios (NPMM). A pequena parcela (não integrante da amostra) demonstra um comportamento oposto à amostra, em relação à fundação santidade-degradação: ela reconhece os sentimentos decorrentes de SD (*e.g.* desconstrução do conceito tradicional de família, distorção de dogmas, promiscuidade) como dignos de retratação, quando presentes em propagandas institucionais, como pode ser visto na solução 1.1. Tal condição parece, ao mesmo tempo, confirmar que SD divide opiniões e reforçar a tese de uma moralidade rejeitada pelo gerente *weird*.

### 6.5.10 - Materialidade substantiva como necessidade para a flexibilização de propagandas com moralidade combinada

$$\begin{array}{l} 1) \text{ MP}=2 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2 + \text{MB}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{REF}=0 \\ 8) \text{ CR}=2 + \text{MT}=2 [+ \text{MP}=1 * \text{MB}=3 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2] \Leftrightarrow \text{ALT}=0 \\ \text{e} \\ 6) \text{ MB}=2 + \text{MP}=1 * \text{CR}=2 + \text{MP}=3 * \text{MT}=2 + \text{CR}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{FLE}=1 \\ \text{e} \\ 5) \text{ CR}=1 + \text{MT}=2 \Leftrightarrow \text{FLE}=1 \end{array}$$

Entre as explicações conjuntas contendo MP=3, *i.e.*, uma dupla moralidade contendo JT, pode-se observar mais uma diferença, desta vez entre (1 e 8) e (6). Nas duas primeiras conjunções, como explicado acima, as propagandas sofrem tentativas de boicotes fundamentados por sentimentos de autoridade-subversão (*e.g.* libertinagem, soberania etc.). Esta situação gera respostas aparentemente pouco impactantes para a organização ou para os *stakeholders*.

Contudo, na solução 6, vê-se uma alteração significativa de resultados pró-*stakeholders*, a qual pode ser creditada à variável estratégica da materialidade substantiva do boicote (MT=2). Isto é, mesmo uma propaganda capaz de combinar uma linguagem duplamente moralista — outrora eficiente contra AS, por exemplo — quando desafiada por um boicote substantivo (*i.e.*, que performe publicamente, segundo McDonnell e King (2013), arregimente novos *stakeholders*, seja financiado e/ou veiculado em mídias de massa) acaba por implicar uma resposta flexibilizada, *i.e.*, que aceita o aporte moral do boicote.

Em comparação com a solução 5, na qual a MT=2 explica sozinha o resultado da flexibilização, verifica-se, não somente a relevância desta variável estratégica para a decisão gerencial, mas também o seu caráter racional, *i.e.*, que exige reflexividade por parte do gerente e garante uma resposta flexível e pluralista.

### 6.6.11 - O (não) prejuízo financeiro e a racionalidade por trás das reações gerenciais

$$\begin{array}{l} 5) \text{ CR}=1 + \text{MT}=2 \Leftrightarrow \text{FLE}=1 \\ \text{e} \\ 6) \text{ MB}=2 + \text{MP}=1 * \text{CR}=2 + \text{MP}=3 * \text{MT}=2 + \text{CR}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{FLE}=1 \\ 7) \text{ CR}=2 + \text{MT}=2 \Leftrightarrow \text{ALT}=0 \end{array}$$

Apesar de os dados aferidos não demonstrarem uma reação mais radical, *e.g.* retratação (RET=1) ou alteração (ALT=1), o prejuízo financeiro causado por um boicote gera uma reação efetiva para os *stakeholders*, *i.e.*, uma flexibilização do discurso moral (FLE=1). Nota-se que, na solução 5, boicotes conflitantes causam a flexibilização sem que para isso seja necessária uma conjunção. Já os boicotes financeiramente irrelevantes (CR=2) precisam estar associados a propagandas com moralidade específica, *i.e.*, cuidado-dano (CD), para que sejam causalmente relevantes para FLE=1 (6). Quando sozinho (7), CR=2 não é capaz de favorecer os *stakeholders*, garantindo a manutenção da estratégia gerencial (ALT=0).

#### 6.5.12 - A estrutura dos boicotes e a racionalidade por trás das reações gerenciais a eles

$$\begin{array}{c}
 1) \text{ MP}=2 + \text{MP}=3 * \text{MB}=2 + \text{MB}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{REF}=0 \\
 \text{e} \\
 6) \text{ MB}=2 + \text{MP}=1 * \text{CR}=2 + \text{MP}=3 * \text{MT}=2 + \text{CR}=1 * \text{MT}=1 \Leftrightarrow \text{FLE}=1 \\
 \text{e} \\
 5) \text{ CR}=1 + \text{MT}=2 \Leftrightarrow \text{FLE}=1
 \end{array}$$

Tanto boicotes simbólicos (MT=1), *i.e.*, que acontecem apenas na internet, quanto boicotes substantivos (MT=2) — *i.e.*, que geram manifestações, são percebidos pela mídia de massa, têm apoio de outros *stakeholders* etc. — causam reações gerenciais de flexibilização (FLE=1) da campanha publicitária original ou impedem o reforço da campanha original (soluções 6 e 1, respectivamente). Ou seja, ambas as versões da materialidade de boicotes contribuem com os objetivos dos *stakeholders* de impactar as propagandas moralizantes. Para tanto, boicotes com MT=1 precisam gerar prejuízo, *i.e.*, formar uma conjunção com CR=1 (solução 6). Se conjuntamente ligados à fundação lealdade-traição (LT), causam um não reforço da propaganda original (solução 1). Já os boicotes MT=2 também são causalmente relevantes para FLE=1, conseguem esta resposta gerencial tanto sozinha (solução 5) quanto em conflito com propagandas duplamente moralistas (MP=3) (solução 6), *i.e.*, justiça-trapaça adicionada à fundação cuidado-dano ou à liberdade-opressão (MP=3) (solução 6).

As materialidades dos boicotes, com isso, parecem indicar que são mais eficientes em sua versão substantiva (MT=2). Materialidade simbólica (MT=1) apenas gera flexibilização, em situações de prejuízo iminente, *i.e.*, em conjunção com (CR=1), o que indica que gerentes consideram ambas as materialidades relevantes, mas apenas uma delas como suficiente para conceder uma flexibilização de forma autônoma. A correspondência estratégica do boicote,

*i.e.*, se gerou prejuízo ou não, também se comporta de forma semelhante: ambas as versões (*i.e.*, CR=1 e CR=2) geram flexibilização. Contudo, somente a versão mais agressiva o faz de forma autônoma (solução 5); CR=2 depende da conjunção com cuidado-dano (CD).

Neste sentido, apesar de os boicotes simbólicos serem potencialmente danosos (VAN DEN BROEK et al., 2017) e dos boicotes substantivos moldarem a percepção do público (MCDONNELL; KING, 2013), para os gerentes, a materialidade substantiva mostra-se objetivamente mais importante que a simbólica. Sobre os boicotes, conclui-se, de forma esperada, que boicotes conflitantes (CR=1) são mais impactantes que sua versão menos relevante (CR=2).

Em linhas gerais, pode-se dizer que as correspondências dos boicotes são ligeiramente mais impactantes que a materialidade, pelo fato de MT=1 depender de uma combinação específica para implicar FLE=1, enquanto todas as soluções para boicotes apontam para a flexibilização, ainda que em conjunções com moralidades.

## **6.6 - Análises configuracionais: condições morais mínimas da moralidade declarada para a alteração da resposta gerencial**

Um exame das soluções fornecidas pelo tratamento relativo da amostra contribui para dirimir as dúvidas de outras pesquisas e estudiosos, que apontam para a falta de informações a respeito da moralidade e sua importância decisória em nível gerencial (*e.g.* MCDONNELL; KING, 2013; SHIM, et al., 2021; DUTTA; PULLIG, 2011). A seguir, serão apresentadas as principais condições exclusivamente morais capazes de contribuir para a alteração dos resultados gerenciais.

### **6.6.1 - Modificação do valor de uma resposta a partir da variação dos valores morais**

- 9)  $CD*AS + cd*sd \Leftrightarrow REF$   
e  
10)  $cd*SD + CD*sd + as*SD \Leftrightarrow ref$   
11)  $CD*as + cd*SD \Leftrightarrow ref$

Cuidado-dano (CD) e santidade-degradação (SD), quando conjuntamente ligados, são causalmente relevantes para o não reforço da resposta gerencial (10 e 11). Neste cenário, todos os gerentes, sejam eles mais ou menos sensíveis a CD e à SD, não reforçam suas propagandas institucionais. Para que haja o reforço (9), é necessário que estejam presentes os gestores que sejam simultânea e relativamente menos sensíveis, tanto a CD quanto à SD.

$$9) CD*AS + cd*sd \Leftrightarrow REF$$

$$11) CD*as + cd*SD \Leftrightarrow ref$$

A modificação do reforço como resposta gerencial também está associada à fundação autoridade-subversão (AS), quando esta se encontra combinada à fundação cuidado-dano (CD). Como pode ser visto na solução 9, os gerentes mais sensíveis às duas fundações optaram por reforçar a propaganda inicial (REF). O não reforço envolvendo essas condições morais foi escolhido por gerentes simultaneamente mais sensíveis a CD e menos à AS (solução 11).

$$12) AS \Leftrightarrow RET$$

$$13) as \Leftrightarrow ret$$

Moralidades únicas e não combinadas também causam respostas gerenciais diferentes. Todos os gerentes mais sensíveis à fundação autoridade-subversão (AS) optam pela retratação de suas propagandas morais (12), ao passo que aqueles menos sensíveis à mesma fundação optam pela não retratação (13).

### 6.6.2 - Modificação do valor de uma resposta a partir da substituição de uma moralidade

$$16) CD*jt + CD*AS + LT*sd \Leftrightarrow FLE$$

$$18) cd*SD + JT*as + LT*as \Leftrightarrow fle$$

A flexibilização e a não flexibilização não podem ser explicadas alterando apenas a presença das mesmas fundações morais. Todavia, é possível viabilizá-la diante de outra fundação moral. Isto é, os gerentes mais sensíveis à lealdade-traição (LT), quando também são os menos sensíveis à santidade-degradação (SD), escolhem flexibilizar (FLE) a

propaganda inicial (16). Já outros gestores (também) entre os mais sensíveis à LT — porém, menos sensíveis à AS (18) — escolhem por não flexibilizá-la (fle).

$$19) cd*JT + cd*LT + JT*AS + AS*sd \Leftrightarrow ALT$$

$$20) CD*jt + CD*as + LT*as + lt*SD \Leftrightarrow alt$$

Seguindo a mesma lógica, a alteração de uma estratégia moral por outra não moral, bem como no caso da (não) flexibilização, depende da manutenção de lealdade-traição (LT) e de um par de diferentes fundações morais que ajudem a fundamentar a mudança de valor na resposta gerencial. Assim, os gerentes mais sensíveis à lealdade-traição (LT), quando simultaneamente menos sensíveis ao cuidado-dano (CD), incorrem na alteração (ALT) (19), ao passo que aqueles mais sensíveis à LT, contudo, menos sensíveis à AS, não alteram suas estratégias (alt) e mantêm-se dentro da discussão moral (20).

### 6.6.3 - Alteração de uma resposta gerencial a partir da variação dos valores morais

$$10) cd*SD + CD*sd + as*SD \Leftrightarrow ref$$

$$11) CD*as + cd*SD \Leftrightarrow ref$$

e

$$16) CD*jt + CD*AS + LT*sd \Leftrightarrow FLE$$

$$19) cd*JT + cd*LT + JT*AS + AS*sd \Leftrightarrow ALT$$

Como nas soluções 10 e 11, os valores das moralidades presentes em 16 e 19 apenas alternam entre si. Porém, diferentemente das primeiras, as últimas explicam respostas gerenciais diferentes. Gerentes mais sensíveis ao cuidado-dano (CD), quando são ao mesmo tempo os menos sensíveis à justiça-trapaça (JT), flexibilizam a propaganda inicial, aceitando elementos morais do boicote em sua tréplica (16). Em contrapartida, outros que, ao contrário, são os menos sensíveis a CD e os mais sensíveis à JT (19) optam por alterar a estratégia, evadindo do discurso moral para outra campanha que não comunique ou favoreça dilemas éticos.

### 6.6.4 - Moralidades idênticas, respostas diferentes

$$9) CD*AS + cd*sd \Leftrightarrow REF$$

$$15) CD*AS + jt*sd \Leftrightarrow FLE$$

e

$$11) CD*as + cd*SD \Leftrightarrow ref$$

- 14) CD\*as + cd\*sd ⇔ ret  
 20) CD\*jt + CD\*as + LT\*as + lt\*SD ⇔ alt

As respostas gerenciais não são mutuamente excludentes, o que significa que as mesmas conjunções podem gerar respostas gerenciais diferentes. Este é o caso destacado nas soluções (9 e 15) e (11, 14 e 20). Em outras palavras, os mesmos gerentes, *i.e.*, os mais sensíveis a CD e à AS, que escolheram reforçar em 9, também flexibilizaram em 15; enquanto aqueles que são os mais sensíveis a CD e menos à AS, optaram pelo não reforço (11), pela não retratação (14) e pela não alteração estratégica (*i.e.*, permanência moral) (20).

## 6.7 - Resumo dos resultados

A fim de simplificar a compreensão e comparação dos resultados descritos neste capítulo, serão compiladas abaixo as inferências práticas e teóricas, frutos da pesquisa.

### 6.7.1 - Análises configuracionais - quantificação e tratamento absoluto

#### Da moralidade

- Sentimentos morais são mais relevantes que variáveis estratégicas;
- Gerentes reconhecem a moralidade como relevante para tomada de decisão;
- A mentalidade de gerentes é, sobretudo, moralista;
- A moralidade declaradamente menos significativa pode ser a mais importante na prática.

#### Do gestor

- Gerentes primam pela causa. Não apresentam primazia empática pelos *stakeholders*;
- *Impression Management*: autoavaliação moral de gerentes não corresponde à prática;
- *Corporate Hypocrisy*: tentativa do gerente de parecer mais virtuoso do que é;
- Exemplo 1: relevância flutuante de JT = declarada < propaganda > boicotes;
- Exemplo 2: SD (declarada) boicote viável / SD (realizada) boicote inviável;
- Gerentes sensíveis à SD demonstram rejeição à fundação e não afeição.

#### Das fundações morais

- CD relevante em boicotes (literatura), pouco relevante em propagandas;
- LO supera CD em frequência na moralidade realizada (propagandas);

- LO (progressistas) = REF=0; LO (não progressistas) = RET=1;
- JT como interseção moral de MP e MB: suscita comportamento empático;
- MP=3 eficiente contra AS, causa ALT=0 (pró-organização);
- MP=3 ineficiente contra MT=2, causa FLE=1 (pró-stakeholder);
- LT e AS dividem a importância causal máxima entre as fundações dos boicotes;
- Ausência de AS (*i.e.*, as) é tão importante quanto a presença de CD;
- LT e LO: são fundações que apresentam ambiguidade em RET;
- LT apresenta o maior nível de hipocrisia corporativa/profissional (-74,27%);

### **Dos boicotes**

- Boicotes LT em propagandas CD favorecem *stakeholders*;
- Em boicote LT, a retratação parece ser definida pela moralidade da propaganda;
- Não boicotar MP=3 é negativo para *stakeholders*, implica RET=0;
- Boicotes AS são mais eficientes para *stakeholders*;
- Colocar a credibilidade dos gerentes em xeque implica RET=1 e FLE=1;
- Propagandas LO boicotadas por MP=4 induzem a RET=1 (pró-stakeholder).

### **Das variáveis estratégicas**

- Materialidade é mais recorrente, mas a correspondência substantiva é mais importante;
- Materialidade simbólica não é menosprezada, apesar de menos importante;
- MT=1 não é "pró-stakeholders" sozinho, precisa de estar em conjunto com outros elementos;
- MT=1 é necessária, mas não suficiente para FLE=1;
- MT=2 é suficiente, exige reflexividade do gerente = FLE=1 (pró-stakeholder);
- CR=1 boicote que gera prejuízo financeiro = FLE=1 (pró-stakeholder);
- CR=2 boicote financeiramente irrelevantes precisa de MP=1 para FLE=1;
- CR é ligeiramente mais impactante que MT.

### **Das respostas gerenciais**

- REF=0: reação gerencial com maior incidência de moralidade;
- FLE: reação gerencial mais racional (estratégica) e menos emocional (moral);
- RET: reação gerencial menos racional (sem ocorrência estratégica);
- RET: conta com explicações morais ambíguas, *i.e.*, bivaloradas.

### 6.7.2 - Análises configuracionais - tratamento relativo

A partir das análises do tratamento relativo da amostra, foram verificados alguns padrões de alteração à resposta gerencial ou de respostas gerenciais diferentes para as mesmas condições morais. O Quadro 17 apresenta a proposta de uma tipologia do comportamento gerencial a partir da alteração simples de conjunções de duas ou uma moralidade.

As possíveis modificações de respostas gerenciais são: (1) de reforço (REF) para não reforço (ref) e vice-versa; (2) de flexibilização (FLE) para não flexibilização (fle) e vice-versa; e (3) de flexibilização (FLE) para alteração (ALT) e vice-versa. O quadro abaixo apresenta, conforme cada padrão de cor (*i.e.*, azul, vermelho e verde) as alterações às respostas gerenciais descritas na primeira linha (*e.g.* de reforço para não reforço e vice-versa) e as condições para sua viabilização nos quadrantes inferiores de mesma cor (*e.g.* mantém-se a baixa sensibilidade a uma das moralidades da conjunção (CJ) indicada à esquerda — CJ de REF: cd\*sd — e muda-se, de baixa para alta, a outra moralidade da conjunção; alcançando, assim, uma das CJ de ref: CD\*sd ou cd\*SD). O mesmo raciocínio se aplica às demais cores, *i.e.*, vermelho e verde.

As diferentes respostas gerenciais decorrentes das mesmas conjunções são: (1) REF e FLE decorrente de CD\*AS; e (2) ref, ret e alt decorrente de CD\*as. A descrição das conjunções, das reações gerenciais (RG) e das condições para a manutenção estão nas últimas três linhas do quadro, em roxo.

**Quadro 17:** Alteração da resposta gerencial a partir da moralidade declarada

| ALTERAÇÃO DA RESPOSTA GERENCIAL A PARTIR DA MORALIDADE DECLARADA             |     |    |  |  |   |   |
|--|-----|----|--|--|---|---|
| MODIFICAÇÃO DO VALOR DE UMA RESPOSTA A PARTIR DA VARIAÇÃO DOS VALORES MORAIS |     |    |  |  |   |   |
| CJ   | RG  | S  | REF -> ref   |  | ref -> REF  |   |
| cd*sd  | REF | 9  | <b>Permanece:</b><br>baixa sensibilidade a uma das moralidades | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade à outra moralidade | <b>Permanece:</b><br>baixa sensibilidade à moralidade | <b>Muda:</b><br>alta sensibilidade à moralidade |
| CD*sd  | ref | 10 |  |  |   |   |
| cd*SD  |     | 11 |  |  |   |   |
| CD*AS  | REF | 9  | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade a CD                   | <b>Muda:</b><br>alta sensibilidade à AS                | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade a CD          | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade à AS        |
| CD*as  | ref | 11 |  |  |   |   |
| AS   | REF | 12 | <b>Muda:</b><br>Sensibilidade à AS                             |  |   |   |
| as   | ref | 13 |  |  |   |   |

| MODIFICAÇÃO DO VALOR DE UMA RESPOSTA A PARTIR DA SUBSTITUIÇÃO DE UMA MORALIDADE |     |    |   |   |  |   |
|---|-----|----|---|---|--|---|
| CJ  | RG  | S  | <b>FLE &gt; fle</b>   |   | <b>fle &gt; FLE</b>                          |   |
| LT*sd   | FLE | 16 | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade à LT                                    | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade:<br>à SD por AS | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade à LT | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade:<br>à SD por AS |
| LT*as   | fle | 18 |   |   |  |   |
| CJ  | RG  | S  | <b>ALT &gt; alt</b>   |   | <b>alt &gt; ALT</b>                          |   |
| cd*LT   | ALT | 19 | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade à LT                                    | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade:<br>a CD por AS | <b>Permanece:</b><br>alta sensibilidade à LT | <b>Muda:</b><br>baixa sensibilidade:<br>à AS por CD |
| LT*as   | alt | 20 |   |   |  |   |
| ALTERAÇÃO DE UMA RESPOSTA GERENCIAL A PARTIR DA VARIAÇÃO DOS VALORES MORAIS     |     |    |   |   |  |   |
| CJ  | RG  | S  | <b>FLE &gt; ALT</b>   |   | <b>ALT &gt; FLE</b>                          |   |
| CD*jt   | FLE | 16 | <b>Muda:</b><br>Sensibilidade às moralidades                                    |   | <b>Muda:</b><br>Sensibilidade às moralidades |   |
| cd*JT   | ALT | 19 |   |   |  |   |
| MORALIDADES IDÊNTICAS, RESPOSTAS DIFERENTES                                     |     |    |   |   |  |   |
| CJ  | RG  | S  | <b>Condição</b>   |   |  |   |
| CD*AS   | REF | 9  | Gerentes mais sensíveis a cuidado-dano e à autoridade-subversão                 |   |  |   |
|   | FLE | 15 |   |   |  |   |
| CD*as   | ref | 11 | Gerentes mais sensíveis a cuidado-dano e menos sensíveis à autoridade-subversão |   |  |   |
|   | ret | 14 |   |   |  |   |
|   | alt | 20 |   |   |  |   |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

### Legenda 1: cabeçalhos

CJ = Conjunção  
RG = Reação Gerencial  
S = Solução

### Legenda 2: rótulos atribuídos aos posicionamentos morais relativos

CD = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam cuidado (contra o dano)  
cd = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam cuidado (contra o dano)  
JT = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam justiça (contra a trapaça)  
jt = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam justiça (contra a trapaça)  
LT = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam lealdade (contra a traição)  
lt = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam lealdade (contra a traição)  
AS = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam autoridade (contra a subversão)  
as = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam autoridade (contra a subversão)  
SD = gerentes que são, relativamente à média, mais sensíveis a sentimentos que expressam santidade (contra a degradação)  
sd = gerentes que são, relativamente à média, menos sensíveis a sentimentos que expressam santidade (contra a degradação)

### Legenda 3: rótulos atribuídos às respostas gerenciais aos boicotes morais

REF = reforça a intenção da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)  
ref = rejeita o reforço da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)  
RET = retrata a intenção da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)  
ret = rejeita a retratação da propaganda inicial (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)  
FLE = flexibiliza a intenção da propaganda moral (*i.e.*, acrescentando linguagem moral pertinente ao boicotes)  
fle = rejeita a flexibilização da intenção da propaganda moral (*i.e.*, sua causa, situação e sentimento)  
ALT = altera a estratégia moral inicial (*i.e.*, evadindo do discurso moral)  
alt = rejeita a alteração da estratégia moral inicial (*i.e.*, rejeita a evasão do discurso moral)

## 6.8 - Análise de expectativas

Na seção de expectativas teóricas desta pesquisa, foram levantadas 13 proposições teóricas e configuracionais que ilustravam o pensamento do pesquisador acerca das possibilidades de combinações entre variáveis, a presença e influência dos construtos e como seriam construídas as respostas gerenciais frente aos dilemas éticos apresentados. Da importância da moralidade para o gestor, passando pelas relações estabelecidas a partir das fundações, aos padrões construtivos da resposta gerencial, nota-se uma significativa variação na comparação entre o que fora imaginado e o que foi aferido, visto que: apenas quatro expectativas foram totalmente corroboradas, quatro corroboradas parcialmente, uma não corroborada, três rejeitadas e uma não verificada.

**Quadro 18:** Análise da corroboração das proposições não configuracionais

| EXPECTATIVAS TEÓRICAS  |                          |   |   |
|--|--------------------------|---|---|
| Expectativa  | Corroboração             | Soluções  | Análise   |
| Moralidade exercerá um papel tão importante ou superior ao das variáveis estratégicas.   | Totalmente corroborada   | 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | Percentualmente foram 24,46% mais frequentes e, portanto, mais causalmente relevantes. Estiveram presentes em todas as possíveis respostas gerenciais. Variáveis estratégicas não explicaram retratações.   |
| Fundação cuidado-dano será a moralidade de maior importância para gerentes.  | Parcialmente corroborada | 2, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20               | Na moralidade declarada é a mais importante. Na moralidade realizada fica atrás de LO.  |
| Fundação justiça-trapaça será uma moralidade que, ao ser combinada com outras, funcionaria como uma interseção entre propagandas e boicotes.                               | Parcialmente corroborada | 1, 3, 8   | Quando presente em propagandas, a fundação JT nem sempre causa a melhor resposta. Era esperada, neste caso (propagandas), a reação REF=1; entretanto, a resposta foi negativa REF=0 (solução 1). Soluções 3 e 8 corroboram a expectativa.   |
| O impacto financeiro de um boicote será mais importante para a reação gerencial do que a materialidade.  | Parcialmente corroborada | 1, 5, 6   | Boicotes conflitantes superam materialidades simbólicas, mas são tão importantes quanto materialidades substantivas.  |
| Boicotes substantivos serão mais importantes que boicotes simbólicos.  | Totalmente corroborada   | 5   | Boicotes simbólicos apenas geram flexibilização quando em conjunção com outro elemento. Boicotes substantivos o fazem sozinho.  |
| Haverá gerenciamento de impressão por parte dos gerentes, <i>i.e.</i> , moralidade declarada e realizada serão substancialmente diferentes.                                | Totalmente corroborada   | —   | A quantificação de justiça-trapaça mostra que os gerentes declararam um grau de importância mediano sobre si mesmos, outro muito maior em propagandas e o menor de todos em boicotes. Em outras fundações, também existem diferenças importantes em relação à moralidade declarada e a realizada. |
| Gerentes de áreas diretamente responsáveis pelo resultado de campanhas publicitárias terão comportamento diferente daqueles gerentes que forem indiretamente responsáveis. | Não corroborada          | —   | As análises não retornaram dados relevantes sobre os diferentes grupos profissionais da amostra. Não há evidências neste estudo de que profissionais tenham comportamentos diferentes em situações profissionais distintas.   |

| EXPECTATIVAS CONFIGURACIONAIS   |                          |          |   |
|---|--------------------------|----------|---|
| Expectativa   | Corroboração             | Soluções | Descrição   |
| Propagandas morais constituídas por uma combinação de moralidades (incluindo JT) serão mais eficazes contra boicotes morais, <i>i.e.</i> , RET=0, FLE=0, REF=1, ALT=0.                      | Parcialmente corroborada | 8        | Solução 1 explica REF=0, ao passo que a solução 8 explica uma ALT=0.  |
| Boicotes morais constituídos por uma combinação de moralidades (incluindo JT) causarão alteração de postura ética em gerentes, <i>i.e.</i> , FLE=1, RET=1.                                  | Totalmente corroborada   | 3        | A comparação com a solução 4 mostra como a solução 3 explica a retração por meio de MB=4.   |
| Boicotes substantivos e economicamente conflitantes provocarão alterações de estratégia, <i>i.e.</i> , ALT=1.   | Não corroborado          | —        | Não houve explicações para ALT=1.   |
| Fundação santidade-degradação será a moralidade com maior impacto sobre propagandas moralmente sensíveis, <i>i.e.</i> , respostas gerenciais <i>pró-stakeholders</i> (FLE=1, RET=1, ALT=1). | Falsificada              | 2, 4, 8  | Ao contrário do que se esperava, a fundação santidade-degradação não trouxe impactos positivos para os <i>stakeholders</i> . Ao contrário, sua presença demonstrou uma rejeição por parte dos gerentes. De forma conjunta ou simples, todas as suas explicações foram negativas para <i>stakeholders</i> . Apenas a sua ausência (moralidade declarada) produz respostas positivas em favor dos boicotes. |
| Propagandas fundamentadas em cuidado-dano provocarão maior incidência de REF=1.   | Rejeitada                | —        | Não houve explicações para REF=1. Além da ausência de explicações, outras evidências apontam que o reforço positivo de campanhas boicotadas não é uma boa estratégia de gestão de crises.   |
| Haverá dissonância cognitiva quando propagandas morais forem boicotadas por boicotes que causarem prejuízo financeiro.  | Não verificável          | —        | Para averiguar dissonâncias cognitivas, havia a necessidade de mais uma rodada de entrevistas qualitativas, o que não foi possível devido ao esgotamento do tempo da coleta de dados.   |

Fonte: desenvolvido pelo autor

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 Das contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais

Ao fim deste trabalho, pode-se concluir que foram alcançadas contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais. Academicamente, foi construído um arcabouço teórico a partir da Teoria das Fundações Morais (HAIDT, 2012), além de levantadas uma série de evidências que descrevem parte do comportamento gerencial diante de dilemas éticos. Acredita-se, então, que as informações produzidas por esta pesquisa podem ser úteis à construção de uma futura Teoria dos Stakeholders — da comunicação, da propaganda ou do marketing. Isso contribuiria especificamente para a Estratégia em negócios desses mercados, sob o olhar da teoria de Freeman (1984), *i.e.*, que aborde a importância das partes interessadas em (não) criações de propagandas moralmente sensíveis e que seguindo os caminhos da valorização dos *stakeholders*, contribua para a revisão de padrões éticos mais modernos para a profissão que descrevam, como salientado por Donaldson e Preston (1995), limites da "prescritividade" e da "instrumentalidade" da propaganda institucional. Nesse processo, deve-se partir de uma ética de negócios mais pluralista (HAIDT; GRAHAM, 2009), menos limitada ao interesse de acionistas que reinventam formas de instrumentalizar o legítimo desenvolvimento da moralidade pública em favor de interesses que tenham potencial deletério de esgarçamento do tecido social (COHEN, 2010).

A pesquisa também flagrou as lógicas empreendidas por gerentes para manifestarem suas respostas, o que denota como moralidades complexas, constituídas por padrões biopsíquicos (HAIDT; JOSEPH, 2007), culturalmente esculpidos (SHWEDER; MAHAPATRA; MILLER; 1987), são causalmente relevantes ao longo de todo o processo decisório. A presença das diferentes combinações de fundações morais, e sua constante inter-relação com elementos estratégicos, demonstra como a moralidade influencia a mentalidade de gestores e, por consequência, a racionalidade das empresas. De uma forma ampla, percebeu-se que não apenas a estratégia molda os valores comunicados pelas propagandas morais — como era de se esperar, devido aos interesses financeiros de organizações e profissionais —, mas também o contrário, isto é, como estratégias são construídas a partir de moralidades, até então desconhecidas e pouco estudadas (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). Ou seja, acredita-se que esta pesquisa traz respostas às lacunas teóricas (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008) sobre a importância de determinados sentimentos para o processo de estrategização e o quanto emoções guiam a

mentalidade gerencial até que esta encontre uma racionalidade que as explique, *i.e.*, intuicionismo *humeano* (HAIDT, 2012; SHIM et al., 2021). Assim, por meio dos resultados aqui oferecidos, podem-se desenvolver novos estudos nas áreas de estudos organizacionais, gestão de conflitos, anticonsumo e sociedade.

Além do aporte da Teoria das Fundações Morais para a administração como um todo, esta pesquisa, amplamente baseada no conflito entre *stakeholders*, também contribui academicamente para compreensão dos estudos relacionados ao boicote como fenômeno crítico (SHIM et al., 2021), capaz de moldar a decisão empresarial (MCDONNELL; KING, 2013) devido à sua capacidade de incitar o desligamento dos clientes (ROMANI; GRAPPI; BAGOZZI, 2013) por inconformidades éticas (BRINKMANN, 2004; LINDENMEIER; SCHLEER; PRICL, 2012). O tema, majoritariamente estudado pelas lentes do consumo, *i.e.*, as principais características que levam ao boicote (SHIM et al., 2021), com a contribuição deste estudo, pode ser examinado pelas lentes da estratégia, em nível gerencial, *i.e.*, como gerentes agem diante de dilemas morais. Neste sentido, ao propiciar uma tipologia de boicotes (Apêndice A), com temas atuais, polêmicos, midiáticos (Apêndice C) e relevantes (MCDONNELL; KING, 2013), intrinsecamente constituídos de múltiplas moralidades e elementos estratégicos, este trabalho provê padrões testados que podem compor não apenas novos instrumentos de pesquisa em áreas típicas de interesse (*e.g.* gestão de conflitos e ética em negócios), mas também estudos relacionados a *Impression Management* e *Corporate Hypocrisy*.

Os resultados obtidos pela implementação desta tipologia de boicotes também forneceram, por consequência, uma tipologia de respostas gerenciais aos *stakeholders*, que contemplou quatro tipos de reações estratégicas moralmente influenciadas e constituídas, *i.e.*, (1) reforço; (2) retratação; (3) flexibilização; e (4) alteração. A aplicação destes padrões explicativos e do modelo teórico desta pesquisa pode contribuir para estudos que visam à compreensão da racionalização do comportamento gerencial.

Por ajudar a explicar padrões que medeiam a relação entre *stakeholders*, as tipologias de boicote e de respostas gerenciais são também contribuições gerenciais. Empresas podem fazer uso dessas explicações, sobretudo como funcionam as variações entre as respostas gerenciais e os melhores caminhos para alcançá-las, para promover melhorias na administração e gestão de conflitos. *Stakeholders*, como ONGs, movimentos sociais, igrejas e setores da gestão pública, interessados na interposição de organizações e seus avanços sobre a

cultura por meio de mecanismos de mercado, também podem utilizá-los na produção de boicotes mais impactantes e eficientes.

Outro ponto que pode ser compreendido como uma contribuição gerencial desta pesquisa está na discussão realizada sobre como os gestores, diante de conflitos éticos, podem, intencionalmente ou não, esconder comportamentos e opiniões que se materializarão apenas na prática das organizações. A influência da moralidade gerencial revelada por este estudo demonstra como muitas respostas empresariais podem ser enviesadas *a priori* — e talvez sem o conhecimento de donos ou do escalão superior da firma. Por exemplo, no caso de decisões decorrentes do embate com boicotes fundamentados por sentimentos morais da santidade-degradação — para a qual a pesquisa aponta uma rejeição prévia por parte dos gerentes —, escolas confessionais, igrejas e outras empresas de matriz religiosa podem se valer dos resultados deste estudo para investigar perfis profissionais que melhor se adequem à missão, visão e aos valores da organização. Desta forma, evita-se o favorecimento de reações profissionais que eventualmente não coincidem com os interesses da organização, seu mercado e público, mas que poderiam facilmente ser ocultados da percepção imediata dos responsáveis pela empresa.

Ainda sobre o comportamento gerencial, esta pesquisa aponta que a moralidade é alvo do gerenciamento de impressão (*Impression Management*), *i.e.*, os sentimentos morais de profissionais são manipulados para que a impressão geral que se tem do gestor seja gerenciada por ele. Ou seja, diante de perguntas e situações-padrão, em que o objetivo de investigação acerca da moralidade é claro, gerentes declaram lógicas comportamentais que apresentam grande variação, quando comparadas a *cases* que apresentam variáveis morais de forma indireta em simulações da prática profissional, o que corresponde aos problemas de *self-report* mencionados na metodologia (AIMAN-SMITH; SCULLEN; BARR, 2002; KARREN; BERRINGER, 2002; TOMASSETTI; DALAL; KAPLAN, 2016). Isso sugere que, no dia a dia, gestores agem a partir de uma combinação de fundações morais artificialmente produzidas que, invariavelmente, produz respostas gerenciais diferentes daquelas a que se tem acesso.

Para além do comportamento dos profissionais e de uma gestão adequada da estratégia desejada para a empresa, outra contribuição deste trabalho para a administração está no melhor entendimento e precaução contra as tóxicas implicações do avanço do gerenciamento de impressão sobre a imagem corporativa: a hipocrisia corporativa. Como descrita por Wagner, et al. (2020), trata-se da tentativa de uma organização parecer mais

virtuosa do que realmente ela é. Este fenômeno, que semelhantemente é apresentado por Haidt (2012) em nível pessoal como um "comportamento glauconiano", *i.e.*, um maior interesse pela aparência da virtude do que pela virtude *per se*, pode implicar diretamente o que Kaiser, Hogan, e Craig (2008) descrevem como a prevalência do interesse do funcionário sobre a prosperidade da empresa (coletivo). Em outras palavras, organizações podem ter sua imagem corporativa (indevidamente) mediada pela prática de gerentes que manipulam a percepção de terceiros sobre sua moralidade e ética profissional; o que, ao cabo de repetições não percebidas e não administradas, pode se tornar uma ideologização institucionalizada (KURDOGLU; ATEŞ, 2020), contribuindo para a construção de uma imagem deletéria da firma e embates prejudiciais com *stakeholders*.

A partir da compreensão das diferentes cognições da firma, *i.e.*, identidade corporativa e estratégica (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013), sabe-se que empresas podem se envolver em dissonâncias cognitivas, ou seja, situações que indicam um conflito de interesses da identidade organizacional e dos seus objetivos financeiros. Com isso, uma instituição que tenha sua imagem construída sobre os fundamentos de uma causa moralmente sensível, frente aos desafios impostos por um boicote substancial<sup>33</sup> e financeiramente prejudicial, pode ser induzida a abandonar total ou parcialmente a causa, incorrendo no risco de comprometimento da identidade corporativa diante de seu público.

Este cenário, de clara dissonância cognitiva corporativa (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013), impõe à empresa uma condição duplamente desfavorável, que pode: (1) imediatamente sofrer com prejuízo financeiro, caso não flexibilize ou se retrate do imbróglio moral causado pelas ameaças da contraposição de uma moralidade oposta e motivada pela injustiça e pelo sentimento de violação pública (*e.g.* símbolos de fé) ou (2) se recompor momentaneamente com os *stakeholders* manifestantes por meio de alterações estratégicas que, ao mesmo tempo que amenizam o risco do boicote, desfazem paulatinamente sua identidade corporativa frente aos seus apoiadores, correndo o risco, assim, de incorrer em crises de marca que ameaçam a reputação da empresa (DUTTA, PULLIG; 2011). Estabelecido o dilema, caso as implicações atinjam o âmago da marca, danos de médio e de longo prazo (até piores) para o negócio podem ser inevitáveis. Caso impacte as finanças, prejuízos imediatos podem causar conflitos com os acionistas (VAN DEN BROEK et al., 2017) e instabilidade permanente.

---

<sup>33</sup> Articulado entre muitos *stakeholders*, que coloque em xeque a autoridade profissional da empresa, que tenha ampla repercussão pública, com divulgação em veículos de massa.

Neste ínterim, a pesquisa torna-se útil por complexificar a discussão e oferecer uma base robusta para se debater o conflito de moralidades (DEMERS; GOND, 2020) e ampliar a percepção das necessidades dos *stakeholders*, com vistas para os pontos comuns que podem dissolver os entraves entre eles. O presente trabalho prevê situações em que, tanto em organizações que sustentem causas sensíveis quanto em *stakeholders* que fomentem os boicotes, haja a possibilidade de suscitar um tipo de primazia empática por meio de moralidades compartilhadas e, desta forma, promover um combate saudável à polarização de opiniões, adicionando ricas nuances que podem criar pontos de contato entre as partes interessadas, e uma superação das bolhas discursivas, fazendo uso do pluralismo de sentimentos morais (GRAHAM; HAIDT; NOSEK, 2009).

Esta última questão, uma ponte entre as organizações e suas implicações para a sociedade, abre espaço para outras contribuições de caráter social fornecidas por esta dissertação. A pesquisa contribui publicamente ao chamar atenção para dilemas éticos, muitas vezes inspirados em fatos reais, e fornece argumentos para um debate sobre os problemas da cooptação da gramática moral pelas organizações, que, além de provocar possíveis desconformidades na relação com *stakeholders*, impõe moralidades artificiais sob o financiamento e os interesses do capital privado (KURDOGLU; ATEŞ, 2020; BRUNSSON, 1982; DITTO et al., 2009; KAHAN, 2013).

Afinal, apesar de algumas organizações se comprometerem com suas causas de forma a tratá-las como o próprio objetivo de sua existência, considerando a lucratividade proveniente de sua atividade comercial apenas como um meio para o seu *telos* (MOORE; BEADLE, 2006), a maior parte das empresas que escolhem causas para firmarem suas identidades — *i.e.*, lógica expressiva (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013) —, usam a força da máquina capitalista para promover uma visão de mundo subjugada à mão de ferro da lucratividade. Desta forma, toda justiça, cuidado, altruísmo e empatia comunicadas por empresas sob este conflito de interesse não passam de uma linha de produtos com a validade prestes a vencer. Caso contrário, por quanto tempo sobreviveriam sem retorno financeiro? Os consumidores (advogados) de uma marca sentir-se-iam vilipendiados caso fossem abandonados por ela (MÍNAR, 2016)?

Em suma, a questão do ponto de vista social enfoca uma provocação: quanta humanidade, transcendência e justiça necessárias à boa tomada de decisão (NGUYEN; CROSSAN, 2021) se sustentam por meio de uma epistemologia mercadologicamente orientada? Estariam, de fato, contribuindo para uma sociedade melhor empresas que fazem

marketing do bem, espalhando *goodvertisings* (MÍNAR, 2016), sem um compromisso real e sacrificial (MOORE; BEADLE, 2006) com tais valores?

Uma vez que nem mesmo gerentes responsáveis por propagandas parecem livres de uma engenharia moral que rearrange expectativas e realidades (*Impression Management*), não estariam essas organizações contribuindo para a manutenção de um mercado de virtudes baratas, facilmente compradas, mas igualmente descartáveis? E não estariam seus apoiadores, *i.e.*, clientes, gerentes e *stakeholders*, uma vez cegos para essa realidade, depositando esperanças de forma irracional e apaixonada (KURDOGLU; ATEŞ, 2020) ao investir em empresas que têm sempre à mão a possibilidade de bater em retirada em busca de causas mais lucrativas?

Dada a inequívoca importância das organizações para a vida pública — haja vista o poder de influência e construção cultural das grandes marcas anunciantes (HAIDT, 2012) —, encerra-se a apresentação deste estudo com uma última dúvida honesta: esta é a sociedade que queremos?

## **7.2 Limitações da pesquisa**

Como apontado na metodologia, a fundação liberdade-opressão (LO) não pôde ser avaliada de forma ampla, em decorrência de o questionário utilizado para capturar a incidência de fundações morais (MQF), desenvolvido por Haidt e colegas (2009), ter sido desenvolvido anteriormente à inclusão dela na teoria. Entretanto, como descrito nos resultados deste trabalho, LO apresentou significativa performance na moralidade realizada, *i.e.*, no reconhecimento dos sentimentos morais relacionados a ela em propagandas morais. Como visto, na avaliação das expectativas teóricas, esta fundação, diferentemente do esperado, apresentou uma frequência superior à das outras fundações da moralidade realizada, *i.e.*, CD e JT, motivo pelo qual foi reconhecida sua grande relevância causal entre as configurações do tratamento absoluto. Dada esta limitação metodológica, reconhece-se que os dados poderiam ter sido mais robustos e apontado mais caminhos para as respostas gerenciais, em especial em relação às configurações analisadas no tratamento relativo, o que forneceria mais dados para mensuração do gerenciamento de impressão e da hipocrisia corporativa a partir desta fundação.

Outro ponto que pode ser apontado como uma limitação metodológica foi o desenho *Full Factorial*, que, apesar de fornecer mais rigor técnico para a análise dos (48) cenários,

exigiu, em contrapartida, muito tempo dos respondentes. Este critério que, eventualmente, incidiu na não participação e na desistência de uma importante parcela do público contactado<sup>34</sup>, também impactou consideravelmente a gestão dos *leads* ao longo dos 14 dias de pesquisa. A isto, pode-se creditar também a perda de outros participantes por inadequação, devido ao esgotamento dos respondentes e a perda de qualidade nas respostas ao final da jornada da coleta de dados, *i.e.*, quando aplicados os critérios de exclusão da amostra.

Assim, conclui-se que, com menos cenários para cada participante (*fractional design*), poder-se-iam ensejar: (1) análises de mais combinações morais (6 x 6 ou ainda 7 x 7)<sup>35</sup>, o que traria mais complexidade e informações sobre o fenômeno da moralidade para a decisão gerencial; e (2) análises específicas de *stakeholders* da cadeia produtiva da propaganda institucional, aumentando as chances de encontrar diferenças entre atores para a construção de uma Teoria dos *Stakeholders* (da publicidade) — algo que, apesar das inúmeras tentativas, não obteve-se retorno com o CNA, provavelmente em função da quantidade de participantes. Entretanto, para que o *fractional design* fosse viável, *i.e.*, que respondentes contribuíssem apenas em dois ou três cenários, seria necessário um número de respondentes extremamente grande, situação que exigiria uma coleta de dados que incorreria em outros riscos e que dificultaria a identificação de efeitos configuracionais.

Sobre o desenvolvimento dos cenários, acredita-se que uma avaliação das vinhetas por outros profissionais especializados em planejamento e criação poderia ter acrescentado mais validação técnica aos textos publicitários, o que certamente aproximaria ainda mais os *cases* propostos da comunicação nacional atual. Assim como a apresentação das vinhetas, caso houvesse tempo e financiamento para isso, também poderia ter sido feita com peças profissionais, *i.e.*, com publicidade gráfica e eletrônica. Desta forma, com a curadoria de colegas publicitários e visual próximo de uma veiculação convencional, o distanciamento da realidade seria o menor possível.

Ainda sobre os títulos das propagandas desenvolvidas, acrescenta-se o ponto de que, independentemente do nível de profundidade técnica da criação impressa neste trabalho, a tipologia de boicotes desenvolvida (Apêndice A) reflete o espírito de um tempo e de uma cultura. Portanto, apesar de tratarem de questões de fundo moral, *i.e.*, uma função primária

---

<sup>34</sup> Pouco mais de 10% do público contactado terminou as 14 etapas da pesquisa, como apontado na coleta de dados.

<sup>35</sup> Isto é: não apenas propagandas progressistas boicotadas por iniciativas não progressistas, segundo fundações morais tipicamente *weird* e não *weird*, mas boicotes e propagandas oriundos de todas as fundações com e sem combinações de outras fundações, como se optou por fazer em MP=3 e MB=4.

biopsíquica capaz de orientar o comportamento do indivíduo (FEDIUK et al., 2012), ainda são passíveis de uma reinterpretação sob a ótica do paradigma histórico em questão — fato que limita a aplicação irrestrita da tipologia em outras pesquisas que se afastem muito geográfica e/ou temporalmente da publicação deste trabalho.

Por fim, também se avalia como uma limitação da pesquisa, a ausência de uma segunda rodada de coleta de dados junto à amostra, com o objetivo de aferir informações de caráter qualitativo. Desta forma, acredita-se que haveria um enriquecimento dos dados, especialmente no que tange às motivações das decisões gerenciais e outros fatores explicativos não implícitos — que poderiam influenciar as respostas dos gerentes — como: o momento da carreira de cada profissional, a pressão do ambiente de trabalho e a influência de mecanismos organizacionais de motivação paralelos à moralidade (e.g. campanhas de incentivo, metas e participação nos lucros).

### **7.3 Sugestões de novas pesquisas**

Especialmente examinada pela Teoria das Fundações Morais, sugerem-se pesquisas que caracterizem a participação específica de cada *stakeholder* da cadeia produtiva da publicidade, a fim de identificar papéis específicos dos profissionais nas coincidências de resultados gerenciais, com vistas à criação de uma Teoria dos *Stakeholders* da publicidade.

Ainda dentro dos limites da Teoria das Fundações Morais, indicam-se pesquisas dedicadas à compreensão do papel detalhado de cada moralidade, que sejam capazes de demonstrar seus efeitos específicos sobre a mentalidade e a decisão gerencial; e que estabeleçam os padrões de causação de cada fundação para a decisão gerencial.

E, ainda, apontam-se estudos que privilegiem a combinação de moralidades para o anticonsumo (WALDRON et al., 2013), *i.e.*, novas conjunções e disjunções que indiquem o caminho inverso deste trabalho, ou seja, que sejam capazes de explicar como as configurações de propagandas moralmente sensíveis desencadeiam a geração de boicotes em diferentes *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#VemPraRua. [s.l.: s.n.], 2013. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=i3lCMiUAJ90>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

ABREU, Maria; GRINEVICH, Vadim; KITSON, Michael; et al. Policies to enhance the 'hidden innovation' in services: evidence and lessons from the UK. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 1, p. 99–118, 2010.

ACKERMAN, R. W.; BAUER, R. A. Ackerman, Bauer (1976) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. *In: Corporate Social Responsiveness*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall: [s.n.], 1976.

ACKOFF, R. L. A Concept of Corporate Planning. **A Concept of Corporate Planning**, v. New York: John Wiley & Sons, 1970.

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. **The Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 507–525, 1999.

AIMAN-SMITH, Lynda; SCULLEN, Steven E.; BARR, Steve H. Conducting Studies of Decision Making in Organizational Contexts: A Tutorial for Policy-Capturing and Other Regression-Based Techniques. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 4, p. 388–414, 2002.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, D. A. Organizational identity (Vol. 7). Research in Organizational Behavior, p. 263-295, 1985. *In: [s.l.: s.n., s.d.]*.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill: [s.n.], 1965.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; MÉRIC, Jérôme. A critique of stakeholder theory: management science or a sophisticated ideology of control? **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 5, n. 2, p. 22–33, 2005.

**Após ameaça de boicote, C&A mostra diferentes formações de casais em vídeo**. Uol. Disponível em:

<<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2016/05/24/apos-ameaca-de-boicote-ca-mostra-diferentes-formacoes-de-casais-em-video.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

ARGANDOÑA, Antonio. The Stakeholder Theory and the Common Good. p. 10, .

BAGGIO, Rodolfo; COOPER, Chris. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1757–1771, 2010.

BANSAL, P.; ROTH, K. WHY COMPANIES GO GREEN: A MODEL OF ECOLOGICAL RESPONSIVENESS. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717–736, 2000.

BARKOW, Jerome H.; COSMIDES, Leda; TOOBY, John (Orgs.). **The Adapted mind: evolutionary psychology and the generation of culture**. New York: Oxford University Press, 1992.

- BARNARD, C.I. **Functions of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press: [s.n.], 1938.
- BATAGLIA, P. U. R. A validação do Teste de Juízo Moral (MJT) para diferentes culturas: o caso brasileiro. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 83–91, abr. 2010.
- BAUER, R. A.; FENN, D. H. **The Corporate Social Audit**. New York: Russell Sage Foundation: [s.n.], 1972.
- BAUMGARTNER, Michael; AMBÜHL, Mathias. Causal modeling with multi-value and fuzzy-set Coincidence Analysis. **Political Science Research and Methods**, v. 8, n. 3, p. 526–542, 2020.
- BAUMGARTNER, Michael; FALK, Christoph. Boolean Difference-Making: A Modern Regularity Theory of Causation. **The British Journal for the Philosophy of Science**, p. axz047, 2019.
- BEEKUN, Rafik I.; BADAWI, Jamal A. Balancing Ethical Responsibility among Multiple Organizational Stakeholders: The Islamic Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 60, n. 2, p. 131–145, 2005.
- BENTHAM, Jeremy. **The collected works of Jeremy Bentham: An introduction to the principles of morals and legislation**. Clarendon Press, 1996 [1789]. [s.l.: s.n., s.d.].
- BIAGGIO, Angela M. B.. Universalismo versus relativismo no julgamento moral. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 5-20, 1999. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79721999000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79721999000100002&lng=en&nrm=iso)>. access on 11 Nov. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-79721999000100002>.
- BISHOP, John Douglas. A Framework for Discussing Normative Theories of Business Ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 563–591, 2000.
- BOATRIGHT, John R. Does Business Ethics Rest on a Mistake? **Business Ethics Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 583–591, 1999.
- BOEHM, Christopher; BOEHM, Christopher. **Hierarchy in the forest: The evolution of egalitarian behavior**. Harvard University Press, 2009. [s.l.: s.n., s.d.].
- BOWIE, Norman E. (Org.). **The Blackwell Guide to Business Ethics**. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2017, p. 1–16. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/9781405164771.ch0>>. Acesso em: 8 nov. 2020.
- BRADFORD, J. L.; GARRETT, D. E. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 14, n. 11, p. 875–892, nov. 1995.
- BREWER, Marilyn B.; CAMPBELL, Donald T. **Ethnocentrism and intergroup attitudes: East African evidence**. 1976. [s.l.: s.n., s.d.].
- BRINKMANN, J. Looking at Consumer Behavior in a Moral Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 51, n. 2, p. 129–141, maio 2004.

- BRUNSSON, N. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 1, p. 29–44, jan. 1982.
- BUCHHOLZ, Rogene A.; ROSENTHAL, Sandra B. Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. **Journal of Business Ethics**, v. 51, n. 2, p. 143–153, 2004.
- BUCHHOLZ, Rogene A.; ROSENTHAL, Sandra B. Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 58, n. 1–3, p. 137–148, 2005.
- BUNDY, Jonathan; SHROPSHIRE, Christine; BUCHHOLTZ, Ann K. Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 352–376, 2013.
- BURNS, J. M.; LEADERSHIP, Harper. **Row**. New York, v. 280, 1978. [s.l.: s.n., s.d.].
- BURTON, Brian K.; DUNN, Craig P. Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 133–147, 1996.
- BUECHLER, S. M. New Social Movement Theories. **The Sociological Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 441–464, 1995.
- CANNELLA, Bert; FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford University Press, 2009. [s.l.: s.n., s.d.].
- Cantora gospel sugere boicote à C&A – e propaganda da empresa vira sucesso .** Veja. Disponível em:  
<<https://veja.abril.com.br/economia/cantora-gospel-sugere-boicote-a-ca-e-propaganda-da-em-presa-vira-sucesso/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505., 1979.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & society: ethics and stakeholder management**. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.
- CARROLL, Archie B.; NASI, Juha. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. **Business Ethics: A European Review**, v. 6, n. 1, p. 46–51, 1997.
- CHAMBERLIN, Tyler; DOUTRIAUX, Jérôme; HECTOR, John. Business success factors and innovation in Canadian service sectors: an initial investigation of inter-sectoral differences. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 2, p. 225–246, 2010.
- CHILD, James W.; MARCOUX, Alexei M. Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position. **Business Ethics Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 207–223, 1999.
- CHOI, Jung-Kyoo; BOWLES, Samuel. The Coevolution of Parochial Altruism and War. **Science**, v. 318, n. 5850, p. 636–640, 2007.

- CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92, 1995.
- CLARKSON, Max et al. The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, v. 33, n. 1, p. 82, 1994.
- CLEMENT, Ronald W. The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 255–264, 2005.
- CLUDTS, Stephan. The Stakeholders as Investors: A Response to Etzioni. **Business Ethics Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 673–676, 1999.
- COHEN, M. A. The Narrow Application of Rawls in Business Ethics: A Political Conception of Both Stakeholder Theory and the Morality of Markets. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 563–579, dez. 2010.
- COLLINS, Jim. **Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't)**. 2009. [s.l.: s.n., s.d.].
- COLOMBO, Matteo; STRANGMANN, Kevin; HOUKES, Lieke; et al. Intellectually Humble, but Prejudiced People. A Paradox of Intellectual Virtue. **Review of Philosophy and Psychology**, 2020. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s13164-020-00496-4>>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- CONLON, D. E.; MURRAY, N. M. CUSTOMER PERCEPTIONS OF CORPORATE RESPONSES TO PRODUCT COMPLAINTS: THE ROLE OF EXPLANATIONS. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1040–1056, 1 ago. 1996.
- COOKSEY, Ray W. **Judgment analysis: Theory, methods, and applications**. Academic Press, 1996a. [s.l.: s.n., s.d.].
- COOKSEY, Ray W. The Methodology of Social Judgement Theory. **Thinking & Reasoning**, v. 2, n. 2–3, p. 141–174, 07/1996b.  
Cooksey - 1996 - The Methodology of Social Judgement Theory.pdf.
- CRAGG, Wesley. Business Ethics and Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 113–142, 2002.
- DAMASIO, Antonio R. **Descartes' Error. Emotion, Reason and the Human Brain**. New York (Grosset/Putnam) 1994. 1994. [s.l.: s.n., s.d.].
- DARWIN, Charles. **The descent of man, and selection in relation to sex**. Princeton, N.J: Princeton University Press, 1981.
- DAVID, Parthiban; BLOOM, Matt; HILLMAN, Amy J. Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 91–100, 2007.
- DAWKINS, Richard. **The selfish gene**. New York: Oxford University Press. 1976. [s.l.: s.n., s.d.].

DAWKINS, Richard et al. **The extended phenotype**. Oxford: Oxford University Press, 1999. [s.l.: s.n., s.d.].

DE BUSSY, Nigel M. Dialogue as a basis for stakeholder engagement. *The SAGE handbook of public relations*, v. 2, p. 127-144, 2010. *In*: [s.l.: s.n., s.d.].

DE DREU, C. K. W.; GREER, L. L.; HANDGRAAF, M. J. J.; et al. The Neuropeptide Oxytocin Regulates Parochial Altruism in Intergroup Conflict Among Humans. **Science**, v. 328, n. 5984, p. 1408–1411, 2010.

DE LIMA, ELIOMAR. **Sindipetro denuncia boicote à ação do gás pelo preço justo**. OPovo+. Disponível em: <<https://mais.opovo.com.br/colunistas/eliomardelima/2020/02/14/sindipetro-denuncia-boicote-a-acao-do-gas-pelo-preco-justo.html>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

DEMERS, C.; GOND, J.-P. The Moral Microfoundations of Institutional Complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. **Organization Studies**, v. 41, n. 4, p. 563–586, abr. 2020.

DENIS, Lara. **Kant and Hume on morality**. 2008. Disponível em: <<https://plato.stanford.edu/entries/kant-hume-morality/#Aca>>.

DENTCHEV, Nikolay A.; HEENE, Aimé. Toward stakeholder responsibility and stakeholder motivation: Systemic and holistic perspectives on corporate sustainability. **Stakeholders, the environment and society: New perspectives in research on corporate sustainability**, p. 117-139, 2004.

DERKINDEREN, Frans G. J; CRUM, Roy L. **Project Set Strategies**. Dordrecht: Springer Netherlands, 1979.

DEVLIN, James. The stakeholder product brand and decision making in retail financial services. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 4, p. 567–582, 2010.

DE WAAL, Frans. Good natured. **The origins of right and wrong in humans and other animals**. 1996. [s.l.: s.n., s.d.].

DICKS, Lynn. All for one!. *New Scientist*, v. 167, n. 2246, p. 30-5, 2000.

DILL, William R. Public participation in corporate planning— strategic management in a Kibitzer’s world. **Long Range Planning**, v. 8, n. 1, p. 57–63, 1975.

DITTO, P. H.; PIZARRO, D. A.; TANNENBAUM, D. Chapter 10 Motivated Moral Reasoning. *In: Psychology of Learning and Motivation*. [s.l.] Elsevier, 2009. v. 50p. 307–338.

DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas W. **Ties that bind: A social contracts approach to business ethics**. 1999. [s.l.: s.n., s.d.].

- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management**, v. Vol. 20, n. No. 1, p. 65–91, 1995.
- DONALDSON, Thomas. Response: Making Stakeholder Theory Whole. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 237, 1999.
- DURKHEIM, E. **The Elementary Forms of Religious Life**. Trans. K. E. Fields. New York: Free Press. 1995/1915.
- DURKHEIM, Emilio. **Review of Guyau's L'irreligion de L'avenir**. 1972. [s.l.: s.n., s.d.].
- DUŞA, Adrian. **QCA with R: A comprehensive resource**. Springer, 2019.
- DUTTA, S.; PULLIG, C. Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1281–1287, dez. 2011.
- DUTTON, Jane E. DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- EESLEY, Charles; LENOX, Michael J. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 765–781, 2006.
- EHRENREICH, Barbara. **Dancing in the streets: A history of collective joy**. Macmillan, 2007. [s.l.: s.n., s.d.].
- EMERSON, Ralph Waldo; WHICHER, Stephen E. **Nature. Selections from Ralph Waldo Emerson**. 1960 [1838]. [s.l.: s.n., s.d.].
- EMSHOFF, James R.; FINNEL, Arthur. Defining corporate strategy: A case study using strategic assumptions analysis. **Sloan Management Review** (pre-1986), v. 20, n. 3, p. 41, 1979.
- ETZIONI, Amitai. A Communitarian Note on Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 4, p. 679–691, 1998.
- EVAN, W.; FREEMAN, R. **A stakeholder's theory of the modern corporation: Kantian capitalism**. (Org) Beauchamp, T. and Bowie, N. (Eds). *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983, pp. 62-70.
- EVAN, William M.; FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism**. 1988.
- EVANS, Jonathan St. B. T. Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 59, n. 1, p. 255–278, 2008.

- FEDIUK, Tomasz A.; COOMBS, W. Timothy; BOTERO, Isabel C. Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions during Crisis Events. In: **The Handbook of Crisis Communication**. 2010.
- FESTINGER, Leon. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford university press, 1957.
- FISKE, Alan Page. **Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing**. Free Press, 1991. [s.l.: s.n., s.d.].
- FILIPPONE, Andrea; CHELI, Bruno; D'AGOSTINO, Antonella. **Addressing the interpretation and the aggregation problems in totally fuzzy and relative poverty measures**. ISER Working Paper Series, 2001.
- FORSYTH, D. R.; O'BOYLE, E. H.; MCDANIEL, M. A. East Meets West: A Meta-Analytic Investigation of Cultural Variations in Idealism and Relativism. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 4, p. 813–833, dez. 2008.
- FRAZER, Michael L. **The enlightenment of sympathy: Justice and the moral sentiments in the eighteenth century and today**. Oxford University Press, 2010. [s.l.: s.n., s.d.].
- FREEMAN, E. R.; EVAN, William M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 337–359, 1990.
- FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A.; et al. **Stakeholder Theory: The State of the Art**. [s.l.]: Cambridge, 2010.
- FREEMAN, E. R.; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 331–349, 2002.
- FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88–106, 1983.
- FREEMAN, R. E.; EMSHOFF, James. Who's Butting Into Your Business?. The Wharton Magazine, p. 44-8, 1979.
- FREEMAN, R. E.; GILBERT JR, D. R. **Corporate Strategy and the Search for Ethics**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1988. [s.l.: s.n., s.d.].
- FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, 2004.
- FREEMAN, R. Edward. Business Ethics at the Millennium. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 169–180, 2000.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984. (Pitman series in business and public policy).
- FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409–421, 1994.

FREEMAN, W. J. **Societies of brains: A study in the neuroscience of love and hate**. 1995. [s.l.: s.n., s.d.].

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **New York Times Magazine**, p. 32–33, 122–126., 1970.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder Influence Strategies. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191, 1999.

GAERTNER, Samuel L. et al. **Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model**. Psychology Press, 2000. [s.l.: s.n., s.d.].

GEERTZ, Clifford. “From the Native’s Point of View”: On the Nature of Anthropological Understanding. **Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences**, v. 28, n. 1, p. 26, 1974.

GIBSON, Kevin. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, n. 26(3), p. 245–257, 2000.

GIOIA, Dennis A. Response: Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 228, 1999.

GIRAUD VOSS, Zannie; VOSS, Glenn B.; MOORMAN, Christine. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1132–1150, 2005.

GODFREY, Paul C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. **Academy of management review**, v. 30, n. 4, p. 777-798, 2005.

GOODPASTER, Kenneth E. Business Ethics and Stakeholder Analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53–73, 1991.

GRAHAM, J.; HAIDT, J.; NOSEK, B. A. Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 96, n. 5, p. 1029–1046, maio 2009.

GRAHAM, J.; HAIDT, J.; NOSEK, B. **Moral Foundations Questionnaire syntax for calculating foundation scores for MFQ30**, jul. 2008. Disponível em: <<https://moralfoundations.org/wp-content/uploads/files/MFQ30.sps>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

GREEN, Paul E; SRINIVASAN, V. Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice. **Journal of Marketing Research**, n. 54, p. 3–19, 1990.

GREEN, Paul E.; RAO, Vithala R. Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 3, p. 355, 1971.

GREEN, Paul E.; SRINIVASAN, V. Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook. **Journal of Consumer Research**, v. 5, n. 2, p. 103, 1978.

GRIFFIN, Jennifer J. Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways: GRIFFIN. **Business Ethics: A European Review**, v. 26, n. 4, p. 326–346, 2017.

GROB, Charles S.; DOBKIN DE RIOS, Marlene. **Hallucinogens, managed states of consciousness, and adolescents: Cross-cultural perspectives**. 1994. [s.l.: s.n., s.d.].

GUSTAFSSON, Anders; HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank (Ed.). Conjoint measurement: methods and applications. **Springer Science & Business Media**, 2007. [s.l.: s.n., s.d.].

HAIDT, J.; JOSEPH, G. **The Moral Mind: How 5 Sets of Innate Intuitions Guide the Development of Many Culture-Specific Virtues, and Perhaps Even Modules**. In *The Innate Mind*, (Org.) P. Carruthers, S. Laurence, and S. Stich, New York: Oxford University Press. vol 3:367–91, 2007.

HAIDT, J. **The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion**. v3.1\_r1. New York: Pantheon Books, 2012.

HAIDT, Jonathan; JOSEPH, Craig. How Moral Foundations Theory Succeeded in Building on Sand: A Response to Suhler and Churchland. **Journal of Cognitive Neuroscience**, v. 23, n. 9, p. 2117–2122, 2011.

HAIDT, Jonathan; GRAHAM, Jesse. Planet of the Durkheimians, where community, authority, and sacredness are foundations of morality. Social and psychological bases of ideology and system justification, p. 371-401, 2009. *In*: [s.l.: s.n., s.d.].

HAIDT, Jonathan; JOSEPH, Craig. Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. **Daedalus**, v. 133, n. 4, p. 55–66, 2004.

HAIDT, Jonathan; ROSENBERG, Evan; HOM, Holly. Differentiating Diversities: Moral Diversity Is Not Like Other Kinds <sup>1</sup>. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 33, n. 1, p. 1–36, 2003.

HAIDT, Jonathan. The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. **Psychological review**, v. 108, n. 4, p. 814, 2001.

HAIDT, Jonathan. **The righteous mind: why good people are divided by politics and religion**. New York: Vintage Books, 2012. Disponível em: <<http://jeffco.axis360.baker-taylor.com/Title?itemid=0009839976>>. Acesso em: 8 nov. 2020.

HALEY, Usha C. V. Corporate Contributions As Managerial Masques: Reframing Corporate Contributions As Strategies to Influence Society. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 5, p. 485–510, 1991.

HARGREAVES, B. J. A.; DAUMAN, J. **Business Survival and Social Change: A Practical Guide to Responsibility and Partnership.** New York: John Wiley & Sons.: [s.n.], 1975.

HARTMAN, Edwin. **Organizational ethics and the good life.** New York: Oxford University Press, 1996. (The Ruffin series in business ethics).

HASELHOFF, F. A new paradigm for the study of organizational goals. *In: From Strategic Planning to Strategic Management.* New York: John Wiley & Sons.: Ansoff, I., Declerk R. and Hayes, R., 1976, p. 15–27.

HASNAS, John. The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 1, p. 19–42, 1998.

HAYEK, Friedrich. **The Fatal Conceit: the Errors of Socialism.** 1988. [s.l.: s.n., s.d.].

HENDRY, John. Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. **Business Ethics: A European Review**, v. 10, n. 3, p. 223–232, 07/2001a.

HENDRY, John. Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 159–176, 01/2001b.

HENRICH, Joseph; HEINE, Steven J.; NORENZAYAN, Ara. The weirdest people in the world? **Behavioral and Brain Sciences**, v. 33, n. 2–3, p. 61–83, 2010.

HERDT, Gilbert H. **Guardians of the Flutes. Idioms of Masculinity. Chicago & London.** 1981. [s.l.: s.n., s.d.].

HEUGENS, Pursey P. M. A. R.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VAN RIEL, Cees B. M.; et al. Building Mutually Enforcing Relationships: Managing Diverging Interests Through Stakeholder Integration. **Proceedings of the International Association for Business and Society**, v. 10, p. 829–840, 2002.

HILL, Charles W. L.; JONES, Thomas M. STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131–154, 1992.

HOLLOS, Marida; LEIS, Philip E.; TURIEL, Elliot. Social reasoning in Ijo children and adolescents in Nigerian communities. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 17, n. 3, p. 352–374, 1986.

HOSMER, LaRue Tone; KIEWITZ, Christian. Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 67–91, 2005.

HOSSEINI, Jamshid C.; BRENNER, Steven N. The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights. **Business Ethics Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 99–119, 1992.

HUFF, Anne Sigismund. Industry influences on strategy reformulation. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 119–131, 1982.

HUMBER, James M. Beyond Stockholders and Stakeholders: A Plea for Corporate Moral Autonomy. **Journal of Business Ethics**, n. 36, p. 207–221, 2002.

HUME, David. **A Treatise of Human Nature**. London: Penguin, 1969.

HUSE, Morten; EIDE, Dorthe. Stakeholder management and the avoidance of corporate control. **Business & Society**, v. 35, n. 2, p. 211-243, 1996.

HUSSEY, D.; LANGHAM, M. **Corporate Planning: The Human Factor**. Oxford: Pergamon Press.: [s.n.], 1978.

IACOBONI, Marco. **Mirroring people: The new science of how we connect with others**. Farrar, Straus and Giroux, 2009. [s.l.: s.n., s.d.].

**Internautas tentam boicotar comercial de O Boticário que tem casais gays**. O Globo. Disponível em:  
<<https://oglobo.globo.com/sociedade/internautas-tentam-boicotar-comercial-de-boticario-que-tem-casais-gays-16330773>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

IRRC. **Church activists offer thoughts on withdrawals: look for ‘Good Faith’ from the corporate community**. News for Investors, p. 1-10, 1993.

JENSEN, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235–256, 2002.

JOHN, A.; KLEIN, J. The Boycott Puzzle: Consumer Motivations for Purchase Sacrifice. **Management Science**, v. 49, n. 9, p. 1196–1209, set. 2003.

JOHNSON-LAIRD, Philip Nicholas; WASON, Peter Cathcart (Ed.). **Thinking: Readings in cognitive science**. CUP Archive, 1977. [s.l.: s.n., s.d.].

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholder Theory: The State of the Art. In: JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent Stakeholder Theory. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206, 1999.

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

JONES, Thomas M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404, 1995.

KABANOFF, Boris; BROWN, Shane. Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 149–171, 2008.

KAHNEMAN, Daniel. A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697–720, 2003.

KAHAN, D. M. Ideology, motivated reasoning, and cognitive reflection. **Judgment and Decision Making**, v. 8, n. 4, p. 18, 2013.

KAISER, Robert B.; HOGAN, Robert; CRAIG, S. Bartholomew. Leadership and the fate of organizations. **American Psychologist**, v. 63, n. 2, p. 96–110, 2008.

KALER, J. Evaluating Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 3, p. 249–268, 2006.

KANT, I. **Grounding for the Metaphysics of Morals: With on a Supposed Right to Lie Because of Philanthropic Concerns**. 3rd. Indianapolis, Cambridge: Hackett Publishing Company, Inc., 1993.

KARREN, Ronald J.; BARRINGER, Melissa Woodard. A Review and Analysis of the Policy-Capturing. Methodology in Organizational Research: Guidelines for Research and Practice. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 4, p. 337–361, 2002.

KEELEY, L. H. **War before Civilization. The Myth of the Peaceful Savage**. New York-Oxford: Oxford University Press. 1996. [s.l.: s.n., s.d.].

KENRICK, Douglas; ACKERMAN, Josh; LEDLOW, Susan. **Evolutionary Social Psychology**. p. 20, .

KIM, H. J.; CAMERON, G. T. Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. **Communication Research**, v. 38, n. 6, p. 826–855, dez. 2011.

KING, B. G.; PEARCE, N. A. The Contentiousness of Markets: Politics, Social Movements, and Institutional Change in Markets. **Annual Review of Sociology**, v. 36, n. 1, p. 249–267, jun. 2010.

KING, W.; CLELAND, D. **Strategic Planning and Policy**. New York: Van Nostrand Reinhold Co.: [s.n.], 1978.

KOHLBERG, L. From Is to Ought: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development', in (ed.) T. Mischel. **Cognitive Development and Epistemology** (New York: Academic Press, 1971). *In*: [s.l.: s.n., s.d.].

KOHLBERG, Lawrence. **Stage and sequence; The cognitive-developmental approach to socialization**. 1969. [s.l.: s.n., s.d.].

KOHLBERG, Lawrence. **The child as a moral philosopher**. Disponível em: <<http://doi.apa.org/get-pe-doi.cfm?doi=10.1037/e400132009-002>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

KURDOGLU, R. S.; ATEŞ, N. Y. Arguing to Defeat: Eristic Argumentation and Irrationality in Resolving Moral Concerns. **Journal of Business Ethics**, 26 out. 2020.

KYD, Stewart. **A Treatise on the Law of Corporations**. The Lawbook Exchange, Ltd., 2006 [1794]. [s.l.: s.n., s.d.].

LANGTRY, Bruce. Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 431–443, 1994.

LAPLUME, André O.; SONPAR, Karan; LITZ, Reginald A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152–1189, 2008.

LA TAILLE, Y. DE. Moral e Ética: Dimensões Intelectuais e Afetivas. [S.l.]: Artmed Editora, 2007.

LEARY, Mark R; KOWALSKI, Robin M. Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. **Psychological bulletin**, v. 107, n. 1, p. 34, 1990.

LEARY, Mark R. **The curse of the self: Self-awareness, egotism, and the quality of human life**. Oxford University Press, 2007. [s.l.: s.n., s.d.].

LÉPINEUX, François. Stakeholder theory, society and social cohesion. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 5, n. 2, p. 99–110, 2005.

LETCHER, Andy. **Shroom: A cultural history of the magic mushroom**. Harper Collins, 2007. [s.l.: s.n., s.d.].

LIND, Georg. An introduction to the moral judgment test (MJT). **Unpublished manuscript. Konstanz: University of Konstanz. <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/MJT-introduction>. PDF**, 1998.

LINDENMEIER, J.; SCHLEER, C.; PRICL, D. Consumer outrage: Emotional reactions to unethical corporate behavior. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 9, p. 1364–1373, set. 2012.

LITZ, Reginald A. The Family Firm's Exclusion from Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 21, n. 3, p. 55–71, 1997.

LOCKE, John. **An essay concerning human understanding**. Peter Nidinch, ed. 1979 [1690]. [s.l.: s.n., s.d.].

LUOMA, P.; GOODSTEIN, J. Research notes. stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 553–563, 1999.

LU, L.-C.; LU, C.-J. Moral Philosophy, Materialism, and Consumer Ethics: An Exploratory Study in Indonesia. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 2, p. 193–210, jun. 2010.

MAIER, Craig T. Public relations as humane conversation: Richard Rorty, stakeholder theory, and public relations practice. **Public Relations Inquiry**, v. 4, n. 1, p. 25–39, 2015.

MAKRI, K. et al. What we know about anticonsumption: An attempt to nail jelly to the wall. **Psychology & Marketing**, v. 37, n. 2, p. 177–215, fev. 2020.

**Malafaia pede boicote a “O Boticário” após anúncio com gays**. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/brasil/malafaia-pede-boicote-a-o-boticario-apos-anuncio-com-gays,d8cc3c2ae6a21e7f3a37f137810409f6adatRCRD.html>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. 1958. NY: Wiley, New York, 1993. [s.l.: s.n., s.d.].
- MARCOUX, Alexei M. A Fiduciary Argument against Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 1–24, 2003.
- MARCUS, Gary F. **The birth of the mind: how a tiny number of genes creates the complexities of human thought**. New York: Basic Books, 2004.
- MARGOLIS, Howard. **Patterns, thinking, and cognition: A theory of judgment**. University of Chicago Press, 1987. [s.l.: s.n., s.d.].
- MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268, 2003.
- MARKUS, Hazel R.; KITAYAMA, Shinobu. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. **Psychological review**, v. 98, n. 2, p. 224, 1991.
- MARSHALL, Pablo; BRADLOW, Eric T. A Unified Approach to Conjoint Analysis Models. **Journal of the American Statistical Association**, v. 97, n. 459, p. 674–682, 2002.
- MARTINEZ-GOMEZ, Victor; BAVIERA-PUIG, Amparo; MAS-VERDÚ, Francisco. Innovation policy, services and internationalisation: the role of technology centres. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 1, p. 43–54, 2010.
- MCDONNELL, M.-H.; KING, B. Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 3, p. 387–419, set. 2013.
- MCNEILL, William Hardy. **Keeping together in time: dance and drill in human history**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1995.
- MEEK, Christopher B.; WOODWORTH, Warner Peay; DYER, W. Gibb. **Managing by the Numbers**. Perseus Books, 1988. [s.l.: s.n., s.d.].
- MEZNAR, M. B.; NIGH, D.; KWOK, C. C. Y. Effect of announcements of withdrawal from south africa on stockholder wealth. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1633–1648, 1994.
- MILL, John Stuart. **On Liberty**, ed. David Bromwich. 2003 [1859]. [s.l.: s.n., s.d.].
- MINÁR, P. Goodvertising as a paradigmatic change in contemporary advertising and corporate strategy. **Communication Today**, v.7, n. 2, p. 5, 2016.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; CHRISMAN, James J.; et al. Toward a Theory of Stakeholder Saliency in Family Firms. **Business Ethics Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 235–255, 2011.

- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853, 1997.
- MITROFF, Ian I.; EMSHOFF, James R.; KILMANN, Ralph H. Assumptional Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving. **Management Science**, v. 25, n. 6, p. 583–593, 1979.
- MONIN, Benoît; MERRITT, Anna. Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity. 2012.
- MOORE, G.; BEADLE, R. In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments. **Organization Studies**, v. 27, n. 3, p. 369–389, mar. 2006.
- MOTYL, Matt; HART, Joshua; PYSZCZYNSKI, Tom; et al. Subtle priming of shared human experiences eliminates threat-induced negativity toward Arabs, immigrants, and peace-making. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 47, n. 6, p. 1179–1184, 2011.
- MURILLO-LUNA, Josefina L.; GARCÉS-AYERBE, Concepción; RIVERA-TORRES, Pilar. Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1225–1240, 2008.
- MURRAY, Edwin A. Limitations on Strategic Choice. **Academy of Management Proceedings**, v. 1976, n. 1, p. 140–144, 1976.
- NARAYANAN, V.K.; ZANE, Lee J.; KEMMERER, Benedict. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305–351, 2011.
- NEUBERG, Steven L; KENRICK, Douglas T; SCHALLER, Mark. Evolutionary Social Psychology. **Trends in Cognitive Sciences**, n. 8, p. 40–46, 2010.
- NEVILLE, Benjamin A.; BELL, Simon J.; WHITWELL, Gregory. Stakeholder salience revisited: toward an actionable tool for the management of stakeholders. **Academy of Management Proceedings**, v. 2004, n. 1, p. D1–D6, 2004.
- NGUYEN, B.; CROSSAN, M. Character-Infused Ethical Decision Making. **Journal of Business Ethics**, 26 mar. 2021.
- NISBETT, Richard E. et al. Culture and systems of thought: holistic versus analytic cognition. **Psychological review**, v. 108, n. 2, p. 291, 2001.
- NOKES, Karen; HODGKINSON, Gerard P. Chapter 5: Policy-Capturing: An Ingenious Technique for Exploring the Cognitive Bases of Work-Related Decisions. *In*: GALAVAN, Robert J.; SUND, Kristian J.; HODGKINSON, Gerard P. (Orgs.). **New Horizons in Managerial and Organizational Cognition**. [s.l.]: Emerald Publishing Limited, 2017, v. 2, p. 95–121. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2397-52102017005/full/html>. Acesso em: 12 nov. 2020.

NOLAND, James; PHILLIPS, Robert. Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 39–49, 2010.

NUCCI, Larry P.; TURIEL, Elliot; ENCARNACION-GAWRYCH, Gloria. Children's social interactions and social concepts: Analyses of morality and convention in the Virgin Islands. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 14, n. 4, p. 469-487, 1983.

O GLOBO. **Nike sofre boicote por apoio ao jogador de futebol americano Colin Kaepernick**. O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/nike-sofre-boicote-por-apoio-ao-jogador-de-futebol-americano-colin-kaepernick-23037442>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

O'FALLON, M. J.; BUTTERFIELD, K. D. A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. **Journal of Business Ethics**, v. 59, n. 4, p. 375–413, jul. 2005.

O'MARA, E. M. et al. Will moral outrage stand up?: Distinguishing among emotional reactions to a moral violation. **European Journal of Social Psychology**, v. 41, n. 2, p. 173–179, mar. 2011.

ORTS, Eric W.; STRUDLER, Alan. Putting a Stake in Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. S4, p. 605–615, 2009.

ORTS, Eric W.; STRUDLER, Alan. The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 215–233, 2002.

OVID. **Metamorphoses**. Trad. David RAEBURN. [s.l.: s.n.], 2004.

O'TOOLE, J. Harvard Business Review. **What's ahead for the business government relationship.**, v. 57 (2), p. 94-105., 1979.

PAHNKE, Walter N. Drugs and mysticism. **International Journal of Parapsychology**, v. 8, n. 2, p. 295-313, 1966.

PAJUNEN, Kalle. Stakeholder Influences in Organizational Survival. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, p. 1261–1288, 2006.

PALACIOS-FLORENCIO, B. et al. Explaining the boycott behavior: A conceptual model proposal and validation. **Journal of Consumer Behaviour**, p. cb.1937, abr. 2021.

PALMER, Daniel E. Upping the Stakes: A Response to John Hasnas on the Normative Viability of the Stockholder and Stakeholder Theories. **Business Ethics Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 699–706, 1999.

PNAD. <https://educa.ibge.gov.br/>, 2019. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=Tamb%C3%A9m%20em%202019%2C%2046%2C6,4%25%2C%20o%20superior%20completo>>. Acesso em: 6 jun. 2021.

PNAD. <https://educa.ibge.gov.br/>, 2019b. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18314-trabalho-e-rendimento.html>>. Acesso em: 6 jun. 2021

PARKKINEN, V.-P.; BAUMGARTNER, M. Robustness and Model Selection in Configurational Causal Modeling. **Sociological Methods & Research**, p. 004912412098620, 20 maio 2021.

PARMAR, Bidhan L; FREEMAN, R Edward; HARRISON, Jeffrey S; et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. p. 61, 2010.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row: [s.n.], 1978.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What Stakeholder Theory Is Not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479–502, 2003.

PHILLIPS, Robert. Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. **Ivey Business Journal**, v. 68, n. 4, p. 1-4, 2004.

PHILLIPS, Robert. Stakeholder Legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 25–41, 2003.

PHILLIPS, Robert A; REICHART, Joel. **The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach**. p. 13, .

PHILLIPS, Robert A. Stakeholder Theory and A Principle of Fairness (b). **Business Ethics Quarterly**, v. 7, n. 1, p. 51–66, 1997.

PIAGET, Jean. **The moral judgement of the child**. Simon and Schuster, 1997. [s.l.: s.n., s.d.].

PINKER, S. **The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature** (Viking, New York, 2002). Reviewed by P. Bateson. *Science*, v. 297, p. 2212, 2002. [s.l.: s.n., s.d.].

PINKER, Steven. **The better angels of our nature: Why violence has declined**. Penguin Group USA, 2012. [s.l.: s.n., s.d.].

PLATÃO. **Timaeus**. Trad. J. M. COOPER et al. [s.l.]: Hackett Publishing, 1997. (Plato: complete works).

POST, James; PRESTON, Lee; SACHS, Sybille. **Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth**. [s.l.]: Stanford Business Books, 2002.

POTTS, Richard; SLOAN, Christopher. **What does it mean to be human?**. National Geographic Books, 2010. [s.l.: s.n., s.d.].

PREMACK, David; PREMACK, Ann James. Moral belief: Form versus content. *In*: HIRSCHFELD, Lawrence A.; GELMAN, Susan A. (Orgs.). **Mapping the Mind**. 1. ed. [s.l.]: Cambridge University Press, 1994, p. 149–168. Disponível em: <[https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511752902A016/type/book\\_part](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511752902A016/type/book_part)>. Acesso em: 9 nov. 2020.

PREMACK, David; PREMACK, Ann James. **Moral belief: Form versus content. Mapping the mind: Domain specificity in cognition and culture**, v. 149, p. 168, 2004. [s.l.: s.n., s.d.].

PRICE, George R. Extension of covariance selection mathematics. **Annals of Human Genetics**, v. 35, n. 4, p. 485–490, 1972.

RAWLS, John. **A Theory of Justice**. United States of America: Harvard College, 1999.

REED, Darryl. Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. **Business Ethics Quarterly**, v. 9, n. 3, p. 453–483, 1999.

REICH, R. B. **Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life**. Alfred A.Knopf, New York. 2008.

REID, Erin M.; TOFFEL, Michael W. Responding to public and private politics: corporate disclosure of climate change strategies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 11, p. 1157–1178, 2009.

RHENMAN, E.; STYMNE, B. **Företagsledning I en föränderlig värld [Corporate management in a changing world]** Stockholm: Aldus/Bonniers. 1965.

RICHERSON, Peter; BOYD, Robert. **Not by genes alone: how culture transformed human evolution** University of Chicago Press. 2005. [s.l.: s.n., s.d.].

RINGBAKK, Kjell-Arne. Strategic planning in a turbulent international environment. **Long Range Planning**, v. 9, n. 3, p. 2–11, 1976.

ROGENSKI, Renato. **Campanha “Vem pra Rua” da Fiat vira “hino” de protesto**. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/campanha-vem-pra-rua-da-fiat-vira-hino-de-protesto/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

ROMANI, S.; GRAPPI, S.; BAGOZZI, R. P. Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and Altruistic Values. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 2, p. 193–206, maio 2013.

ROWLEY, Tim; BERMAN, Shawn. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 397–418, 2000.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887, 1997.

ROZIN, Paul. The Selection of Foods by Rats, Humans, and Other Animals. *In: Advances in the Study of Behavior*. [s.l.]: Elsevier, 1976, v. 6, p. 21–76. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0065345408600819>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

RUCZINSKI, Ingo; KOOPERBERG, Charles; LEBLANC, Michael. Logic Regression. **Journal of Computational and Graphical Statistics**, v. 12, n. 3, p. 475–511, 2003.

SANDIN, P. Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 109–116, jun. 2009.

SCHALLER, Mark; PARK, Justin H. The Behavioral Immune System (and Why It Matters). **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 2, p. 99–103, 2011.

SCHERER, A.; PALAZZO, G. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. **Academy of Management Review**, v. Vol. 32, n. N°4, p. 1096–1120, 2007.

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido; BAUMANN, Dorothée. Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 505–532, 2006.

SCHLENKER, Barry R. **Impression management**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980.

SCHÖNBRODT, Felix D.; PERUGINI, Marco. At what sample size do correlations stabilize? **Journal of Research in Personality**, v. 47, n. 5, p. 609–612, 2013.

SCHWARTZ, Mark S. God as a Managerial Stakeholder? **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 2–3, p. 291–306, 2006.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm. **Journal of Business Ethics**, v. v. 19, n. 4, p. 319–334, 1999.

SHAW, D.; NEWHOLM, T. Voluntary simplicity and the ethics of consumption. **Psychology and Marketing**, v. 19, n. 2, p. 167–185, fev. 2002.

SHEEP, Nelson. **O Boticário registra alta nas vendas após “boicote” de Silas Malafaia**. Portal Geledés. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/o-boticario-registra-alta-nas-vendas-apos-boicote-de-silas-malafaia/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SHIM, K. et al. Impact of Moral Ethics on Consumers’ Boycott Intentions: A Cross-Cultural Study of Crisis Perceptions and Responses in the United States, South Korea, and Singapore. **Communication Research**, v. 48, n. 3, p. 401–425, abr. 2021.

SHWEDER, R. A.; M. MAHAPATRA; MILLER, J. **Culture and Moral Development. In The Emergence of Morality in Young Children**, ed. J. Kagan and S. Lamb, 1–83. Chicago: University of Chicago Press. 1987.

SHWEDER, Richard A; HAIDT, Jonathan. The future of moral psychology: **psychological science**, v. 4, p. 6, 1993.

SHWEDER, Richard A.; BOURNE, Edmund J. Does the Concept of the Person Vary Cross-Culturally? *In*: MARSELLA, Anthony J.; WHITE, Geoffrey M. (Orgs.). **Cultural Conceptions of Mental Health and Therapy**. Dordrecht: Springer Netherlands, 1982, p. 97–137. Disponível em: <[http://link.springer.com/10.1007/978-94-010-9220-3\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-94-010-9220-3_4)>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SHWEDER, Richard A.; MAHAPATRA, Manamohan; MILLER, Joan G. **Culture and moral development. The emergence of morality in young children**, p. 1-83, 1987. *In*: [s.l.: s.n., s.d.].

SHWEDER, Richard A. et al. The “big three” of morality (autonomy, community, divinity) and the “big three” explanations of suffering. **Morality and health**, v. 119, p. 119-169, 1997. *In*: [s.l.: s.n., s.d.].

SHWEDER, Richard A. In Defense of Moral Realism: Reply to Gabennesch. **Child Development**, v. 61, n. 6, p. 2060, 1990.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior** (3rd edn, 1976). 1945.

SIMS, Ronald R; BRINKMANN, Johannes. Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). **Journal of Business Ethics**, p. 45: 243–254, 2003.

SINGER, P. **Practical Ethics**. Cambridge University Press. 1979.

SINGER, Tania; SEYMOUR, Ben; O'DOHERTY, John P.; et al. Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others. **Nature**, v. 439, n. 7075, p. 466–469, 2006.

SOLOMON, R. C. Business Ethics. *In*: **A Companion to Ethics**. Oxford/Malden, MA: P. Singer, 1993, p. 354–365. (Blackwell).

SPERBER, Dan; HIRSCHFELD, Lawrence A. The cognitive foundations of cultural stability and diversity. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 8, n. 1, p. 40–46, 2004.

STARIK, Mark. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**, v. 14, n. 3, p. 207–217, 1995.

STEURER, Reinhard. Mapping stakeholder theory anew: from the ‘stakeholder theory of the firm’ to three perspectives on business-society relations. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 1, p. 55–69, 2006.

STIEB, James A. Assessing Freeman’s Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 3, p. 401–414, 2009.

STONE, Christopher; WINSTANLEY, Diana. Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 5, p. 603–626, 2001.

SUNDARAM, A. K.; INKEPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization Science**, v. Vol. 15, No. 3, p. 350–363, 2004.

TAYLOR, B.; SPARKES, J. **Corporate Strategy and Planning**. London: Heinemann.: [s.n.], 1977.

TAYLOR, B. Managing the process of corporate development. *In: Corporate Strategy and Planning*. New York: John Wiley & Sons: B. Taylor; J. Sparkes, [s.d.].

TAYLOR, B. The future development of corporate strategy. **Journal of Business Policy**, v. 2(2), p. 22–38, 1971.  
the-social-responsibility-of-business-is-to-increase-its-profits.pdf.

THOMAS, Howard; PORAC, J. F. **Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions**. Handbook of strategy and management, p. 165, 2002. *In: [s.l.: s.n., s.d.]*.

TIEPO, Lucas. **Kaepernick completa 900 dias desempregado após peitar a NFL**. Uol. Disponível em:  
<<https://www.uol.com.br/esporte/futebol-americano/ultimas-noticias/2019/08/18/kaepernick-completa-900-dias-desempregado-apos-peitar-a-nfl.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

TILLY, C. Contentious Performances. p. 254, [s.d.].  
TOMASELLO, Michael; CARPENTER, Malinda; CALL, Josep; et al. Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 28, n. 5, p. 675–691, 2005.

TOMASSETTI, A. J.; DALAL, R. S.; KAPLAN, S. A. Is Policy Capturing Really More Resistant Than Traditional Self-Report Techniques to Socially Desirable Responding? **Organizational Research Methods**, v. 19, n. 2, p. 255–285, abr. 2016.

TORTOSA-EDO, Vicent; SÁNCHEZ-GARCÍA, Javier; MOLINER-TENA, Miguel A. Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 8, p. 1279–1297, 2010.

TRIVERS, Robert L. The Evolution of Reciprocal Altruism. **The Quarterly Review of Biology**, v. 46, n. 1, p. 35–57, 1971.

TURIEL, Elliot. **The development of social knowledge: Morality and convention**. Cambridge University Press, 1983. [s.l.: s.n., s.d.].

VALDESOLO, Piercarlo; OUYANG, Jennifer; DESTENO, David. The rhythm of joint action: Synchrony promotes cooperative ability. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 46, n. 4, p. 693–695, 2010.

VAN BUREN, Harry J. If Fairness is the Problem, Is Consent the Solution? Integrating ISCT and Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 481–499, 2001.

VAN DEN BROEK, T.; LANGLEY, D.; HORNIG, T. The Effect of Online Protests and Firm Responses on Shareholder and Consumer Evaluation. **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 2, p. 279–294, dez. 2017.

VELAMURI, S. Ramakrishna; VENKATARAMAN, S. Why Stakeholder And Stockholder Theories Are Not Necessarily Contradictory: A Knightian Insight. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 249–262, 2005.

**Vem Pra Rua 30"**. [s.l.: s.n.], 2013. Disponível em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=ERDj5OKH0eI>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

**Vendedor acumula 17 mil garrafas de álcool e gem mas não pode mais vendê-las.** Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em:  
<<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2020/03/vendedor-acumula-17-mil-garrafas-de-alcool-em-gel-mas-nao-pode-mais-vende-las.html>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

VERKUILEN, J. Assigning Membership in a Fuzzy Set Analysis. **Sociological Methods & Research**, v. 33, n. 4, p. 462–496, maio 2005.

**WADE, Nicholas. The faith instinct: How religion evolved and why it endures. Penguin, 2009.** [s.l.: s.n., s.d.].

WAGNER, T.; LUTZ, R. J.; WEITZ, B. A. Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. p. 15, [s.d.].

WAGNER, T.; KORSCHUN, D.; TROEBS, C.-C. Deconstructing corporate hypocrisy: A delineation of its behavioral, moral, and attributional facets. **Journal of Business Research**, v. 114, p. 385–394, jun. 2020.

WAGNER MAINARDES, Emerson; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226–252, 2011.

WAGNER-TSUKAMOTO, Sigmund. Moral Agency, Profits and the Firm: Economic Revisions to the Friedman Theorem. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 2, p. 209–220, 2007.

WALDRON, T. L.; NAVIS, C.; FISHER, G. Explaining Differences in Firms' Responses to Activism. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 397–417, jul. 2013.

WALSTER, Elaine; WALSTER, G. William; BERSCHEID, Ellen. **Equity: Theory and research. 1978.** [s.l.: s.n., s.d.].

WANG, Shuo; GAO, Yuhui; HODGKINSON, Gerard P.; et al. Opening the Black Box of CSR Decision Making: A Policy-Capturing Study of Charitable Donation Decisions in China. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 3, p. 665–683, 2015.

WATERS, James A.; BIRD, Frederick; CHANT, Peter D. Everyday moral issues experienced by managers. **Journal of Business Ethics**, v. 5, n. 5, p. 373–384, 1986.

WHEELER, David; FABIG, Heike; BOELE, Richard. Paradoxes and Dilemmas for Stakeholder Responsive Firms in the Extractive Sector: Lessons from the Case of Shell and the Ogoni. **Journal of Business Ethics**, p. 39: 297–318, 2002.

WICKS, Andrew C.; GILBERT, Daniel R.; FREEMAN, R. Edward. A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 475–497, 1994.

WICKS, Andrew C. Overcoming the separation thesis: the need for a reconsideration of business and society research. **Business & Society**, v. 35, n. 1, p. 89-118, 1996.

WIJNBERG, Nachoem M. Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. p. 14, .

WIKIPEDIA. **2019–20 Hong Kong protests**. Wikipedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%9320\\_Hong\\_Kong\\_protests#Direct\\_cause](https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%9320_Hong_Kong_protests#Direct_cause)>. Acesso em: 11 nov. 2020.

WIKIPEDIA. **Blitzchung controversy**. Wikipedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Blitzchung\\_controversy](https://en.wikipedia.org/wiki/Blitzchung_controversy)>. Acesso em: 11 nov. 2020.

WIKIPEDIA. **Blizzard Entertainment**. Wikipedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Blizzard\\_Entertainment](https://en.wikipedia.org/wiki/Blizzard_Entertainment)>. Acesso em: 11 nov. 2020.

WILLIAMS, George C. **Adaptation and natural selection: a critique of some current evolutionary thought**. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, 1996. (Princeton science library).

WILLIAMS, George C. Huxley's evolution and ethics in sociobiological perspective. **Zygon**, v. 23, n. 4, p. 383–407, 1988.

WILTERMUTH, Scott S.; HEATH, Chip. Synchrony and Cooperation. **Psychological Science**, v. 20, n. 1, p. 1–5, 2009.

WOMMACK, W. W. Harvard Business Review. **Responsibility of the board of directors and management in corporate strategy**, v. 57 (5), p. 48–62, 1979.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited(a). **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691, 10/1991a.

WOOD, Donna J. Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. **Journal of Management**, v. 17, n. 2, p. 383-406, 1991b.

WRIGHT, Robert. **The Moral Animal**. New York: Pantheon. 1994. [s.l.: s.n., s.d.].

WUNDT, Wilhelm Max. **Outlines of psychology (Leipzig: Wilhelm Engelmann)**. Wilhelm Wundt and the Making of a Scientific Psychology, RW Rieber, ed. New York: Plenum, 1907. [s.l.: s.n., s.d.].

YUKSEL, U.; MRYTEZA, V. An evaluation of strategic responses to consumer boycotts. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 2, p. 248–259, fev. 2009.

## APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 1

Olá, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de mestrado de Davi Pires Andrade Brescia. Neste link (<http://bit.ly/tcle-davibrescia-pesquisa>) você encontra os termos detalhados com base nos quais lhe convidamos a dar, abaixo, o seu consentimento livre e esclarecido para a sua participação.

#### Benefícios:

Embora nenhum pagamento ou premiação possa ser oferecido - para não influenciar a voluntariedade da participação - o preenchimento completo dos formulários proporcionará uma experiência de autoconhecimento, na qual você poderá comparar seu perfil gerencial com os perfis dos diversos colegas de profissão (de forma anônima) de todo Brasil. Isso porque, para aqueles(as) que participarem até o final, será enviado um sumário executivo dos resultados da pesquisa. Além disso, mais amplamente, a sua participação beneficiará a pesquisa nacional sobre um tema de alta relevância atual.

#### Prazos e expectativas:

Estamos interessados na sua primeira impressão. Esperamos que suas respostas, pelos próximos 14 dias, não excedam 10 minutos diários. Por isso, tenha como meta não gastar muito mais do que 2 a 3 minutos por cenário. Tendo lido todo o enunciado do cenário, marque a sua primeira impressão sobre cada ideia de veiculação e siga em frente, para que você se mantenha dentro do tempo proposto. Se você quiser já avaliar os próximos cenários - o que para nós é até melhor - ou mesmo administrar seu ritmo de resposta diária conforme for mais adequado ao seu tempo disponível, também é possível, dentro do prazo total. Para tanto, ao final de cada formulário (e no e-mail informado), você também pode acessar todos os links das partes subsequentes.

Importante: considere 15/05/2021 como prazo máximo para responder ao conjunto de questionários.

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

#### E-mail

---

#### Consentimento

[ ] Declaro que dou o meu consentimento livre e esclarecido para participação nesta pesquisa, conforme os termos apresentados neste formulário.

---

Assinale a modalidade de participação desejada:

( ) Parcial: eu consinto em responder apenas aos questionários diários.

( ) Total: eu consinto em responder aos questionários diários e a participar de uma breve entrevista final (com gravação para fins exclusivos de transcrição).

**Antes de começarmos, duas perguntas:**

Você tem 18 anos ou mais?

Sim

Não

Você é público desta pesquisa?

Você responde ou já respondeu direta ou indiretamente por propagandas? (Dono(a) de empresa, cliente anunciante, gerente de comunicação ou de marketing, diretor(a) de agência de comunicação e/ou publicidade, planner, diretor(a) de criação, direção de arte, redator(a), atendimento, fornecedor(a) de agência de publicidade, produção gráfica, eletrônica ou digital, marketing digital, assessoria de imprensa, profissional de veículo, consultor(a) de marketing, estrategista ou representante de órgãos reguladores, etc.)

Sim

Não

## Atuação profissional

Marque todas as opções que se encaixam com o seu perfil profissional

Você é (ou já foi) um(a) ANUNCIANTE? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- ] Dono(a) de empresa que já tenha feito ou lidado (direta ou indiretamente) com propagandas institucionais
- ] Diretor(a) ou gerente de empresa que responde(eu) (direta ou indiretamente) por propagandas institucionais
- ] Diretor(a) de marketing
- ] Desenvolvedor(a) de produto
- ] Funcionário(a) ou ex-funcionário(a) na área de comunicação, publicidade ou relações públicas que lide (direta ou indiretamente) com campanhas institucionais na sua organização
- ] Outros: ...

Você é (ou já foi) da IMPRENSA? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- ] Jornalista
- ] Colunista
- ] Repórter
- ] Outros: ...

Você é (ou já foi) um(a) CONSULTOR(a)? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- ] Marketing
- ] Estratégia
- ] Negócios
- ] Marketing Digital
- ] Outros: ...

Você trabalha (ou já trabalhou) em AGÊNCIA DE PUBLICIDADE? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- ] Proprietário(a)
- ] Planner
- ] Atendimento
- ] Diretor(a) de criação
- ] Diretor(a) de arte
- ] Redator(a)
- ] Produtor(a) Gráfico(a)
- ] Marketing Digital
- ] Redes sociais
- ] Outros: ...

Você trabalha (ou já trabalhou) em VEÍCULO? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- ] TV
- ] Rádio
- ] Jornal
- ] Revista
- ] Cinema
- ] Mídia Exterior OOH
- ] Internet
- ] Marketing Digital
- ] Outros: ...

Você trabalha (ou já trabalhou) em ÓRGÃOS REGULADORES? Marque todas as opções que se encaixam no seu perfil profissional.

- Órgãos competentes e/ou reguladores da propaganda (ABA, ABAP, ABERT, ABTA, ABERJ, ANER, FENAPRO, CONAR, CENP, etc.)  
 Direito do consumidor (Procon)  
 Outros: ...

### **Parte 1. Dados demográficos**

#### Sexo

- Masculino  
 Feminino  
 Prefiro não declarar

#### Cor ou Raça

- Branca  
 Preta  
 Parda  
 Indígena  
 Amarela  
 Prefiro não declarar

#### Idade

- Menor de 18 anos  
 18 a 24 anos  
 25 a 29 anos  
 30 a 34 anos  
 35 a 39 anos  
 40 a 44 anos  
 45 a 49 anos  
 50 a 54 anos  
 55 a 59 anos  
 60 a 64 anos  
 65 anos ou mais

#### Religião

- Católica Apostólica Romana  
 Evangélica de missão (protestantismo clássico/tradicional/histórico)  
 Evangélica de origem pentecostal  
 Evangélica (outras)  
 Espírita  
 Afro-brasileiras  
 Religião - Outra  
 Sem religião - Ateu  
 Sem religião - Agnóstico  
 Sem religião - Outro  
 Não sei  
 Prefiro não informar  
 Outros: ...

#### Inclinação política

- Extrema esquerda 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) Extrema direita

Estado onde residiu durante a maior parte da sua formação estudantil e profissional

1. AC
2. AL
3. AP
4. AM
5. BA
6. CE
7. DF
8. ES
9. GO
10. MA
11. MT
12. MS
13. MG
14. PA
15. PB
16. PR
17. PE
18. PI
19. RJ
20. RN
21. RS
22. RO
23. RR
24. SC
25. SP
26. SE
27. TO

Cidade de residência

- Capital do Estado
- Não capital, mas cidade com mais de 500.000 habitantes
- Não capital e cidade com população entre 100.000 e 500.000 habitantes
- Não capital e cidade com população de até 100.000 habitantes

Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Especialização incompleta
- Especialização completa
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

Renda familiar mensal

- Até 2 salários-mínimos
- Entre 2 e 4 salários-mínimos
- Entre 4 e 10 salários-mínimos
- Entre 10 e 20 salários-mínimos
- Acima de 20 salários-mínimos

### **AVISOS PRELIMINARES:**

Você lerá exemplos fictícios de cenários estratégicos. Eventualmente, estes cenários usam nomes de empresas igualmente fictícias, para trazer um caráter realista à linguagem publicitária - o que, na maioria das vezes, também colabora para a comunicação do conceito das propagandas. Entretanto, ressaltamos que os nomes em questão não foram escolhidos ou inspirados em outras empresas e que se, eventualmente, forem iguais ou parcialmente semelhantes - ou mesmo lembrarem organizações que desconhecemos - não se trata de uma descrição ou menção intencional de um case empresarial, mas uma mera coincidência, sem relevância científica para a pesquisa ou pessoal para os pesquisadores. **NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS.** O objetivo do trabalho é apenas o de coletar impressões gerenciais em relação aos cenários propostos.

**Parte 2.** Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

**Propaganda institucional:**

Uma famosa indústria têxtil, em parceria com ativistas políticos globais, organizou um lançamento nacional para a sua nova marca de camisetas: D-ZARMA, cujo conceito está ligado à conscientização dos riscos da *militarização* e do avanço da violência *contra* os *negros*: “Ninguém lembra o nome, mas todo mundo sabe a *cor*. 80% dos mortos pela polícia são *pretos*. *Desmilitarize* já. Esse tiro saiu pela culatra.”

**Boicote:**

Um grupo de empreendedores, apoiados por associações ligadas ao porte de armas (atiradores, proprietários e industriais), manifestou-se publicamente sobre o assunto: “Polícia sem armas, Estado sem *lei*. *Anarquistas* querem a *desordem*. Não vista essa camisa.” O protesto ganhou aderência de setores da igreja, do governo e de parte da mídia. As vendas inauguraram 55% abaixo do esperado.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Crianças pedem bala, mas também levam chumbo. 2.215 <i>crianças negras</i> foram mortas pela polícia em 2020. <i>Desmilitarize</i> já. Esse tiro saiu pela culatra.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Informe publicitário: em respeito às <i>famílias</i> e ao povo brasileiro, esclarecemos que a nossa luta é contra a violência, não contra a <i>ordem</i> e as <i>instituições</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“É possível ter <i>ordem sem violência</i> . É possível ter <i>ordem e progresso</i> . É possível ter um <i>Brasil com amor</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Primavera-Verão D-ZARMA. Até 50% OFF.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                           |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma rede de clínicas veterinárias que tem como atividade secundária *cuidar de cães* resgatados em situação crítica lançou uma campanha institucional aproveitando o Natal com o objetivo de angariar *doações* para a manutenção dos *pets abandonados*: “*Todos merecem. Não é justo deixar estas crianças sem Natal.*”

**Boicote:**

A iniciativa foi duramente criticada por ONGs, empresas e igrejas que, por ocasião da festividade, faziam suas campanhas para incentivar o auxílio de vulneráveis: “*é repulsivo* imaginar que preferem cuidar de *animais* a matar a fome de *crianças de verdade.*” A crítica ganhou a mídia e impactou negativamente os resultados da campanha da rede veterinária.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Amor para quem nos dá amor. Salve a vida de um pet.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Nossos pequenos em primeiro lugar. Nossos pets, em segundo.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Nota de esclarecimento: É necessário cuidar de forma ampla. Justiça social, acolhimento de menores e animais abandonados são, todos, problemas da sociedade e precisam ser discutidos.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Clínica, hotel e pet shop. Aproveite as condições promocionais de fim de ano.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

## **Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 2**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Ao identificar que o acometimento psicológico de *profissionais do sexo* estava ligado à baixa autoestima da classe, o governo canadense lançou uma campanha para *combater os estereótipos* e promover *justiça social*: “Kate, 28, casada, dois filhos. Viajou para o Marrocos no inverno, trocou de carro em janeiro, faz aula de balé e prefere livros de ficção. Kate é *feliz*. Kate é prostituta. Felicidade é *direito de todos*.”

**Boicote:**

Uma *igreja* presbiteriana local, apoiada por políticos conservadores, iniciou um movimento para rechaçar a campanha: “Não maquie olhos marejados. Apoiar a prostituição é *distorcer* a solução do problema.” Em quatro dias de protestos públicos, o índice de aprovação do governo caiu 4,3%. A veiculação foi interrompida.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Não é pecado fazer o que se <i>ama</i> . Felicidade é <i>direito de todos</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Programa Nacional de Realocação de Profissionais do Sexo. Para quem deseja se <i>abster</i> da profissão.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A profissional do sexo que é <i>feliz</i> merece <i>justiça</i> . A que sofre merece apoio para construir uma <i>vida nova</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Informe: dados da prostituição no Canadá indicam queda na oferta de profissionais do sexo.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Um curso preparatório para o vestibular lançou uma campanha institucional que sugeriu a exaltação da ciência sobre a religião, associando esta a uma *prisão* intelectual: “Aprovação sem a melhor preparação é viver na *idade média* dos vestibulares. *Liberte-se* da credence. Cursinho René Descartes. Sua evidência de aprovação.”

**Boicote:**

Um concorrente ligado à *Escola Franciscana* respondeu nas redes sociais: “As primeiras universidades do mundo foram criadas por *cristãos*. Nota zero em história.” Outras escolas não aderiram à réplica e o assunto não se estendeu para além das redes sociais. O caso não gerou prejuízos financeiros ao cursinho.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Conhecimento <i>liberta</i> , mitos <i>aprisionam</i> . Isso é história, o resto é <i>estória</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Crença</i> não é credence, <i>religião</i> não é balela. Lamentamos o equívoco.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Reconhecemos a importância de alguns <i>religiosos</i> para o <i>conhecimento científico</i> . Que o esforço empreendido por esses homens e mulheres não seja superado pelo <i>misticismo sem evidências</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Conheça nossos planos de estudo para o segundo semestre.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma empresa de moda unissex veiculou uma propaganda institucional de Natal que trazia um casal de homens *homossexuais* com uma criança recém-nascida no colo e os dizeres: “A verdadeira esperança nasceu entre os *homens*. Natal é *amor*.”

**Boicote:**

Clientes promoveram uma manifestação pública com centenas de pessoas na frente da sede da firma com cartazes manifestando sua *repulsa* e sentimento de *ofensa*: “Nossa *fé* não pode ser violada pelas suas escolhas”. A cobertura da imprensa foi intensa, a repercussão negativa, padres e pastores se uniram nas redes sociais, concorrentes se manifestaram com notas conservadoras e as vendas caíram expressivamente.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A nossa fé é no <i>amor</i> . E não há limites para <i>amar</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: se erramos com o próximo, queremos ser <i>perdoados</i> . Todo respeito à <i>fé cristã</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Amor é <i>tradição</i> . Amor é <i>emoção</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                     |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Moda masculina primavera-verão com até 50% de desconto. Aproveite.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

A propaganda de um evento cultural sugeriu que músicas oriundas de religiões de *matriz africana* deveriam ter primazia sobre outras manifestações culturais-religiosas, por serem mais *brasileiras*: “O coração *brasileiro* é um tambor de *candomblé*. Não um anjinho tocando harpa.”

**Boicote:**

Um clipe de uma música lançada na internet (Coração *Leal*) satirizou o evento (Meu coração *patriota*, não vou *negar*) e pediu o seu *cancelamento*, alegando *segregação* religiosa. A iniciativa ganhou mais de cinco milhões de compartilhamentos em 48 horas e provocou a perda de um patrocínio master ligado a empresários católicos.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Nosso tambor tem a <i>cor</i> do amor e <i>amor</i> pela <i>cor</i> . Não vamos <i>amarelar</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Lamentamos o mal-entendido. Não há descompasso nos nossos ritmos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Na sala de <i>concerto</i> ou no <i>terreiro</i> , se é feita por <i>brasileiro</i> , é música <i>brasileira</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“100 mil reais em prêmios para os três primeiros colocados. Inscreva-se”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

### **Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 3**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Um aplicativo nacional de mensagens cujo mote é: “Sua *liberdade* é indiscutível. Nossa segurança é *inviolável*” se negou a quebrar a criptografia do sistema ao ser acusado pelo Ministério da *Justiça* e Segurança Pública de ser usado por criminosos no tráfico de órgãos e prostituição infantil.

**Boicote:**

Militares e grupos nacionalistas se organizaram pela internet e viralizaram sua versão do ocorrido rapidamente: “Liberais, sim. *Traidores* da pátria, não.” O número de desinstalações do *app* na semana seguinte foi o maior do trimestre.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Um mundo melhor se conquista com + <i>liberdade</i> . Não com menos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Qualidade indiscutível. <i>Lealdade</i> à pátria inviolável.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A <i>liberdade individual</i> é conquistada em <i>grupo</i> . Faremos o que for necessário para preservar a segurança do <i>cidadão</i> e da <i>sociedade</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Indique 10 amigos e concorra a prêmios”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                             |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma ONG que tem como causa a luta pela igualdade de direitos, *cuidado*, *liberdade* e saúde da mulher veiculou uma propaganda institucional com os dizeres: “Por que as *mulheres* não têm o *direito* de escolher viver? Por que não o *aborto*?”

**Boicote:**

Um grupo de religiosos pró-vida fizeram uma *live* com o tema “Liberdade que salva vidas? Ou *libertinagem* que ceifa vidas?” A ação contra a ONG viralizou pela *web* e contou com mais de 2,5 milhões de compartilhamentos, 500 mil *dislikes* e comentários negativos, o que, ainda assim, não atrapalhou as doações para a organização.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Quem luta pelo direito de escolha e saúde da mulher não pode ser outra coisa, senão: PRÓ-VIDA.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                        |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Só fizemos uma pergunta. Se a <i>religião</i> é a resposta, não queremos briga. Queremos diálogo.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                           |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Defendemos a liberdade da mulher em todas as escolhas da vida: da <i>religião</i> à <i>maternidade</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                       |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Você também pode ajudar o nosso canal. Acesse o link e seja um patrocinador.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?      |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

“É *justo* o estado ferir a *liberdade* das famílias de educarem seus filhos e *impor* a ideologia de gênero nas escolas?” Com essa provocação, a e-Duca Homeschooling (e-DH), uma associação que luta pela legalização da educação doméstica, lançou sua propaganda institucional.

**Boicote:**

Uma comunidade LGBTQIA+ comprou espaço publicitário em uma emissora de TV e respondeu à propaganda para mais de 10 milhões de pessoas com uma nota de repúdio, cujo título era: “Nenhuma liberdade individual está acima da *lei*. Não *subvertam* o *direito* do *Brasil* à maturidade social.” A iniciativa não impactou a e-DH.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Educação sem <i>liberdade</i> e <i>justiça</i> não é educação. É doutrinação.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Perguntar não ofende. <i>Autoridade</i> , responsabilidade e <i>respeito</i> em primeiro lugar.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Ajustando</i> as <i>liberdades</i> individuais, seremos mais <i>coletivos</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Saiba mais sobre novas formas de alfabetização baixando o nosso <i>e-book</i> gratuito.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

A vacina contra o Covid-19 foi decretada *obrigatória*. Uma empresa de investimentos que tem como *slogan* “*Liberdade econômica para ter liberdade na vida*” lançou uma campanha institucional contrária à *exigência*. “Ninguém pode te *obrigar a abrir mão da sua liberdade*”.

**Boicote:**

Centenas de manifestantes protestaram em frente à sede da empresa: “O seu dinheiro não pode *comprar a lei*”. A manifestação ganhou cobertura da mídia e a empresa foi processada por “incitamento à *subversão*”. Contudo, o boicote não atingiu o público consumidor da empresa e não gerou prejuízos.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A vida é feita de <i>escolhas</i> . E a minha não será feita por você. <i>#free</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: A NPC Investimentos pede desculpas aos seus parceiros e amigos e reitera o seu <i>compromisso</i> com as <i>leis</i> , com as <i>autoridades</i> e com a <i>justiça</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Respeitar a lei é respeitar a democracia. Respeitar a democracia é respeitar a liberdade.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Baixe nosso <i>app</i> para acessar nossas aulas gratuitas sobre investimentos”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 4**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

O lançamento de um documentário, que aborda supostos motivos pelos quais o Brasil é o país que mais faz cesarianas no mundo, acusou a classe médica de *trapaça* ao afirmar que: “...obstetras *oprimem* pacientes para *ganhar mais dinheiro*. Ou vocês não sabem que uma cesárea dura 45 minutos e *custa até 10 vezes* mais que um parto normal?”

**Boicote:**

A sociedade de ginecologia e obstetrícia moveu uma ação judicial para impedir a estreia do filme: “A decisão *soberana* é do médico. Dentro da sala de cirurgia, *quem responde pela saúde* da paciente é o(a) *doutor(a)*. Por isso a *autoridade* é médica-científica, não uma fantasia cinematográfica.” O processo obteve êxito e conseguiu censurar a exibição da obra até que a defesa recorresse.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Vestem de branco, mas *nem sempre* têm as *mãos limpas*. Não deixe seu *medo* virar *fonte de renda* para *médicos corruptos*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“O cinema faz a crítica, mas é o *médico que faz o parto*. Entenda as possibilidades.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A maioria dos obstetras é *séria*. Mas a classe *não está acima do bem e do mal*. Valorize os bons, denuncie os maus, investigue a todos.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Em breve, nas principais plataformas de *streaming*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Um site de encontros amorosos que promove a infidelidade conjugal usa a *liberdade* e a *equidade* de gêneros como conceitos em suas campanhas institucionais para atrair o público feminino: “Ele não vai ser *fiel como você*. Seja *infiel como ele*. *Liberdade* que dá certo.”

**Boicote:**

Um grupo de mulheres sentiu-se ofendido com a proposta de comercializar o adultério e transformar a *fidelidade* em um impeditivo à felicidade: “Se não há necessidade de *fidelidade* conjugal, quem dirá nas amizades, na vida profissional, no dia a dia? A manutenção da sociedade exige gosto pela *virtude*.” Uma enxurrada de comentários negativos e *dislikes* não alterou o número de acessos diários do site.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A <i>fidelidade</i> é um conceito criado por homens... para as mulheres seguirem. <i>Liberte-se</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Não traia</i> seus desejos. Seja <i>fiel</i> aos seus instintos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Lealdade</i> ≠ <i>fidelidade</i> . <i>Liberdade</i> de amar igual e se apaixonar diferentemente.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Cadastro gratuito para homens por tempo limitado. Aproveite.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Um clube criou o primeiro time totalmente *transgênero* do mundo para competir na Superliga Brasileira de Voleibol Feminino. Para divulgar o feito, uma propaganda institucional na maior revista do nicho figurou uma atleta equilibrando uma bola no dedo indicador e os dizeres: “Não há uma esfera da vida onde a *injustiça* contra as *minorias* não deva ser vencida.”

**Boicote:**

O Sindicato dos Atletas respondeu à campanha na mesma revista com a imagem de um gari (homem) correndo e arremessando um saco de lixo (arredondado) na caçamba de um caminhão: “Ok. Que tal começarmos com essa esfera? Não se faz *justiça* *traindo* os princípios do esporte.” A resposta repercutiu nos noticiários e ganhou adesão massiva nas redes sociais, onde sócio-torcedores postaram fotos quebrando seus cartões fidelidade.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

"*Injustiça* é uma partida de 12 times contra 1. Ninguém disse que superar a *intolerância* seria fácil."

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: *Lealdade* à comunidade esportiva pede *justiça*: mulheres com mulheres, homens com homens, *trans* com *trans*. Pela criação de uma nova liga profissional.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: Que tal uma partida que *todos* ganham? Tomaremos as medidas cabíveis para garantir *igualdade*. Atletas farão rigoroso controle hormonal. *Justiça, tolerância e lealdade* jogando *lado a lado*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Conheça as novidades do clube acessando nossa revista virtual.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Uma grife de camisetas lançou uma coleção com temática *indígena*, cujo objetivo era levantar fundos para minorar os efeitos da *dívida histórica* para com esses povos. Além de divulgar que 1/3 dos lucros seria destinado às instituições de *assistência às tribos* do Amazonas, a campanha institucional polemizou ao usar como mote críticas à prática histórica de evangelismo por missionários cristãos: “Não precisamos deste terço”.

**Boicote:**

Líderes dos movimentos protestante e católico carismático articularam publicações, entrevistas, reuniões públicas, palestras e manifestações, nas quais desincentivaram a compra de roupas da grife: “30% assistencialista, 70% preconceituosa. Não financiem a *perseguição* contra os cristãos.” A represália teve adesão entre conservadores, mas não atingiu o público da marca.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Índios não precisam de cruz, precisam de <i>cuidados</i> . Culturas não ressurgem ao terceiro dia.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Amar o próximo</i> . A gente veste essa camisa.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Esclarecemos que, apesar de muitas <i>evangelizações</i> terem sido extremamente danosas, muito do trabalho feito por <i>religiosos</i> também se concentrou em ações efetivas de <i>cuidado, saúde</i> e preservação.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A cada 1.000 reais em compras, você concorre a um Mercedes c180.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 5**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Um brechó de roupas infantis apostou em uma propaganda institucional combativa ao poder de *cooptação sociocultural* da indústria materna: “Pagar mais caro não é sinônimo de cuidado, é *exploração*. *Liberte-se* da *opressão* do status.”

**Boicote:**

Em um programa de TV voltado ao público feminino, uma celebridade, dona de uma grife para crianças, falou a respeito do tema: “Não é status, é *higiene*. É *nojento* saber que outra criança já usou a roupinha.” A afirmação repercutiu nas redes sociais do brechó e as vendas caíram substancialmente.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Novo ou usado, não importa. O que a indústria quer é o seu dinheiro. <i>Liberte-se</i> da <i>opressão</i> do status.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| _____  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Comunicado às clientes: Muitos brechós antigos eram artesanais, com roupas muito usadas. Nossas peças são <i>esterilizadas</i> e <i>alvejadas</i> com tecnologia japonesa. Tão <i>limpas</i> e cheirosas quanto as peças originais.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| _____   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Roupas novas são <i>diferenciadas</i> e custam mais por isso. Mas você realmente <i>precisa</i> de uma?” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                 |       |       |       |       |       |       |                     |
| _____   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “A cada 5 peças você ganha mais uma.”                                     |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| _____   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

A propaganda de um canal no YouTube (Saúde e Cia.) divulgou que certas alas da medicina moderna são, ao contrário do que se pensa, um tipo de autoridade *opressora*, responsável pela manutenção de doenças como o câncer: “Quimioterapia não *liberta*. Ela *rouba* a autoestima, *aprisiona* em leitos de hospital e cria *dependentes* da indústria.”

**Boicote:**

A Sociedade Brasileira de Oncologia (SBOC) postou: “Formação de um oncologista: 6 anos de medicina + 1 ano de especialização + 2 anos de residência + 1 de estágio. 10 anos. Formação de um YouTuber: 10 horas-aula de filmagem e edição + 2 horas-aula de monetização. ½ dia. *Conhecimento* e *autoridade* demandam tempo. Desserviço e desinformação *roubam* tempo. Não acredite em *amadores*.” A hashtag #dislikesaudeecia ficou no *Trending Topics* do Twitter por 1 semana. A taxa de *rejeição* do canal subiu 75% no período.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A *liberdade* para se *livrar* do sistema cobra um preço. Pague ou seja apagado.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: pedimos desculpas à SBOC pelo ocorrido. Nunca foi do nosso interesse questionar a *autoridade* da associação. Reiteramos que o nosso texto foi maldosamente tirado de contexto.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Nota à imprensa: nosso canal reconhece a *autoridade* dos *órgãos competentes*. Contudo, reiteramos *nosso papel* como comunicadores de questionar e investigar, sim, crimes promovidos por desvios individuais. *A ciência é a autoridade, a imprensa independente é a polícia*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Vídeo novo todas as segundas, quartas e sextas feiras, às 21h. Não perca.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Com o conceito criativo: “Liberdade, liberdade”, um shopping publicou na TV aberta uma propaganda institucional de Dia dos Pais com a imagem de um *homem transgênero* grávida(o) de 7 meses e os dizeres: “Escolha seu dia. Escolha ser quem você é.”

**Boicote:**

Grupos religiosos universitários organizaram um grande manifesto na internet contrário à propaganda, pedindo o boicote do shopping: “Sim, sua escolha evidencia a natureza... do *pecado*. Diga não à ideologia de gênero, diga não ao Shopping Kallas.” A ação teve 100 mil compartilhamentos em 72 horas, sendo a maioria do engajamento contrário à propaganda do Shopping. Contudo, não houve qualquer impacto negativo sobre as vendas.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Estão querendo <i>abortar</i> a sua <i>liberdade</i> . Aqui não, vida que <i>segue</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Sentimos muito pelo mal-estar gerado em alguns setores da sociedade. Somos uma organização que reconhece a paternidade como uma relação <i>sagrada</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Liberdade</i> de expressão e <i>liberdade religiosa</i> . <i>Rendemos graças</i> a essas duas <i>divindades</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Dia dos Pais. Até 40% OFF.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Conhecido pela *liberdade* de falar “sem papas na língua” e pelo tom *satírico* de suas piadas de cunho religioso, um conhecido coletivo audiovisual veiculou um *teaser* de lançamento para o seu mais recente Especial de Natal. Nele, a imagem de um ‘Jesus gay’ e os dizeres: “Ele não perdoa. 24 de dezembro, no Prime Vídeos.”

**Boicote:**

Internautas, empresas, párocos e conservadores em geral teceram críticas, movidos por um forte sentimento de ofensa *religiosa*: “São uns *blasfemos!* Para eles, *Jesus* não passa de mais um *perverso*.” A insatisfação gerou inúmeros *processos* que alegaram “vilipêndio ao objeto de *culto*” (Art. 208 do *Código Penal*). As ações movidas implicaram no encerramento do contrato de distribuição com a gigante do *streaming*, em 190 países.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Ele não resiste à tentativa. 24 de dezembro, no Prime Vídeos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Nota de esclarecimento: Lamentamos que o nosso especial tenha insultado a uma parte importante do nosso público. Não foi este o presente que planejamos para o Natal.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: O especial está <i>hilário</i> , vale a pena. Mas, se você se ofende com piadas sobre <i>Jesus</i> , recomendamos que não assista. Respeitamos a <i>pluralidade</i> do nosso público e queremos evitar transtornos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Especial de Natal. 24 de dezembro, no Prime Vídeo.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 6**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Uma rede de clínicas veterinárias que tem como atividade secundária *cuidar de cães* resgatados em situação crítica lançou uma campanha institucional aproveitando o Natal com o objetivo de angariar *doações* para a manutenção dos *pets abandonados*: “*Todos merecem. Não é justo deixar estas crianças sem Natal.*”

**Boicote:**

A iniciativa foi duramente criticada por ONGs, empresas e igrejas que, por ocasião da festividade, faziam suas campanhas para incentivar o auxílio de vulneráveis: “*é repulsivo* imaginar que preferem cuidar de *animais* a matar a fome de *crianças de verdade.*” A crítica ganhou a mídia e impactou negativamente os resultados da campanha da rede veterinária.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Amor para quem nos dá amor. Salve a vida de um pet.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Nossos pequenos em primeiro lugar. Nossos pets, em segundo.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Nota de esclarecimento: É necessário cuidar de forma ampla. Justiça social, acolhimento de menores e animais abandonados são, todos, problemas da sociedade e precisam ser discutidos.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Clínica, hotel e pet shop. Aproveite as condições promocionais de fim de ano.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

O sindicato dos professores publicou um comunicado expressando sua *preocupação* com a saúde dos docentes, em face da pandemia de covid-19. A organização alegou “*justa priorização*” da imunização dos educadores, dado a alta periculosidade do exercício da profissão em salas fechadas: “Professores não voltam presencialmente enquanto não tiver vacina. Chegou a hora de essas *vidas* serem *valorizadas*.”

**Boicote:**

Famílias, motivadas por um movimento de médicos que afirmou a baixa transmissibilidade da doença por crianças, uniram-se em manifestações públicas alegando *traição*: “Abandonem a docência! *Verdadeiros professores* jamais desamparam crianças para buscar *privilégios*.” A iniciativa motivou o não pagamento (progressivo e em massa) das prestações escolares, como retaliação. Escolas moveram uma ação contra o sindicato, professores abandonaram a organização.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A saúde dos professores inspira *cuidado*. A *justiça* para com eles já respira por aparelhos.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: Professores, escolas, crianças e educação. Podemos conversar em busca de alternativas. Nossa luta tem L de *Lealdade*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: Ensinar que *todos* precisamos de *cuidados* também é ensinar a ter *lealdade*. Formamos um corpo que precisa pensar em todos os seus membros, com suas diferenças e peculiaridades.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Acompanhe pelo aplicativo a agenda do sindicato durante a pandemia.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

O fabricante de um tradicional brinquedo, cujos personagens são integrantes de uma famosa franquia de animações infantis, informou a retirada dos pronomes de tratamento (Sr. e Sra.) de seus personagens. Segundo a empresa, em seu material institucional, “crianças devem *amar* independentemente do *gênero* e, para isso, é necessário compreender o conceito de família sem *preconceitos*.”

**Boicote:**

Grupos conservadores se manifestaram nas redes sociais pressionando a fabricante: “Querem acabar com a *família tradicional*.” O volume de reclamações chamou atenção da franquia de animações, que respondeu em um comunicado oficial: “Nossas animações são *infantis* e não trarão temáticas adultas e sexualizadas. Ainda que isso custe a substituição ou ‘demissão’ de um personagem ou outro.”

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: A *inclusão social* é uma necessidade do nosso tempo. Somos embaixadores desta *causa*. O *contraponto* à família tradicional é urgente e necessário.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Nossos brinquedos *tradicionais* não sairão de linha. Afinal, a *família tradicional* representa a *maioria*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Oferecemos *representatividade*. *Famílias tradicionais* e *LGBTQIA+* têm espaço em uma sociedade *plural*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Baixe também o app dos nossos brinquedos e personagens.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Um grande *podcast* é conhecido por vincular *liberação* das drogas à posição institucional *libertária* do programa, responsável pela sinergia da empresa com membros e patrocinadores. Seu apresentador defendeu a *liberdade* de consumir maconha, durante sua comunicação institucional: “Apoiando o *Free Podcast*, você patrocina a *liberdade de expressão* e o combate à *repressão* da cannabis e de outras drogas recreativas no país.”

**Boicote:**

Uma conhecida militante conservadora articulou um movimento nas redes sociais para “cancelar” o programa, sob o argumento de que se trata de “influência *subversiva* para menores de idade”: “Entrem nos vídeos e denunciem como ‘conteúdo *impróprio*’. Vamos derrubar a monetização!” Apesar de uma considerável adesão, a iniciativa não foi majoritariamente acatada pelo YouTube e não gerou prejuízos financeiros.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Podem mexer no bolso que a gente não abre mão. <i>Liberdade</i> de falar o que pensa é o nosso ouro.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                              |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “ <i>Seguindo as orientações</i> do YouTube, nós desaconselhamos este conteúdo para menores de 18 anos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “ <i>Respeitamos as diretrizes</i> da plataforma, mas sem abrir mão da nossa <i>liberdade de expressão</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                     |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Você pode ser membro do canal a partir de R\$7,90 por mês.”              |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 7**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Uma fabricante de cosméticos apostou no *lugar de fala* como inspiração para a divulgação institucional de seu shampoo para *negros*: “O primeiro shampoo do mundo a ser pesquisado, produzido, testado e validado por uma equipe 100% negra. Não basta *cuidar* da estrutura dos fios. Tem que *tratar* a estrutura da sociedade.”

**Boicote:**

Uma comunidade de profissionais de estética nas redes sociais alegou sofrer prejuízo comercial causado pela campanha: “Por causa dessa propaganda, nossas clientes negras estão dizendo que profissionais negros(as) cuidam melhor de cabelos crespos. Um *autoritarismo* baseado na cor da pele que todas passaram a *obedecer*.” O movimento não ganhou adesão de outras classes e não impactou significativamente as vendas do shampoo.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Não passa pela cabeça dela (branca, de cabelos lisos), mas a beleza *negra* é uma *causa* que merece *cuidado*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Nota: esclarecemos aos nossos consumidores que acreditamos plenamente na capacidade e no talento, independentemente da cor de pele. Interpretações enviesadas trouxeram distorções à nossa mensagem.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Todos* que fazem um trabalho *justo*, *cuidadoso* e *respeitável* têm *autoridade* e poder de mudar a realidade.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Mais saúde e resistência para os cabelos crespos.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Uma empresa de reprodução assistida fez uma campanha institucional e justificou seus serviços sob o argumento da *liberdade* da mulher que deseja postergar a fertilidade: “Juventude do corpo + maturidade da mente. O momento perfeito é você quem faz. Clínica Vital & Ação. *Liberdade* para viver melhor.”

**Boicote:**

Um grande canal de cunho *religioso* no YouTube rebateu a propaganda em uma *live* para 200 mil pessoas, na qual apresentou as razões da *igreja* para condenar a prática: “Coisificação da vida. A cada óvulo fecundado, vários outros são descartados. São *inocentes* morrendo *impiedosamente*.” O vídeo gerou comentários negativos nas redes sociais da clínica e também uma queda substancial de orçamentos nas semanas que se seguiram.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Quando a sua <i>liberdade</i> nasce, opiniões dispensáveis não vingam. Clínica Vital & Ação. Tua vida tua.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                    |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                         |       |       |       |       |       |       |                     |
| “A maternidade é um <i>dom divino</i> . Essa é a nossa <i>missão na terra</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?        |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Consciência <i>limpa</i> , alma <i>pura</i> e corpo <i>livre</i> . Você recebe o <i>dom</i> , mas tem o <i>livre-arbítrio</i> de usá-lo quando quiser.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Clínica Vital & Ação. A realização do sonho de ser mãe.”                 |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma cartilha institucional de divulgação de um Ambulatório Público de *Saúde LGBTQIA+* veiculou imagens educativas que incentivavam o uso de técnicas tipicamente *homoeróticas* e vinculou o trabalho com o *público homossexual* a um viés político e ideológico: “Aqui, o SUS não está a serviço do conservadorismo. *O acolhimento universal* também começa pelas *minorias*, por que não?”

**Boicote:**

Um grupo *tradicional* de comerciantes locais alegou ser *injusto* destinar dinheiro público para favorecer hábitos de foro íntimo que não dizem respeito ao bem comum, além de considerar as ilustrações de cunho sexual *imorais* e ofensivas à *família brasileira*: “Impostos *pervertidos*, *perversão imposta*.” O movimento cresceu no *WhatsApp*, se organizou pelas redes sociais e ganhou as ruas. As cartilhas foram retiradas de circulação.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>LGBTQIA+</i> . Ser <i>sensível</i> a essa causa é uma questão de gênero, sim. Gênero <i>humano</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Queremos respeito, mas sabemos <i>respeitar</i> . Nossa cartilha, <i>financiada pela iniciativa privada</i> , será enviada digitalmente apenas para <i>maiores de 18 anos</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Acolher LGBT's</i> não é <i>desprezar heterossexuais</i> . É levar o <i>recurso nacional</i> para <i>mais brasileiros</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Ambulatório Público de <i>Saúde LGBTQIA+</i> . Saúde básica, especializada e de alta complexidade.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma ONG, defensora do direito da criança e do adolescente, alegou em sua propaganda institucional que *abortar* a gravidez de menores violentadas é oferecer dignidade, *justiça* e *liberdade* à vítima. “Sem *justiça*, os próximos nove meses da Gabi *não serão brincadeira*.”

**Boicote:**

Uma paróquia postou um vídeo no YouTube se manifestando contra a propaganda. Segundo os católicos, a *justiça* arrazoada pela ONG despreza crianças em fase gestacional por não crer na vida desde a concepção, como defendido pela *doutrina cristã*: “A vida é *sagrada* e a *justiça* é divina. Aborto não.” O impacto do vídeo trouxe considerável diminuição das doações direcionadas à ONG.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Quem tem o <i>direito</i> de <i>obrigar</i> a Gabi a pagar pelos erros dos outros?” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: reconhecemos a necessidade de aprendermos mais sobre a <i>doutrina</i> social da igreja.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Aborto: <i>liberdade</i> física para a infância. <i>Adoção</i> : <i>liberdade</i> de <i>espírito</i> para a consciência. Pese as possibilidades e encontre a melhor decisão para o seu bem e da sua família.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Há 17 anos na luta pela qualidade de vida da criança e do adolescente.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 8**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Em sua propaganda institucional, uma marca de instrumentos de percussão fez um trocadilho sonoro que misturou células rítmicas e o nome do Papa, como forma de reforçar a menção feita pelo pontífice ao “Samba da Bênção” (04/10/20). A brincadeira se valeu do discurso feito no Vaticano para explorar a *inclusividade* e sugerir uma *aproximação* moral entre igreja e candomblé - visto que a música é uma clara referência aos deuses das *religiões africanas*: “Papa-mama, Chico-Oxum, Papa-mama, Chico-Oxum. Ele *virou, vira* você também.”

**Boicote:**

Artistas ligados a uma emissora católica se manifestaram contra a propaganda na internet e nos shows, insinuando que a marca *traiu* o tom ecumênico do padre, ao instrumentalizar a piedade em favor do mercado: “Se *aproveitaram* da boa vontade do Papa para fazer... umas *30 moedas*, talvez. Conhecemos essa história. Não usaremos essa marca e sugerimos que façam o mesmo.” Apesar de a campanha não ter performado bem, gerentes da empresa afirmaram que o insucesso foi devido apenas a uma falha logística.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Mais* batidas no ritmo, *mais tambores* na música, *mais cores* na vida. *Inclusão* que toca o *coração*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Nota à imprensa: Reconhecemos o *equivoco* da nossa comunicação. Reforçamos que nosso intuito foi exclusivamente de caráter artístico e musical. Nunca foi nossa intenção aproveitar a publicação para atrair *deslealmente fiéis* de outras religiões.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: Foi só uma brincadeira, de músico pra músico. Não *traímos* ninguém. Exagero. *Amamos* os católicos, tem *lugar pra todo* mundo na nossa bateria.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Disponível nas melhores lojas de instrumentos do Brasil.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Uma marca de maquiagem polemizou em sua campanha institucional ao usar a temática do *poliamor* para conferir *empoderamento* e *liberdade* às mulheres contra a *opressão social*, *imposta pela tradição*: “Pode ficar sozinha? *Pode. Pode* viver junto sem casar? *Poode*. Pode ter relacionamento a três? *Poode*. Beleza é *poder*.”

**Boicote:**

A campanha foi criticada nas redes sociais por mulheres que se identificam com o modelo de *família tradicional*: “Pode *ser casada com um homem só, até que a morte nos separe*? Isso não *pode*.” Além de atrair *haters*, a controvérsia foi apoiada por uma influente *cantora gospel* que oficializou o veto: “Não comprem uma marca que naturalize o *adultério*.” Uma mobilização feminista neutralizou o boicote. Não houve prejuízo para a empresa.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Ela, ele... eles. Beleza é <i>poder</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                               |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado aos colaboradores e à comunidade: esclarecemos que apreciamos o casamento tradicional e que a nossa campanha não tem a intenção de criticar o modelo de família de muitos de vocês.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Pode casar? <i>Poode</i> . Pode separar? <i>Po-ode</i> . Pode ser feliz pra sempre? <i>Poode</i> também. Beleza é <i>poder</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Feita com insumos hipoalergênicos 100% naturais. Faça um teste.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Depois da equiparação entre os crimes de *homofobia* e *racismo* (2019) - e todas as possíveis implicações jurídicas (Art. 14, Lei nº 7.716/1989) -, uma marca de destilados ousou ao abordar a proibição eclesiástica de *casamentos homossexuais* como tema de sua *goodvertising* institucional: “Um brinde, o *amor* venceu: já *pode* beijar a noiva.” A imagem do anúncio trouxe um casal de *lésbicas* casando-se em uma igreja cristã tradicional.

**Boicote:**

Um famoso *pastor evangélico* fez um vídeo conclamando *fiéis* a deixarem a marca: “Querem nos constranger a abandonar os *dogmas* da *igreja*, mas é *ilegal*. Ainda temos *direito* à liberdade *religiosa*. Não compreem essa marca *repulsiva*. Não contribuam para a *profanação* dos *templos*.” Apesar das críticas, a retaliação não causou impacto nas vendas, devido ao baixo interesse do público em bebidas alcoólicas.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“O casamento pertence ao <i>amor</i> . Imponha o seu sim.” [A imagem permaneceu a mesma.] |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Puro</i> sabor. Um brinde.” [A imagem original foi substituída pela foto de um casal <i>heterossexual</i> .] |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Puro. Marcante. Incondicional</i> . O sabor do momento é você quem faz. Um brinde ao <i>amor</i> .”<br>[A imagem original foi substituída pela foto de casais <i>heterossexuais</i> , <i>homossexuais</i> e <i>transexuais</i> casando em lugares diferentes, mas simultaneamente.] |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Nova embalagem de 1.370ml. 20% de economia para 100% do sabor.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Um fabricante de máscaras de policarbonato (N85) fez uso do conceito de *liberdade* como argumento para posicionar seu produto alternativamente às máscaras de pano, durante a pandemia de covid-19: “Já basta a *obrigatoriedade* de usar máscaras; não precisa tirar a *liberdade* de respirar e de se comunicar. N85. N vezes melhor.”

**Boicote:**

52 infectologistas, revisores de um periódico científico, manifestaram-se negativamente em um anúncio do Mercado Livre, alegando *individualismo* de quem faz uso do produto: “Ela não filtra nem o ar que você inspira, nem o que você expira. Você pensa no *seu* bem-estar, mas, no fim das contas, compromete *sua* saúde e a de *todo mundo* que está perto de você.” Os comentários, contudo, foram ignorados pelos internautas.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“As outras não protegem, <i>oprimem</i> . N85. N vezes mais <i>livre</i> , N vezes melhor.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Melhor é <i>pensar no coletivo</i> . N85 transparentes. Sua comunicação N vezes melhor.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Respire ao ar <i>livre</i> e melhore sua comunicação. N85. <i>Liberdade</i> para você, <i>saúde</i> para <i>todos nós</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Na compra de cinco unidades, ganhe um litro de álcool em gel 70%.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 9**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

O material de campanha de um candidato ao governo do Amazonas veiculou uma crítica sobre o conteúdo do P.L. 1.057/2007, que tem como objetivo acabar com o infanticídio *indígena*, praticado em tribos *brasileiras* por estes povos: “*Julgá-los a partir de uma moralidade ocidental é criminalizá-los por não terem a nossa cultura. Índios. Ame-os como são.*”

**Boicote:**

Um grupo ativista *religioso* soltou uma nota pública de *repúdio* à campanha: “A ironia é que o amor pelos índios só existe depois de certa idade. Recém-nascidos indefesos não merecem ser amados. Não são índios. Temos *náuseas* desses *escrúpulos* culturais que relegam a vida a segundo plano. Não *suje* suas mãos de *sangue*. #InfanticidioNoBrasilNão. *Deus* tenha  *piedade* do Brasil.” A hashtag ganhou força nas redes e o tema chegou aos debates televisivos. O índice de aprovação do candidato, no entanto, permaneceu inalterado.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Há 500 anos, 10 milhões. Hoje, 800 mil. A aculturação indígena <i>devastou vidas</i> . <i>Índios. Ame-os como são.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “A <i>compaixão</i> pelas crianças, a legitimidade do sentimento <i>religioso</i> , nada disso está sendo questionado...” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “ <i>Preservar</i> culturas é <i>legal</i> . <i>Salvar vidas</i> é <i>sagrado</i> . Optar pelo <i>diálogo</i> é o caminho.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Visite a loja de produtos artesanais dos índios Banawá.”                 |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Próximo às eleições estaduais, uma tradicional empresa gaúcha, fabricante de utensílios de couro para montarias, lançou uma campanha institucional cujo mote era: “*Liberdade é a nossa vocação. República do Rio Grande, agora, por que não?*” O VT mostra um exército montado depondo autoridades locais no Palácio do Piratini.

**Boicote:**

Uma coligação de partidos políticos se uniu em repúdio à propaganda, acusando, em horário nobre, a empresa de crime de “*lesa-pátria*”: “Sob os auspícios do Art. 9º da *lei 7.170*, da C.F., condenamos a obra audiovisual por *traição* à nação (...). Conclamamos os verdadeiros gaúchos a boicotarem os produtos da referida empresa”. Contudo, o boicote não trouxe impactos negativos às vendas.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Liberdade, já. Opressão, jamais.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                               |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>[(Reviravolta narrativa) Na sequência da primeira propaganda, os primeiros cavaleiros são surpreendidos pela resposta do Regimento da Polícia Montada (RPMon) à pergunta do primeiro VT - estes, usando os produtos da marca em questão]: “Porque somos <i>cidadãos</i> de uma <i>nação</i> continental, chamada <i>Brasil.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Liberdade e lealdade. O conflito não mora aqui.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Durabilidade, conforto e segurança. Com você desde 1845.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma rede de escolas divulgou sua propaganda institucional baseada na importância do revisionismo da tradição (Dia das Mães e Dia dos Pais) para *proteger* o desenvolvimento psicológico-afetivo das *crianças*: “Se queremos uma sociedade mais *inclusiva*, não podemos oferecer um calendário *excludente*.”

**Boicote:**

Um bispo falou, durante a missa, que a união homoafetiva é uma “grave *depravação*”. E que valer-se do fato de uma criança não ter pai ou mãe para suprimir a data é *injusto*: “Não querem *igualdade*, querem *privilégios*. Órfãos nunca foram tratados assim. Além de *imoral* é *desonesto*. Tire seus filhos dessas escolas.” A fala foi reforçada por emissoras católicas. Entretanto, não houve impacto da advertência sobre as matrículas da rede.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “É preciso superar o passado para vencer no futuro. <i>Cuidado, afeto e acolhimento</i> são direitos de <i>todes</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Comunicado aos pais: lamentamos a falha de comunicação. Reconhecemos a importância do <i>sentimento religioso</i> para o desenvolvimento pedagógico de nossas crianças.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Além das datas <i>tradicionais</i> , comemoramos o Dia da Família. Amplo <i>acolhimento</i> para todas as crianças.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Conheça as nossas modalidades de ensino integral e complementar.”        |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Um jornal impresso veiculou uma propaganda institucional que usou supostos casos de *censura* realizada pelas gigantes tecnológicas (contra *fake news*) como tema para divulgar seus principais valores, isto é, *liberdade e justiça*. “É *justo* todos terem voz, mas *só* os grandes darem o tom? O *Liberal*. Aqui  *você* tem seu papel.”

**Boicote:**

Adversários políticos locais fizeram memes *jocosos* e veicularam em grupos de *WhatsApp*: “Quando a notícia é uma *m\*\*\*\**, a gente *usa* o seu *papel*.” Empresários simpatizantes da crítica cancelaram (importantes) 1200 assinaturas do jornal como uma represália.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“1200 vezes: <i>não vão nos calar: Livres</i> para falar a verdade.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: lamentamos o ocorrido. Reconhecemos a seriedade do trabalho feito pelas empresas de tecnologia no tocante à fiscalização dos compartilhamentos de <i>fake news</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Fato <i>real</i> . Jornalismo <i>profissional</i> . <i>Liberdade</i> intelectual.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Pague 9 meses e leve 12. Assinatura anual com 25% de desconto.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 10**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Um hospital da Bahia, conhecido por ter sido o primeiro do estado a defender e prescrever o ‘protocolo precoce’ para o tratamento da covid-19, fez uma divulgação institucional cobrando mais *liberdade* das autoridades políticas e sanitárias na aquisição das medicações por parte dos pacientes: “É preciso *flexibilizar* a compra das drogas. A *arbitrariedade* do Estado tira a *liberdade* profissional e compromete vidas.”

**Boicote:**

Pesquisadores da área se opuseram sistematicamente ao hospital e *reivindicaram autoridade científica* sobre o assunto em simpósios para seus pares: “É necessário boicotar *amadores* que insistem em um tratamento amplamente *refutado* e *comprovadamente* perigoso. *Não são cientistas, não sabem* o que estão fazendo.” A represália não foi eficiente para *descredibilizar* e esvaziar o hospital.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Pacientes deveriam ter <i>acesso</i> às medicações de forma <i>desburocratizada. Sem prescrição e sem impostos.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Todo o nosso trabalho é pautado <i>cientificamente</i> . Não faremos oposição ao consenso <i>científico.</i> ” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Ciência</i> de qualidade e <i>acesso</i> à medicação. Estes são os caminhos para o enfrentamento.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Conheça nossas novas instalações e equipamentos.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                      |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma escola fez sua propaganda institucional apontando a “*liberdade para pensar*” como o principal elemento na formação cidadã. O texto a seguir causou polêmica na comunidade científica por ter sido compreendido como uma “indireta” contra a posição *dominante* da evolução darwiniana (*imposição* intelectual): “suspendam a *perseguição*, ensinem *todas* as teses, valorizem as *diferenças* e formem cidadãos *livres*.”

**Boicote:**

A propaganda foi zombada nas redes sociais por educadores(as) e ganhou manchetes nos jornais. O nome da escola foi associado à *subversão* da boa ciência em militância negacionista: “Colégio *Religare*. Não espere *ciência de verdade*. Não espere *evolução*.” O movimento influenciou 22% do cancelamento das matrículas naquele semestre.

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Eu prefiro ser aquela <i>metamorfose ambulante</i> do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| "Comunicado: Não foi a intenção do Religare sustentar que a evolução das espécies é fraudulenta. Ao contrário, reconhecemos sua <i>autoridade</i> . Nosso compromisso é com a educação científica." |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Comunicado: Mostrar as posições alternativas não é mostrar somente as diferentes formas de saber. Somos a favor da <i>pluralidade</i> acadêmica. Ministração da posição dominante da <i>ciência como autoridade</i> vigente e das <i>demais alternativas como contrapontos possíveis</i> , ainda que minoritários.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Matrículas abertas para regime integrado no 2º semestre 2021.”           |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

A Campanha Cristã Ecumênica Universitária (CCEU) inovou ao trazer para o seu texto fundamental - que norteia todas as demais ações do período - significativas orientações em relação ao público *LGBTQIA+*. Essas diretrizes se manifestaram em peças institucionais: “Falar de *união* sem *acolher a comunidade homossexual* é deixar de fora o que o evangelho legou. *Questões de gênero*, questão de *amor*.”

**Boicote:**

Uma *tradicional* ala da *igreja cristã* se manifestou contrária às orientações do documento, defendendo que a *sã doutrina* não aceita o comportamento homossexual: “Essas proposições foram *desonestamente* inseridas e naturalizadas por *lobos vestidos de cordeiros*; *enganaram a liderança* da igreja. Os protestos ganharam apoio das mídias católicas, mas não alcançaram as dioceses do interior, onde a CCEU tem maior força.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Adúlteros e prostitutas foram *acolhidos* por Jesus. *Homossexuais* não seriam? Questão de *Amor*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

"Carta Aberta: ...a CCEU se desculpa com a *liderança* da Igreja brasileira em relação às diretrizes para 2020. Tomaremos as devidas providências para que o corpo de Cristo não seja maculado.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Tradição, respeito, tolerância* e... *inclusão*. Sempre há espaço no *corpo* para mais uma virtude florescer.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“CCEU. A partir de 21 de abril em todas as paróquias do Brasil.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Um curso *on-line* que ensina princípios básicos do marketing de produtos explorou a suposição de que “vender para as *mulheres não é a mesma coisa* que vender para homens”. Sua propaganda divulgou que técnicas de composição de preço são fundamentais para se obter resultados: “Elas são mais *cuidadasas*. Produtos *similares* precisam de preços *diferentes* para refletir essa realidade. Caso contrário, seu produto será mais do mesmo.”

**Boicote:**

YouTubers que divulgam conteúdo sobre finanças e universo feminino usaram o *case* como exemplo negativo de como mulheres são *exploradas*: “O nome disso é *pink tax*. Aproveitam a *desigualdade* de gênero, que representa salários 26% menores do que os dos homens, e cobram até *13% a mais* por produtos *idênticos*. E o pior, não é *ilegal*, o Procon *autoriza* essa *sacanagem*. Vamos *aceitar* isso *caladas*? Cursos como esse têm que acabar.” As aulas, entretanto, continuaram a ser vendidas e a tentativa de boicote não teve êxito.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Os preços apenas expressam o *cuidado* no desenvolvimento *específico e metucioso* que temos em produtos para o público *feminino*. Não há *injustiça* nisso.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Informe publicitário: temos o compromisso com a ética nos negócios. Uma avaliação sincera a respeito da chamada taxa rosa será feita pelos nossos especialistas. Agradecemos a crítica.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado geral: Acreditamos em revisões éticas. Acreditamos também que diferentes racionalidades podem conviver até que as *autoridades* se pronunciem ou que o mercado selecione as melhores.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“7 dias de garantia para devolução total do seu dinheiro.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

\_\_\_\_\_

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 11**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

A ONG internacional Católicas pelo *Direito de Decidir*, com o apoio de fundações mundiais e veículos de comunicação, lançou cartazes direcionados às moradoras de rua dos EUA, em que buscou justificar a *liberdade* de mulheres pobres praticarem o *aborto*, como forma de evitar o ingresso dos filhos na criminalidade, comum em contextos de precariedade social: “[Imagem de uma mãe moradora de rua, grávida de 5 meses] O crime vai *escolher* essa criança, se você não *escolher* outro caminho. Você é livre, aborte essa ideia.”

**Boicote:**

Uma mobilização virtual de líderes de diversas religiões, em mais de 50 países, combateu a iniciativa da ONG alegando ser *injusto* não tratar com *igualdade* os nascituros, além de usarem *falsamente* o termo “católicas” para *desvirtuar* os fiéis: “*Preconceito*, eugenia social e *pecado* mortal. Nenhuma dessas alternativas é a escolha certa. Diga sim à vida.” O movimento, mesmo on-line, pressionou as autoridades a proibirem a divulgação.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Cadeia, violência e drogas. É isso que você quer para o seu filho? Você é livre, aborte essa ideia.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A *vida* tem prioridade. O aborto é a última opção para quem precisa de uma vida melhor.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Deus nos deu *livre arbitrio*. Pense no melhor para *você*, para a *criança* e para a *sociedade*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Novo site, mais conteúdo e informações em seis idiomas. Acesse: [catolicas.org](http://catolicas.org)”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Por ocasião da polêmica sobre a retirada dos crucifixos de prédios públicos, uma rede de escolas evangélicas publicou em sua propaganda institucional a imagem de uma cruz sendo fixada, a qual vinha seguida de uma mensagem anti-*opressão* religiosa: “Eles *impõem* o laicismo. Nós ensinamos que a laicidade é uma conquista protestante. Justiça de verdade se aprende em sala de aula.”

**Boicote:**

Uma associação de pais de alunos se organizou contrariamente à rede em um manifesto público, acusando-a de *trair* os valores da Constituição Federal: “Escolas confessionais são uma ameaça ao futuro da laicidade no país. Não podemos deixar que nossas conquistas *públicas* sejam desmontadas pela *deslealdade* de quem ensina religião *privada* como valor *coletivo*.” O boicote surtiu efeito contrário e atraiu novas matrículas.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Limitar</i> a atuação religiosa em escolas particulares é inconstitucional. Expressar uma fé publicamente é legítimo.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado aos pais: <i>Não traímos</i> a decisão dos órgãos superiores. <i>Não desrespeitamos</i> a constituição.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Carta à imprensa: <i>Não trairemos</i> a constituição. Mas não esperem que violemos nossa <i>liberdade</i> religiosa.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Ensino de qualidade do primeiro ao nono ano.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma nova marca de tênis urbanos usou a *linguagem neutra* ou *não binária* - um sinônimo de combate à *opressão de gênero* e valorização da *inclusão social* - como conceito criativo do produto e padrão linguístico para sua divulgação: “*Menines* vão curtir. *Adultes* vão amar. *We*. O tênis que *todes* vão usar.”

**Boicote:**

Professores(as) se manifestaram na *web* criticando a marca: “O politicamente correto quer acabar com a *autoridade gramatical*.” As palavras ganharam ressonância entre pais e mães conservadores e a polêmica chegou até o presidente da república, que, ao ser indagado sobre a linguagem neutra, respondeu: “...a gente sabe o que essa gente quer... *subverter a ordem* e instalar o *caos*. Essa marca tem que mofar nas prateleiras.” As palavras do chefe de Estado, no entanto, surtiram efeito contrário e funcionaram como forte apelo de vendas.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Mais *inclusão* para *todes*. Para o bem dos seus *és*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

Nota à imprensa: “O gênero neutro existe em outras línguas e não tem como objetivo *desautorizar* a gramática. Ao contrário, línguas vivas se adaptam com o tempo e ganham ainda *mais força*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A língua, nós *respeitamos*. Só não abaixamos a cabeça para *preconceito* e *exclusão*. *We*. *Everybody* uses.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Entregas com frete grátis para todo o Brasil.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

A Sociedade Protetora dos Animais do Centro-Oeste Brasileiro (SPACOB) usou fragmentos de um vídeo divulgado no YouTube para denunciar, em sua campanha institucional, *crueldades* perpetradas contra *filhotes de cães* em laboratórios dermatológicos: “Eles não reclamam, mas *sofrem* na pele os maus-tratos. *Abuso* não tem *justificativa*. Pelo fim da *tortura de animais* na indústria farmacêutica.”

**Boicote:**

Um laboratório da área se manifestou nas redes sociais: “É preciso *conhecer* a legislação vigente, os processos de produção, mas, principalmente, a *ciência* e o bem que ela promove. Para falar de saúde é necessário ter a *capacidade*, ao menos, de questionar um vídeo *fake* de *WhatsApp*. Para o seu bem, siga *os especialistas* e cancele os *charlatões*.” O texto provocou negativas e o decréscimo de 27% dos seguidores da SPACOB.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Quando a indústria dermatológica lucra, os *pets* saem no prejuízo. Abaixo aos *maus-tratos de animais*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Comunicado: pedimos desculpas pela divulgação precoce da nossa campanha. Em nenhum momento, visamos ao desmerecimento da *autoridade científica*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Respeitamos* a ciência. Questionamos os *cuidados* da indústria.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Denuncie os maus-tratos pelo número: 0800-303132.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 12**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Uma montadora japonesa escolheu a *liberdade* como conceito criativo para a divulgação de sua nova SUV, um carro que trouxe como diferencial a transformação radical dos seus bancos em cama. O vídeo, de humor ambíguo, trazia um homem de meia idade viajando em situações diversas, aparentemente acompanhado por mulheres diferentes: “Às vezes, só o que você precisa é *sair da rotina*. N300. A SUV que realiza seus *sonhos*.”

**Boicote:**

A peça para TV foi compreendida como uma ode ao *machismo*, ao *hedonismo* e à *infidelidade conjugal*. Esse sentimento trouxe um mal-estar entre as espectadoras feministas e as casadas, que se manifestaram incomodadas nas publicações da fábrica nas redes sociais: “...que situação *abjeta*, uma marca incentivar a *cafajestagem*, o que historicamente a masculinidade tem de pior.” Os comentários reverberaram entre grupos de mulheres, com hashtags de *repúdio* e fortes críticas. Mas não atrapalharam as vendas.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Liberdade* de pegar *outras* curvas. N300. A SUV que realiza seus *sonhos*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Mais espaço, mais *família*. N300. A SUV que é mais vocês.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Andam dizendo que a nossa SUV é meio *sinuosa*. Fica tranquila, patroa, ela também sabe *andar na linha*. N300. *Liberdade* é isso.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Potência, conforto e tecnologia. E tudo pelo melhor preço da categoria.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

A propaganda institucional de uma emissora de TV sugeriu que a demissão recente de um comediante foi motivada pelo combate ao *discurso de ódio*, visto que o artista desligado respondia informalmente a acusações de *xenofobia*. A frase principal do VT dizia: “O limite do humor é o *amor*.”

**Boicote:**

O comediante declarou em uma entrevista à concorrência: “Cuspiram no prato que comeram. Aprendi os limites do meu humor amando aquela programação cheia de sacanagem dos anos 80 e 90. O nome disso é *trairagem*. Por que não mandam essa *hipocrisia* passar no RH?” A fala ganhou aderência entre *haters* e políticos famosos, mas não comprometeu os pontos de audiência da emissora.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Enquanto a <i>homofobia</i> for motivo de riso, o <i>discurso de ódio</i> será motivo de choro.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                         |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Comunicado público: Pedimos desculpas pelo mal-entendido. Somos <i>leais</i> aos nossos parceiros e amigos. Não se trata de uma exclusão permanente. O comediante voltará ao elenco em tempo oportuno.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                                   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Onde sobra <i>amor</i> e alegria, pode crer, não faltará <i>respeito à pluralidade</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “55 anos da melhor programação para você.”                                |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Ao ser incorporada por um grupo nacional, uma pequena fábrica de calçados artesanais demonstrou desinteresse pela *sustentabilidade* e pela moda sem *gênero* (*genderless*) como valores da marca, características que pautaram o crescimento da empresa até então: “Estamos felizes por este grande passo. Nossos calçados serão produzidos em *larga escala*. Para *todo* o Brasil e para *todos os públicos* e idades. Mais modelos e variedades.”

**Boicote:**

O anúncio trouxe *decepção* aos(às) clientes *fiéis* que tinham, na experiência da compra, acesso a uma causa, e não a mera aquisição de um calçado: “Foi tipo uma *traição*. Achamos que era *real*, mas era *só marketing*. A dona da empresa *se vendeu*. Agora, o *genderless* é fachada, tem feminino e masculino também. Sustentabilidade, nem se fala, insumos serão industriais... Vamos queimar nossos pares em protesto!” Vídeos dos calçados em chamadas rodaram a web por três semanas. Entretanto, chamaram atenção para a marca ao invés de atrapalhá-la.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Nada é mais contemporâneo do que a *transformação*. Nós fizemos a nossa metamorfose e estamos na moda.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“A única coisa que muda é que agora você pode comprar mais pares que antes. A *causa* permanece a *mesma*.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Mais gente *calçando*. Muito mais gente *causando*. Uma coisa não é inimiga da outra.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“Dois pares pelo preço de um. Aproveite.”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Um consórcio de comunicação publicou uma provocativa propaganda institucional exigindo esclarecimentos, depois de o prefeito divulgar uma nota que 14 crianças estavam internadas no CTI, acometidas pelo coronavírus. A propaganda trazia uma imagem do prefeito nu, protegido apenas por uma placa e os dizeres: “Não  *aumente e não invente*, prefeito.  *Liberdade* de imprensa para sabermos a verdade como ela é.”

**Boicote:**

O prefeito se manifestou por meio de assessoria: “...poderia dizer que é uma *conspiração* contra o bom trabalho que a prefeitura vem fazendo, mas, na verdade, é uma *traição* às crianças inocentes e ao interesse comum”. O político emendou um pedido de boicote aos empresários: “Não anunciem nesse grupo *desleal*”. O pedido não acarretou em perda de patrocínio para os veículos naquele mês.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“A verdade <i>nua e crua</i> . <i> Liberdade</i> de imprensa já.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado à assessoria do governo: <i> Apoiamos</i> a reeleição em 2020. <i> Acreditamos</i> no governo. O anúncio foi uma forma criativa de chamar atenção do público para os números que divulgaremos em breve.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Queremos <i>equilíbrio: liberdade</i> de imprensa e <i>solidariedade</i> para uma comunidade mais <i>justa</i> e melhor.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Acesse nosso portal para ficar por dentro dos números detalhados da covid-19 na capital.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 13**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

**Propaganda institucional:**

Uma promissora banda de Heavy Metal Feminino - sempre lembrada pela sua importância como símbolo de *sororidade* (irmandade entre mulheres) e combate à *desigualdade de gênero* - alterou seu *slogan*, por ocasião da nova formação, desta vez com a participação de um homem na guitarra base: “*Mãos dadas, unhas pintadas, punhos cerrados.*”

**Boicote:**

As integrantes do fã clube, que viam na formação original um símbolo feminista de luta contra injustiças sociais, receberam a notícia da entrada do novo integrante como uma *ruptura*: “Ver o cara lá foi uma *traição*. Agora tem um macho pra validar o som delas...” A insatisfação se espalhou pelo Facebook e a hashtag #getoutboy #unhaspintadas ganhou 723 comentários negativos em 2 horas. As vendas diminuíram 37% na iTunes.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                  |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Não precisa ser mulher para lutar a nossa causa. #carryonboy”            |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote? |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Comunicado às fãs: Nosso novo guitarrista não será um integrante permanente. A banda segue com a sua participação até que uma nova guitarrista com o nosso perfil seja selecionada. #unhaspintadas” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>   |       |       |       |       |       |       |                     |
| “O amor e a <i>cumplicidade</i> da banda existem, antes de tudo, pela <i>lealdade à causa</i> e às fãs. Estamos juntas.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b>                           |       |       |       |       |       |       |                     |
| “Você também pode visitar nossa lojinha e conhecer camisetas exclusivas da banda.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?          |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma famosa indústria têxtil, em parceria com ativistas políticos globais, organizou um lançamento nacional para a sua nova marca de camisetas: D-ZARMA, cujo conceito está ligado à conscientização dos riscos da *militarização* e do avanço da violência *contra os negros*: “Ninguém lembra o nome, mas todo mundo sabe a *cor*. 80% dos mortos pela polícia são *pretos*. *Desmilitarize* já. Esse tiro saiu pela culatra.”

**Boicote:**

Um grupo de empreendedores, apoiados por associações ligadas ao porte de armas (atiradores, proprietários e industriais), manifestou-se publicamente sobre o assunto: “Polícia sem armas, Estado sem *lei*. *Anarquistas* querem a *desordem*. Não vista essa camisa.” O protesto ganhou aderência de setores da igreja, do governo e de parte da mídia. As vendas inauguraram 55% abaixo do esperado.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“ <i>Crianças</i> pedem bala, mas também levam chumbo. 2.215 <i>crianças negras</i> foram mortas pela polícia em 2020. <i>Desmilitarize</i> já. Esse tiro saiu pela culatra.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Informe publicitário: em respeito às <i>famílias</i> e ao povo brasileiro, esclarecemos que a nossa luta é contra a violência, não contra a <i>ordem</i> e as <i>instituições</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“É possível ter <i>ordem sem violência</i> . É possível ter <i>ordem e progresso</i> . É possível ter um <i>Brasil com amor</i> .” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Primavera-Verão D-ZARMA. Até 50% OFF.” |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?                           |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

**Propaganda institucional:**

Uma recém-chegada gigante tecnológica divulgou, institucionalmente, seu apoio aos *transexuais*, como diferencial competitivo: “Oferecemos recursos para cirurgias de *redesignação de gênero*. Funcionários que não se identificam com o seu sexo biológico têm mais que uma consulta pelo plano. Esse envolvimento semeia *felicidade* e colhe *justiça*, onde nem todos têm o *direito* garantido pelo SUS.

**Boicote:**

Um grupo da frente parlamentar evangélica trouxe notoriedade à questão no YouTube: “*É o sinal dos tempos. O templo do Espírito virou moeda de troca para mercadores da felicidade. Por que não oferecem doações para os vulneráveis? Preferem degradação moral e vergonha. Não contratem uma empresa promíscua dessas...*” A fala do parlamentar se espalhou rapidamente e a empresa ficou estigmatizada, optando por abandonar a estratégia.

**Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Acolher e tratar o transtorno de identidade de gênero é um dever para quem está conectado ao verdadeiro sinal dos tempos.*”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Criaremos uma fundação para tratar dos pobres. Parte dos lucros será destinada à erradicação da miséria.*”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*São muitos desafios, mas estamos engajados: da pobreza às questões de gênero. Uma não anula a outra.*”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:**

“*Você pode conhecer mais sobre a empresa e nossa atuação em 32 países pelo link ‘nossa história’.*”

Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?

Totalmente inadequada    0 [ ]    1 [ ]    2 [ ]    3 [ ]    4 [ ]    5 [ ]    Totalmente adequada

**Propaganda institucional:**

Uma antiga rede de livrarias veiculou uma propaganda institucional defendendo que *refugiados* merecem *cuidados* especiais do governo, por serem “tão *hermanos* quanto nós”, incluindo cotas em universidades públicas e *vouchers* em instituições particulares de ensino.

**Boicote:**

Clientes promoveram um boicote nas redes sociais alegando *traição* (“estão dando as nossas vagas para estrangeiros”) e *injustiça*, visto que nenhum conterrâneo desfrutou de *vouchers* subsidiados pelo governo. O movimento das lojas caiu consideravelmente nos dias que se seguiram.

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (1) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Nossa pátria é o mundo. Não existem fronteiras para o conhecimento”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|   |       |       |       |       |       |       |                     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (2) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Comunicado: Fomos mal compreendidos. O brasileiro sempre em primeiro lugar”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?   |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada   | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (3) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Primeiro o irmão. Mas sem deixar pra trás o <i>hermano</i> ”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

|  |       |       |       |       |       |       |                     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| <b>Ideia (4) do(a) gerente para a reação ao boicote:</b><br>“Sempre os melhores títulos, pelos melhores preços”. |       |       |       |       |       |       |                     |
| Quão adequada esta ideia lhe parece enquanto reação gerencial ao boicote?  |       |       |       |       |       |       |                     |
| Totalmente inadequada  | 0 [ ] | 1 [ ] | 2 [ ] | 3 [ ] | 4 [ ] | 5 [ ] | Totalmente adequada |

Algo chamou sua atenção? Você gostaria de comentar a respeito dos cenários apresentados hoje? (Comentário opcional)

---

**Respostas gerenciais a dilemas estratégicos: Parte 14**

O e-mail é coletado apenas para a garantia de que o questionário foi respondido por uma pessoa real. Use sempre o mesmo e-mail em todos os formulários com o intuito de vincular suas respostas ao longo dos dias, evitando o risco de misturá-las com as de outro(a) respondente. O questionário é anônimo.

E-mail

---

Boicotes a propagandas institucionais ocorreram em diferentes circunstâncias e você está envolvido(a) nas campanhas. Um(a) gerente apresentou a você ideias de como reagir por meio de novas veiculações. Indique quão adequada você considera cada ideia enquanto reação gerencial ao boicote.

Obs: Mesmo se algum dos cenários já tiver sido respondido antes, a repetição faz parte da pesquisa.

Quando você decide se algo está certo ou errado, em que medida as considerações seguintes são relevantes para o seu raciocínio?

Se alguém sofreu ou não emocionalmente.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se algumas pessoas foram ou não tratadas de maneira diferente dos outros.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se a ação de alguém demonstrou ou não amor ao seu país.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém demonstrou ou não falta de respeito a uma figura de autoridade.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém violou ou não padrões de pureza e decência.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém foi ou não bom em matemática.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém se preocupou ou não com alguém fraco ou vulnerável.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém agiu ou não de maneira discriminatória/injusta/equânime.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém fez ou não algo para trair o seu grupo.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém respeitou ou não as tradições da sociedade.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém fez ou não algo repugnante.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém foi ou não cruel.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém teve ou não seus direitos negados.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém demonstrou ou não falta de lealdade.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se uma ação gerou ou não caos ou desordem.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Se alguém agiu ou não de uma maneira que Deus aprovaria.

|  |          |          |          |          |  |
|--|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>NADA RELEVANTE</b><br>(Essa consideração não tem nada a ver com meus julgamentos de certo e errado) |          |          |          |          | <b>EXTREMAMENTE RELEVANTE</b><br>(Esse é um dos fatores mais importantes quando eu julgo certo e errado) |
| <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>   |
|  |          |          |          |          |  |

Por favor, leia as afirmações seguintes e indique se você concorda ou discorda.

Compaixão por aqueles que sofrem é a virtude mais crucial.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Quando o governo faz leis, o princípio número um deve ser garantir que todos sejam tratados de forma igual.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Eu tenho orgulho da história do meu país.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

O respeito à autoridade é algo que todas as crianças precisam aprender.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

As pessoas não devem fazer coisas repugnantes, mesmo que ninguém seja prejudicado.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

É melhor fazer o bem do que fazer o mal.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Uma das piores coisas que alguém poderia fazer é machucar um animal indefeso.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Justiça é o pré-requisito mais importante para uma sociedade.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

As pessoas devem ser leais aos seus familiares, mesmo quando eles fizerem algo errado.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Homens e mulheres têm papéis diferentes para desempenhar na sociedade.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Eu considero que alguns atos são errados porque não são naturais.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Em nenhuma situação é correto matar um ser humano.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Acredito que é moralmente errado que crianças ricas herdem um monte de dinheiro enquanto crianças pobres não herdam nada.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

É mais importante agir pelo sucesso do grupo do que expressar minhas preferências individuais.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Se eu fosse um soldado e discordasse das ordens do meu superior, eu obedeceria assim mesmo porque é o meu dever.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

Castidade é uma virtude importante e preciosa.

|                            |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>DISCORDO FORTEMENTE</b> |          |          |          |          | <b>CONCORDO FORTEMENTE</b> |
| <b>0</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                   |
|                            |          |          |          |          |                            |

## **APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Venho convidá-lo(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa “RESPOSTAS GERENCIAIS A DILEMAS ESTRATÉGICOS: CAPTURANDO POLÍTICAS DE DECISÃO E SUAS FUNDAÇÕES MORAIS.”. Trata-se da pesquisa de mestrado do aluno Davi Pires Andrade Brescia, orientado pelo Prof. Jonathan Simões Freitas no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGA/CEPEAD/UFMG).

A pesquisa em questão visa compreender como gerentes, responsáveis por propagandas institucionais, lidam com respostas negativas de seus públicos a estratégias possivelmente sensíveis.

### **Processo:**

Para participar da pesquisa, você deverá responder, durante 12 dias, (pela internet / celular - dia e horário a ser definido pelo respondente), a um questionário de 16 perguntas por dia. Cada questionário conterá uma breve história fictícia em que um tipo de ação estratégica gera um boicote. Para responder, você deverá indicar o grau de concordância com quatro possíveis respostas gerenciais descritas (em uma frase) para cada boicote. O tempo diário estimado de respostas é de 7 a 10 minutos.

Após esses 12 dias, o(a) participante deverá responder a um último questionário, também pela internet, composto de 30 breves questões sobre preferências e identificações morais. Estima-se no máximo 10 minutos para a realização dessa atividade.

Por fim, uma entrevista on-line será realizada, de no máximo 15 minutos, apenas com os(as) participantes que quiserem participar, para averiguar, segundo a perspectiva do(a) respondente, o grau de realismo das histórias contadas nos questionários. A entrevista será feita pelo aplicativo Jitsi e será gravada, apenas para fins de transcrição e análise, sem uso das imagens ou do áudio em publicações.

**Os riscos envolvidos na participação desta pesquisa são:**

(1) O possível constrangimento em relação aos cenários estratégicos propostos, que tratam de: situações críticas, dilemas morais, padrões de justiça, autoridade, ambiguidades, assuntos que abordam temas políticos, religiosos, educacionais, sexuais, dissonâncias cognitivas, etc.

(2) Perguntas e opções de respostas que apresentam situações possivelmente desconfortáveis, e que podem causar conflito interno no ato do julgamento da mensuração de adequação.

(3) Cansaço devido à quantidade de dias necessários à participação total do questionário e entrevista.

Para dirimir os riscos explicitados acima, os participantes da pesquisa poderão deixar de responder a quaisquer das questões ou mesmo declinar da sua participação na pesquisa, sem nenhum prejuízo pessoal ou profissional em qualquer momento, visto que a participação é voluntária. A identidade do respondente será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resoluções Nº 466/12; 441/11).

**Benefícios:**

Para não influenciar a voluntariedade da participação, nenhum pagamento ou premiação podem ser oferecidos. Contudo, para aqueles(as) que participarem até o final, um sumário executivo dos resultados da pesquisa será enviado. Nele, será possível comparar o seu perfil gerencial com o agregado dos(as) demais respondentes, sem que haja, contudo, qualquer identificação nominal. Esse sumário será compartilhado após a defesa da dissertação, prevista para julho de 2021.

Além disso, mais amplamente, a sua participação beneficiará a pesquisa nacional sobre um tema de alta relevância atual.

Os resultados obtidos pela sua entrevista estarão à disposição quando finalizada. O nome ou quaisquer outras informações que possam identificar o respondente não serão divulgadas em hipótese alguma. Todas as informações apenas serão utilizadas, nessas condições, para fins acadêmicos e/ou científicos, como em publicações decorrentes da pesquisa e/ou eventos correlatos.

Uma via deste termo será encaminhada aos participantes por e-mail. Os dados utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5(cinco) anos e serão destruídos após este tempo. Caso esteja de acordo com os termos acima, pedimos que preencha abaixo o termo para consentimento de sua participação, a modalidade que deseja participar e os seus dados.

Em caso de dúvidas de aspecto ético, o questionamento pode ser dirigido ao CEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG: Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005. Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901. E-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br). Tel: 3409-4592.

O(A) Sr.(a) também pode contatar os responsáveis pela pesquisa:

Pesquisador responsável: Jonathan Simões Freitas

Contato: [jonathansf@face.ufmg.br](mailto:jonathansf@face.ufmg.br). (31) 3409-7243

Pesquisador (mestrando): Davi Pires Andrade Brescia

Contato: [davibrescia@ufmg.br](mailto:davibrescia@ufmg.br). (31) 99113-9377

## APÊNDICE C: DESCRIÇÃO DAS SOLUÇÕES ABSOLUTAS E RELATIVAS

**Quadro 19:** Modelos causais para o (não) reforço de propagandas morais

| TRATAMENTO ABSOLUTO |                  |   |                                     |
|---------------------|------------------|---|-------------------------------------|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |   | NPMM (total: 9)                     |
| REF                 | 1                | —   | —                                   |
| REF                 | 0                | 1) $MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 \Leftrightarrow REF=0$<br>2) $MP=2 + MP=3*MB=2 + MB=1*MT=1 [+MP=1*MB=3] \Leftrightarrow REF=0$ | $CR=2 + MT=1 \Leftrightarrow REF=0$ |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(REF=1)** Não foram encontrados modelos que expliquem as situações em que o progressista reforce os sentimentos e as moralidades propostas pelas propagandas.

**(REF=0)** Ao ser confrontado por um boicote, o progressista rejeita o reforço (endosso) das propagandas morais em sua tréplica, descartando o uso dos sentimentos presentes em sua linguagem publicitária original, nas seguintes circunstâncias:

- 1) **MP=2** quando a propaganda mexe com sentimentos ou se vale de causas concernentes à liberdade ou opressão de indivíduos (*e.g.* preconceito, homossexualidade, drogas) *ou (+)* **MP=3\*MB=2** quando a propaganda mescla sentimentos que evocam a justiça (ou a sua ausência) e algum outro sentimento presente em um "mix" que contém elementos do cuidado ou da liberdade (*e.g.* indignação, equidade, amor, zelo) *e (\*)* quando o boicote fala de sentimentos relacionados à autoridade e subversão (*e.g.* libertinagem, soberania) em prol de causas como aborto, homossexualidade e censura *ou (+)* **MB=1\*MT=1** quando o boicote mexe com sentimentos relacionados à lealdade e à traição (*e.g.* patriotismo, segregação, fidelidade) *e (\*)* o boicote acontece fundamentalmente na internet, sem a participação de movimentos articulados com outros *stakeholders*, sem publicações nas mídias convencionais e sem investimento externo ou qualquer outro apoio que o financie.
- 2) (...) *ou (+)* **MP=1\*MB=3** quando a propaganda fala de sentimentos que evocam o cuidado (contra o dano) (*e.g.* afeto, empatia) em causas como direito dos animais e combate à violência contra crianças negras *e (+)* o boicote manifesta sentimentos

relacionados à pureza (contra a degradação) (*e.g.* castidade, virtude, limpeza) em causas que tratam de temáticas como prostituição, homossexualidade e religião.

**Quadro 20:** Modelos causais para a (não) retratação de propagandas morais

| TRATAMENTO ABSOLUTO |                  |   |  |
|---------------------|------------------|---|--|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |   | NPMM (total: 9)                            |
| RET                 | 1                | 3) $MB=2 + MP=1*MB=1 + MP=2*MB=4 \Leftrightarrow RET=1$ | $MP=2 + MB=2 + MB=3 \Leftrightarrow RET=1$ |
|                     | 0                | 4) $MP=3 + MB=3 + MP=2*MB=1 \Leftrightarrow RET=0$      | —  |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(RET=1):** progressistas concordam em retratar os sentimentos morais das propagandas nas seguintes condições:

- 3) **MB=2** quando o boicote manifesta situações que mexem com sentimentos que refletem autoridade e subversão (*e.g.* lei, ordem, anarquia)

*ou (+)*

**MP=1\*MB=1** quando a propaganda fala de ou defende causas por meio de sentimentos que expressam cuidado (contra o dano) (*e.g.* preconceito racial, xenofobia, homossexualidade etc) *e (\*)* o boicote mexe com sentimentos relacionados à lealdade e à traição (*e.g.* patriotismo, hipocrisia, "se vender")

*ou (+)*

**MP=2\*MB=4** a propaganda em questão defende causas ou situações que mexem com a sensação de liberdade ou denunciam algum tipo de opressão (*e.g.* censurar a religião, traição no relacionamento, obrigatoriedade de vacinas) *e (\*)* o boicote é provocado por um misto de sentimentos que evocam a justiça (*e.g.* contra a trapaça em algum nível) e alguma outra motivação provocada por sentimentos do tipo lealdade, traição, autoridade, subversão, pureza ou degradação (*e.g.* equidade, crítica ao hedonismo e ao machismo).

**(RET=0):** o progressista não concordou em retratar os termos da propaganda original nas seguintes situações:

- 4) **MP=3** a propaganda defende causas ou situações que trazem um misto de sentimentos de duas ordens: (1) justiça, combate à trapaça, (i)legalidade etc. e (2) cuidado, amor,

afetividade ou que evoquem a sensação de (falta de) liberdade (e.g. manutenção da cultura indígena, direito dos animais, liberdade para abortar)

*ou (+)*

**MB=3** o boicote traduz sentimentos que expressam o zelo e a manutenção da pureza ou a perturbação em algum nível deste valor (e.g. desconstrução do conceito tradicional de família, distorção de dogmas, promiscuidade)

*ou (+)*

**MP=2\*MB=1** a propaganda fala de causas ou situações que são motivadas por sentimentos de liberdade ou a falta desta *e (\*)* o boicote é motivado e comunicado por sentimentos que manifestam a necessidade de lealdade ou que denunciam traições (e.g. bairrismo nacionalista, falta de compromisso com a laicidade).

Observe-se que não houve situações em que o não progressista não tenha concordado efetivamente em se retratar em relação à propaganda veiculada.

**Quadro 21:** Modelos causais para a (não) flexibilização das propagandas morais

| TRATAMENTO ABSOLUTO |                  |   |  |
|---------------------|------------------|---|--|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |   | NPMM (total: 9)                            |
| FLE                 | 1                | 5) $CR=1 + MT=2 \Leftrightarrow FLE=1$<br>6) $MB=2 + MP=1*CR=2 + MP=3*MT=2 + CR=1*MT=1 \Leftrightarrow FLE=1$ | $MB=2 + MB=4 + CR=2 \Leftrightarrow FLE=1$ |
|                     | 0                | —   | —  |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(FLE=1):** o progressista concordou em misturar outros sentimentos advindos do boicote na criação de uma nova propaganda (tréplica), com o intuito de flexibilizar, *i.e.*, amenizar em algum nível, os dizeres da primeira veiculação, nas seguintes situações:

5) **CR=1** o boicote foi financeiramente conflitante com os objetivos da empresa e trouxe algum prejuízo efetivo para a organização

*ou (+)*

**MT=2** o boicote aconteceu para além da internet, com a participação de movimentos articulados de outros *stakeholders* (e.g. manifestações públicas) ou publicações em mídias de massa ou ainda com algum investimento para financiá-lo com vistas a amplificar sua mensagem.

6) **MB=2** o boicote traduz a reivindicação de autoridade ou evoca sentimentos contra determinadas autoridades as quais considera subversivas e impróprias (e.g. charlatanice na medicina, ausência de conhecimento, autoritarismo de uma minoria sobre uma classe profissional)

*ou (+)*

**MP=1\*CR=2** quando a propaganda aborda sentimentos que falam de cuidado (contra o dano) (e.g. proteção) em causas como o direito indígena de manutenção da sua cultura e (\*) o boicote foi irrelevante do ponto de vista financeiro (i.e., não trouxe qualquer tipo de prejuízo financeiro para a organização)

*ou (+)*

**MP=3\*MT=2** quando a propaganda mescla sentimentos que despertam o senso de justiça (ou a sua ausência) e algum outro sentimento presente em um "mix" que contém elementos típicos do cuidado ou da liberdade (e.g. indignação, equidade, amor, zelo) e (\*) o boicote aconteceu para além da internet, com a participação de movimentos articulados de outros *stakeholders* (e.g. manifestações públicas) ou publicações em mídias de massa ou ainda com algum financiamento

*ou (+)*

**CR=1\*MT=1** o boicote foi financeiramente conflitante com os objetivos da empresa e trouxe algum prejuízo efetivo para a organização e (\*) o boicote aconteceu na internet, com críticas e ataques a marcas, mas sem a participação de movimentos articulados (e.g. manifestações públicas etc).

**(FLE=0):** não há modelos causais capazes de demonstrar em que situações o progressista discordou em flexibilizar a linguagem para os sentimentos comunicados em suas propagandas (trélicas), diante de boicotes.

**Quadro 22:** Modelos causais para a (não) alteração das propagandas morais para propagandas não morais

| TRATAMENTO ABSOLUTO |   |   |
|---------------------|---|---|
| Resposta ao boicote |   |   |
|                     |   | <b>PMM (total: 142)</b>   |
|                     |   | <b>NPMM (total: 9)</b>  |
| ALT                 | 1 | —   |
|                     | 0 | 7) $CR=2 + MT=2 \Leftrightarrow ALT=0$<br>8) $CR=2 + MT=2 [+MP=1*MB=3 + MP=3*MB=2] \Leftrightarrow ALT=0$ |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(ALT=1):** a ausência de modelos causais para ALT-1 indica que não houve evidência de situações capazes de consistentemente motivar progressistas a abandonarem a estratégia de veiculação de propagandas morais; incluindo causas relacionadas ao cuidado, amor — contra o dano (*e.g.* em favor de minorias étnicas e/ou sociais, sororidade etc.) —, em favor da liberdade — e contra a opressão — (*e.g.* liberdade de expressão, censura) ou ainda que militam pela justiça — contra injustiças — (*e.g.* criminalização indígena, direitos LGBTQIA+), visando à veiculação de um tipo de propaganda neutra, que evade do linguajar moral (*e.g.* promoções).

**(ALT=0):** progressistas e não progressistas não concordam em alterar o vocabulário de suas propagandas, que defendem causas relacionadas ao cuidado, liberdade e justiça nas seguintes circunstâncias:

7) **CR=2** quando o boicote não gerou prejuízos financeiros para a organização  
*ou (+)*

**MT=2** o boicote superou os limites da internet, com a participação de movimentos articulados (*e.g.* manifestações com cartazes) ou presença de outros *stakeholders*, cobertura da imprensa ou ainda com a injeção de algum tipo de financiamento para ampliar seu impacto, frequência ou cobertura.

8) (...) *ou (+)* **MP=1\*MB=3** a propaganda expressa o cuidado (contra o dano) como sentimento primário para defender causas ligadas que combatem (*e.g.*) preconceito racial, xenofobia, homossexualidade etc. *e (\*)* o boicote traduz sentimentos que expressam o zelo e a manutenção da pureza — ou sua perturbação em algum nível (*e.g.* desconstrução do conceito tradicional de família, distorção de dogmas, promiscuidade)

ou (+)

**MP=3\*MB=2** quando a propaganda mescla sentimentos de justiça (ou a sua ausência) a outros, do tipo cuidado ou à liberdade (e.g. indignação, equidade, amor, zelo) e (\*) o boicote manifesta situações que refletem a necessidade ou as relações de autoridade e subversão (e.g. lei, ordem, anarquia).

A seguir, serão apresentados, também, os detalhamentos dos modelos causais encontrados para o tratamento relativo dado à amostra. Bem como foi feito com o tratamento absoluto, serão mantidas as soluções para o não progressista, tendo em vista a manutenção de todas as expressões que colaborarão para as explicações.

**Quadro 23:** Modelos causais do (não) reforço estratégico, segundo padrões morais relativos do progressista.

| TRATAMENTO RELATIVO |                  |  |                      |
|---------------------|------------------|--|----------------------|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |  | NPMM (total: 9)      |
| REF                 | 1                | 9) CD*AS + cd*sd ↔ REF                                     | LT ↔ REF<br>CD ↔ REF |
|                     | 0                | 10) cd*SD + CD*sd + as*SD ↔ ref<br>11) CD*as + cd*SD ↔ ref | cd ↔ ref<br>lt ↔ ref |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(REF=1):** propagandas morais são reforçadas (i.e., endossadas) por um progressista em novas publicações institucionais (trélicas), quando esse profissional é, entre todos os demais respondentes progressistas,

- 9) **CD\*AS** relativamente mais sensível a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — e.g. em favor de minorias étnicas e sociais, direito dos animais, desarmamento etc. — do que a média de seus pares e (\*) também relativamente mais sensíveis que a média de seus pares em relação a causas e situações que abordam sentimentos relacionados à autoridade (e contra a subversão), e.g. respeito profissional, obediência, deferência etc.

ou (+)

**cd\*sd** relativamente menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — e.g. prisão de menores, cultura afro, saúde LGBTQIA+ — que a média de seus pares e (\*) também relativamente menos sensíveis do que a média de seus pares

em relação a causas e situações que exploram sentimentos como: santidade, pureza, temperança, piedade, castidade, nojo etc.

**(REF=0):** propagandas morais não são reforçadas (*i.e.*, endossadas) pelo progressista em novas publicações institucionais (trélicas), quando estes são, entre todos os demais respondentes progressistas,

10) **cd\*SD** relativamente menos sensíveis do que a média de seus pares a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* empatia com estrangeiros imigrantes, morticínio de outras raças — *e (\*)* relativamente mais sensíveis a situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza, *e.g.* decência, castidade, integridade etc.

*ou (+)*

**CD\*sd** relativamente mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — *e.g.* dívida histórica, acolhimento universal etc. — que a média de seus pares *e (\*)* relativamente menos sensíveis a causas e situações sociais que envolvam sentimentos da ordem da pureza, *e.g.* santidade, castidade, religiosidade, piedade etc.

*ou (+)*

**as\*SD** relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* cumprimento, liderança — *e (\*)* relativamente os mais sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* abstenção, nojo, virtude etc.

11) **CD\*as** relativamente os mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* direito dos animais, casamento gay etc. — *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão), *e.g.* subordinação, profissionalismo, conhecimento científico etc.

*ou (+)*

**cd\*SD** relativamente os menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* adoção homossexual, redesignação sexual etc. — *e (\*)* relativamente os mais sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* castidade, religiosidade, piedade etc.

**Quadro 24:** Modelos causais da (não) retratação estratégica, segundo padrões morais relativos da amostra

| TRATAMENTO RELATIVO |                  |   |                              |
|---------------------|------------------|---|------------------------------|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |   | NPMM (total: 9)              |
| RET                 | 1                | 12) AS ↔ RET                            | CD ↔ RET<br>CD + AS*SD ↔ RET |
|                     | 0                | 13) as ↔ ret<br>14) CD*as + cd*sd ↔ ret | cd ↔ ret<br>cd + AS*SD ↔ ret |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(RET=1):** propagandas morais são retratadas pelo progressista — *i.e.*, tréplicas da comunicação assumem o contorno emocional do boicote — quando estes profissionais são, entre os seus pares,

12) **AS↔RET** relativamente os mais sensíveis aos sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* subordinação, honra, legalidade etc.

**(RET=0):** propagandas morais não são retratadas (corrigidas) pelo progressista — *i.e.*, não assumem o contorno emocional do boicote em novas publicações institucionais — quando estes profissionais são, entre os seus pares,

13) **as↔ret** relativamente os menos sensíveis aos sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* respeito profissional, supremacia, deferência etc.

14) **CD\*as** relativamente mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — *e.g.* em favor de minorias étnicas e sociais, direito dos animais, desarmamento etc. — que a média de seus pares *e* (\*) também relativamente menos sensíveis que a média de seus pares em relação a causas e situações que abordam sentimentos relacionados à autoridade (e contra a subversão), *e.g.* respeito profissional, obediência, deferência etc.

*ou* (+)

**cd\*sd** relativamente menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — *e.g.* prisão de menores, cultura afro, saúde LGBTQIA+ — que a média de seus pares *e* (\*) também relativamente menos sensíveis que a média de seus pares em relação a causas e situações que exploram sentimentos como: santidade, pureza, temperança, piedade, castidade, nojo etc.

**Quadro 25:** Modelos causais da (não) flexibilização estratégica, segundo padrões morais relativos da amostra

| TRATAMENTO RELATIVO |                  |  |                              |
|---------------------|------------------|--|------------------------------|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |  | NPMM (total: 9)              |
| FLE                 | 1                | 15) CD*AS + jt*sd ⇔ FLE<br>16) CD*jt + CD*AS + LT*sd ⇔ FLE | CD ⇔ FLE<br>CD + lt*as ⇔ FLE |
|                     | 0                | 17) cd*SD + JT*as ⇔ fle<br>18) cd*SD + JT*as + LT*as ⇔ fle | cd ⇔ fle<br>SD ⇔ fle         |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(FLE=1):** propagandas são flexibilizadas (amenizadas) pelo progressista — *i.e.*, a veiculação de uma nova publicação institucional mistura os sentimentos originais da primeira propaganda com os sentimentos do boicote — quando estes profissionais são, entre os seus pares,

15) **CD\*AS** relativamente mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — *e.g.* em favor de minorias étnicas e sociais, direito dos animais, desarmamento etc. — que a média de seus pares *e (\*)* também relativamente mais sensíveis que a média de seus pares em relação a causas e situações que abordam sentimentos relacionados à autoridade (e contra a subversão), *e.g.* respeito profissional, obediência, deferência etc.

*ou (+)*

**jt\*sd** relativamente menos sensíveis a causas que suscitam sentimentos de justiça (contra a trapaça) — *e.g.* (im)parcialidade, reciprocidade, equidade etc. *e (\*)* relativamente menos sensíveis a situações que envolvam sentimentos da ordem da pureza, *e.g.* santidade, castidade, religiosidade, piedade etc.

16) **CD\*jt** relativamente os mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* inclusividade religiosa, violência contra a comunidade negra etc. — *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça, *e.g.* confiança, (im)parcialidade, direitos, deveres, igualdade, etc.

*ou (+)*

**CD\*AS** relativamente mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado — *e.g.* amor à comunidade LGBTQIA+, receptividade do imigrante etc. — que a média de seus pares *e (\*)* também relativamente mais sensíveis que a média de

seus pares quando as causas e situações abordadas mexem com os sentimentos relacionados à autoridade (e contra a subversão), *e.g.* conhecimento científico, validade da lei, deferência para com a polícia etc.

*ou (+)*

**LT\*sd** relativamente os mais sensíveis a causas que falam de lealdade (contra a traição), *e.g.* estatismo, coletivo, companheirismo etc., *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* abstinência, estéril, limpeza etc.

**(FLE=0):** propagandas não são flexibilizadas (amenizadas) pelo progressista — *i.e.*, a veiculação de uma nova publicação institucional não mistura os sentimentos originais da primeira propaganda com os sentimentos do boicote — quando estes profissionais são, entre os seus pares,

17) **cd\*SD** relativamente os menos sensíveis que a média de seus pares a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* empatia com estrangeiros imigrantes, morticínio de outras raças — *e (\*)* relativamente mais sensíveis a situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza, *e.g.* decência, castidade, integridade etc.

*ou (+)*

**JT\*as** relativamente os mais sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça (contra a trapaça), *e.g.* confiança, direitos, deveres, igualdade, etc., *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* respeito profissional, obediência, deferência etc.

18) **cd\*SD** relativamente os menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* adoção homossexual, redesignação sexual etc. — *e (\*)* relativamente os mais sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* castidade, religiosidade, piedade etc.

*ou (+)*

**JT\*as** relativamente os mais sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça (contra a trapaça), *e.g.* confiança, direitos, deveres, igualdade, etc., *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a causas que exploram

sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* respeito profissional, obediência, deferência etc.

*ou (+)*

**LT\*as** relativamente os mais sensíveis a causas que falam de lealdade (contra a traição), *e.g.* espírito nacionalista, pertencimento a grupos, camaradagem etc., *e (\*)* relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* conhecimento comprovado, credibilidade etc.

**Quadro 26:** Modelos causais da (não) alteração estratégica, segundo padrões morais relativos da amostra

| TRATAMENTO RELATIVO |                  |   |   |
|---------------------|------------------|---|---|
| Resposta ao boicote | PMM (total: 142) |   | NPMM (total: 9)   |
| ALT                 | 1                | 19) $cd*JT + cd*LT + JT*AS + AS*sd \Leftrightarrow ALT$ | $CD \Leftrightarrow ALT$                                  |
|                     | 0                | 20) $CD*jt + CD*as + LT*as + lt*SD \Leftrightarrow alt$ | $cd \Leftrightarrow alt$<br>$cd + lt \Leftrightarrow alt$ |

Fonte: desenvolvido pelo autor (2021).

**(ALT=1):** o progressista altera (substitui) propagandas que mexem com sentimentos morais por outro tipo de propaganda, mais neutra, que evade do vocabulário moral (*e.g.* promocional) — após boicotes de qualquer ordem — quando estes profissionais são, entre os seus pares progressistas,

19) **cd\*JT** relativamente os menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* inclusividade, diversidade — *e (\*)* relativamente os mais sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça, *e.g.* confiança, (im)parcialidade, direitos, deveres, etc.

*ou (+)*

**cd\*LT** relativamente os menos sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* em favor de minorias étnicas e sociais, direito dos animais etc. — *e (\*)* relativamente os mais sensíveis a causas que falam de lealdade (contra a traição), *e.g.* patriotismo, espírito de equipe, pertencimento a times e grupos etc.

*ou (+)*

**JT\*AS** relativamente os mais sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça (contra a trapaça), *e.g.* confiança, (im)parcialidade, direitos, deveres, igualdade, etc., *e* (\*) relativamente os mais sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* respeito, cumprimento de tarefas, aceitar ordens etc.

*ou* (+)

**AS\*sd** relativamente os mais sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* cumprimento, liderança — *e* (\*) relativamente os menos sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* abstenção, nojo, virtude etc.

**(ALT=0):** o progressista não altera (não substitui, não rejeita) propagandas que mexem com sentimentos morais por um tipo de propaganda mais neutra, que evade do vocabulário moral (*e.g.* promocional) — após boicotes de qualquer ordem —, quando estes profissionais são, entre os seus pares,

20) **CD\*jt** relativamente os mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* em favor de refugiados, direito dos animais etc. — *e* (\*) relativamente os menos sensíveis a situações ou causas que envolvam sentimentos relacionados à justiça (contra a trapaça), *e.g.* confiança, (im)parcialidade, direitos, deveres, igualdade, etc.

*ou* (+)

**CD\*as** relativamente os mais sensíveis a causas e situações sociais que suscitam o cuidado (contra o dano) — *e.g.* em favor de minorias étnicas, LGBTs etc. — *e* (\*) relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* respeito profissional, obediência, deferência etc.

*ou* (+)

**LT\*as** relativamente os mais sensíveis a causas que falam de lealdade (contra a traição), *e.g.* espírito nacionalista, pertencimento a grupos, camaradagem etc., *e* (\*) relativamente os menos sensíveis a causas que exploram sentimentos de autoridade (contra subversão) — *e.g.* conhecimento comprovado, credibilidade etc.

*ou* (+)

**lt\*SD** relativamente os menos sensíveis a causas que falam de lealdade (contra a traição), *e.g.* patriotismo, espírito de equipe, pertencimento a times e grupos etc., *e* (\*)

relativamente os mais sensíveis a causas e situações que envolvam sentimentos de ordem da pureza (contra a degradação), *e.g.* santidade, religiosidade, piedade etc.

## APÊNDICE D: CENÁRIOS, CAUSAS E VOCABULÁRIOS

| CENÁRIOS MORAIS |          |                  |  |  |  |  |                                 |                               |  |
|-----------------|----------|------------------|--|--|--|--|---------------------------------|-------------------------------|--|
| Dia             | Cenário  | Causa            | Moralidade da Propaganda (MP)          | Vocabulário (MP)   | Moralidade do Boicote (MIB)            | Vocabulário (MB)                                       | Correspondência do Boicote (CR) | Materialidade do Boicote (MT) |  |
| 1               | 1c2c3b4a | animais          | Justiça-Trapapaça + Cuidado-Dano       | cuidar de cães, doações, pets abandonados, merecem, justo, estas crianças                | Santidade-degradação                   | repulsivo, animais, crianças de verdade                | sem prejuízo                    | simbólico                     |  |
| 1               | 1a2b3a4b | armas            | Cuidado-dano                           | militarização, contra os negros, cor, pretos, desmilitarize                              | Autoridade-subversão                   | lei, Anarquistas, desordem,                            | deu prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 2               | 1c2c3a4b | prostituição     | Justiça-Trapapaça + Cuidado-Dano       | profissionais do sexo, combater os estereótipos, justiça social, feliz, direito de todos | Santidade-degradação                   | igreja, distorcer                                      | deu prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 2               | 1a2c3b4a | religião         | Liberdade-opressão                     | prisão, idade média, Liberte-se  | Santidade-degradação                   | Escola Franciscana, cristãos                           | sem prejuízo                    | simbólico                     |  |
| 2               | 1a2c3a4b | homossexualidade | Cuidado-dano                           | homossexuais, homens, amor   | Santidade-degradação                   | repulsa, ofensa, fé                                    | deu prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 2               | 1a2a3a4a | negros           | Cuidado-dano                           | matriz africana, brasileiras, brasileiro, candomblé                                      | L ealdade-traição                      | Leal, patriota, negar, segregação                      | deu prejuízo                    | simbólico                     |  |
| 3               | 1b2a3a4a | liberdade        | Liberdade-opressão                     | liberdade, inviolável, Justiça   | L ealdade-traição                      | Militares, nacionalistas, Traidores, pátria            | deu prejuízo                    | simbólico                     |  |
| 3               | 1c2b3b4a | aborto           | Justiça-Trapapaça + Liberdade-opressão | cuidado, liberdade, mulheres, direito, aborto  | Autoridade-subversão                   | libertinagem   | sem prejuízo                    | simbólico                     |  |
| 3               | 1c2b3b4b | homossexualidade | Justiça-Trapapaça + Cuidado-dano       | justo, liberdade, impor  | Autoridade-subversão                   | subvertem  | sem prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 3               | 1b2d3b4b | covid-19         | Liberdade-opressão                     | obrigatória, Liberdade, liberdade, exigência, obrigar, abrir mão, liberdade              | Justiça-trapaça + Autoridade-subversão | comprar a lei, subversão                               | sem prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 4               | 1c2b3a4b | mulheres         | Justiça-Trapapaça + Liberdade-opressão | trapaça, oprimem, ganhar mais dinheiro, custa até 10 vezes                               | Autoridade-subversão                   | soberana, quem responde pela saúde, doutor, autoridade | deu prejuízo                    | substantivo                   |  |
| 4               | 1c2a3b4a | ética sexual     | Justiça-Trapapaça + Liberdade-opressão | liberdade, fiel como você, infiel, Liberdade   | L ealdade-traição                      | fidelidade, fidelidade, virtude                        | sem prejuízo                    | simbólico                     |  |

|   |          |                  |                                      |  |  |   |              |             |
|---|----------|------------------|--------------------------------------|--|--|---|--------------|-------------|
| 4 | 1c2d3a4b | homossexualidade | Justiça-Trapapa + Cuidado-dano       | transgênero, injustiça, minorias   | Justiça-trapaça + Lealdade-traição     | justiça traíndo, sócio-torcedores, fidelidade                                     | deu prejuízo | substantivo |
| 4 | 1a2c3b4b | índios           | Cuidado-dano                         | indígena, dívida histórica, assistência às tribos                                    | Santidade-degradação                   | perseguição contra os cristãos  | sem prejuízo | substantivo |
| 5 | 1b2c3a4b | preconceito      | Liberdade-opressão                   | cooptação sociocultural, exploração, Liberte-se, opressão                            | Santidade-degradação                   | higiene, nojento  | deu prejuízo | substantivo |
| 5 | 1b2b3a4a | anticiência      | Liberdade-opressão                   | opressora, liberta, rouba, aprisiona, dependentes                                    | Autoridade-subversão                   | Conhecimento, autoridade, roubam, amadores, rejeição                              | deu prejuízo | simbólico   |
| 5 | 1b2c3b4a | homossexualidade | Cuidado-dano                         | homem transgênero, Escolha, Escolha  | Santidade-degradação                   | pecado  | sem prejuízo | simbólico   |
| 5 | 1b2d3a4b | religião         | Liberdade-opressão                   | liberdade, satirico, teaser  | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | religiosa, blasfemos, pervertido, processos, culto                                | deu prejuízo | substantivo |
| 6 | 1c2c3b4a | animais          | Justiça-Trapapa + Cuidado-dano       | cuidar de cães, doações, pets abandonados, Todos merecem, justo, estas crianças      | Santidade-degradação                   | repulsivo   | sem prejuízo | simbólico   |
| 6 | 1c2a3a4b | covid-19         | Justiça-Trapapa + Cuidado-dano       | preocupação, justa priorização, vidas, valorizadas                                   | Lealdade-traição                       | traição, Verdadeiros professores, privilégios,                                    | deu prejuízo | substantivo |
| 6 | 1a2c3a4a | homossexualidade | Cuidado-dano                         | amar, gênero, preconceitos   | Santidade-degradação                   | família tradicional, infantis   | deu prejuízo | simbólico   |
| 6 | 1b2b3b4a | drogas           | Liberdade-opressão                   | libertária, liberdade, Free, liberdade de expressão, repressão                       | Autoridade-subversão                   | subversiva, impróprio   | sem prejuízo | simbólico   |
| 7 | 1a2b3b4a | negros           | Cuidado-dano                         | lugar de fala, negros, cuidar, tratar  | Autoridade-subversão                   | autoritarismo, obedecer   | sem prejuízo | simbólico   |
| 7 | 1b2c3a4a | mulheres         | Liberdade-opressão                   | liberdade, momento perfeito, faz, Liberdade  | Santidade-degradação                   | religioso, igreja, inocentes, impiedosamente                                      | deu prejuízo | simbólico   |
| 7 | 1a2d3a4b | homossexualidade | Cuidado-dano                         | Saúde LGBTQIA+, homoeróticas, público homossexual, O acolhimento universal, minorias | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | tradicional, injusto, imorais, família brasileira, perversidos, perversão imposta | deu prejuízo | substantivo |
| 7 | 1c2d3a4a | aborto           | Justiça-Trapapa + Liberdade-opressão | abortar, justiça, liberdade, justiça, não serão brincadeira                          | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | justiça, doutrina cristã, sagrada, justiça, divina                                | deu prejuízo | simbólico   |

|    |          |                  |                                      |  |  |  |              |             |
|----|----------|------------------|--------------------------------------|--|--|--|--------------|-------------|
| 8  | 1a2a3a4b | religião         | Cuidado-dano                         | inclusividade, aproximação, religiões africanas, virou, vira               | L ealdade-traição                      | traiu, aproveitaram, 30 moedas   | deu prejuízo | substantivo |
| 8  | 1b2c3b4b | ética sexual     | Liberdade-opressão                   | poliamor, empoderamento, liberdade, opressão, imposta, tradição            | Santidade-degradação                   | família tradicional, ser casada com um homem só, até que a morte nos separe, cantora gospel, adúltero                    | sem prejuízo | substantivo |
| 8  | 1a2d3b4a | homossexualidade | Cuidado-dano                         | homofobia, racismo, casamentos homossexuais, amor, pode, lésbicas          | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | pastor evangélico, fiéis, dogmas, igreja, ilegal, direito, religiosa, repulsiva, profanação, templos                     | sem prejuízo | simbólico   |
| 8  | 1b2a3b4a | covid-19         | Liberdade-opressão                   | liberdade, obrigatoriedade, liberdade                                      | L ealdade-traição                      | individualismo, seu, sua, todo mundo   | sem prejuízo | simbólico   |
| 9  | 1c2c3b4b | índios           | Justiça-Trapaça + Cuidado-dano       | indígena, brasileiras, Julgá-los, criminalizá-los, Índios, Ame-os          | Santidade-degradação                   | religioso, repúdio, náuseas, escrupulos, suje, sangue, Deus, piedade   | sem prejuízo | substantivo |
| 9  | 1b2a3b4b | bairrismo        | Liberdade-opressão                   | Liberdade, República do Rio Grande   | L ealdade-traição                      | lesa-pátria, traição   | sem prejuízo | substantivo |
| 9  | 1a2d3b4b | homossexualidade | Cuidado-dano                         | proteger, afetivo, crianças, inclusiva, excludente                         | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | depravação, injusto, igualdade, privilégios, imoral, desonesto   | sem prejuízo | substantivo |
| 9  | 1c2b3a4a | censura          | Justiça-Trapaça + Liberdade-opressão | censura, liberdade, justiça, justo, só, Liberal                            | Autoridade-subversão                   | jocosos, usa, papel  | deu prejuízo | simbólico   |
| 10 | 1b2b3b4b | covid-19         | Liberdade-opressão                   | liberdade, flexibilizar, arbitrariedade, liberdade                         | Autoridade-subversão                   | reivindicaram autoridade científica, amadores, refutado, comprovadamente, Não são cientistas, não sabem, descredibilizar | sem prejuízo | substantivo |
| 10 | 1b2b3a4b | antiência        | Liberdade-opressão                   | liberdade, dominante, imposição, perseguição, todas, diferenças, livres    | Autoridade-subversão                   | subversão, Religare, ciência de verdade, evolução  | deu prejuízo | substantivo |
| 10 | 1c2d3b4b | homossexualidade | Justiça-Trapaça + Cuidado-dano       | LGBTQIA+, união, acolher, comunidade homossexual, Questões de gênero, amor | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | tradicional, igreja cristã, doutrina, desonestamente, lobos travestidos de cordeiros, enganaram, liderança, igreja       | sem prejuízo | substantivo |
| 10 | 1c2d3b4a | mulheres         | Justiça-Trapaça + Cuidado-dano       | mulheres não é a mesma coisa, cidadosas, similares, diferentes             | Justiça-trapaça + Autoridade-subversão | exploradas, desigualdade, idênticos, ilegal, autoriza, sacanagem, aceitar, caladas                                       | sem prejuízo | simbólico   |
| 11 | 1b2d3a4a | aborto           | Liberdade-opressão                   | Direito de Decidir, liberdade, aborto, escolher, livre, aborte essa ideia  | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | injusto, igualdade, falsamente, desvirtuar, Preconceito, pecado  | deu prejuízo | simbólico   |

|    |          |                  |                                      |   |  |   |              |             |
|----|----------|------------------|--------------------------------------|---|--|---|--------------|-------------|
| 11 | 1b2a3a4b | religião         | Liberdade-opressão                   | anti-opressão, impõem   | L ealdade-traição                      | trai, públicas, deslealdade, privada, coletivo                                  | deu prejuízo | substantivo |
| 11 | 1a2b3b4b | homossexualidade | Cuidado-dano                         | linguagem neutra, não binária, opressão de gênero, inclusão social, Menines, Adultes, todes | Autoridade-subversão                   | autoridade, subverter, ordem, caos  | sem prejuízo | substantivo |
| 11 | 1a2b3a4a | animais          | Cuidado-dano                         | Animais, crueldades, filhotes de cães, sofrem, Abuso, justificativa, tortura de animais     | Autoridade-subversão                   | conhecer, ciência, capacidade, especialistas, charlatões                        | deu prejuízo | simbólico   |
| 12 | 1b2d3b4a | ética sexual     | Liberdade-opressão                   | liberdade, sair da rotina, sonhos   | Justiça-trapaça + Santidade-degradação | machismo, hedonismo, infidelidade conjugal, abjeta, cafajestagem, repúdio       | sem prejuízo | simbólico   |
| 12 | 1a2a3b4b | xenofobia        | Cuidado-dano                         | discurso de ódio, xenofobia, amor   | L ealdade-traição                      | traíragem, hipocrisia   | sem prejuízo | substantivo |
| 12 | 1a2a3b4a | homossexualidade | Cuidado-dano                         | sustentabilidade, sem gênero (genderless), larga escala, todo, todos os públicos            | L ealdade-traição                      | decepção, fiéis, traição, real, só marketing, se vendeu, genderless             | sem prejuízo | simbólico   |
| 12 | 1c2a3b4b | covid-19         | Justiça-Trapaça + Liberdade-opressão | aumente, invente, Liberdade   | L ealdade-traição                      | conspiração, traição, desleal   | sem prejuízo | substantivo |
| 13 | 1c2a3a4a | mulheres         | Justiça-Trapaça + Cuidado-dano       | sororidade, desigualdade de gênero, Mãos dadas, punhos cerrados                             | L ealdade-traição                      | ruptura, traição  | deu prejuízo | simbólico   |
| 13 | 1a2b3a4b | armas            | Cuidado-dano                         | militarização, contra os negros, cor, Desmilitarize   | Autoridade-subversão                   | lei, Anarquistas, desordem  | deu prejuízo | substantivo |
| 13 | 1c2c3a4a | homossexualidade | Justiça-Trapaça + Cuidado-dano       | apoio, transexuais, redesignação de gênero, felicidade, justiça, direito                    | Santidade-degradação                   | É o sinal dos tempos, templo do Espírito, degradação moral, vergonha, promiscua | deu prejuízo | simbólico   |
| 13 | 1a2d3a4a | refugiados       | Cuidado-dano                         | refugiados, cuidados, hermanos, vouchers  | Justiça-trapaça + L ealdade-traição    | traição, injustiça, vouchers  | deu prejuízo | simbólico   |

## APÊNDICE E: VOCABULÁRIO MORAL<sup>36</sup>

### **Cuidado-dano:**

seguro, paz, compaixão, empatia, simpatia, cuidado, cuidado, proteção, escudo, abrigo, amizade, segurança, benefício, defesa, guarda, preservar, prejudicar, sofrer, guerra, guerras, guerra, guerrear, lutar, violência, ferir, matar, matar, assassino, morto, matar, pôr em perigo, cruel, brutal, abuso, dano, ruína, devastação, esmagar, atacar, aniquilar, destruir, pisar, abandonar, rejeitar, prejudicar, explorar, explorar, explorado, explorar, ferir;

### **Liberdade-opressão:**

liberdade, livre, libertador, free, oprimir, opressor, independência, autonomia, soberania, emancipação, iniciativa, autodeterminação, permissão, autorização, licença, dominar, humilhar, vexar, afrontar, apertar, comprimir, sobrecarregar, carregar, onerar, afligir, atormentar, molestar

### **Justiça-trapaça:**

justo, imparcial, imparcial, justo, imparcial, fairplay, igual, justiça, imparcialidade, recíproco, imparcial, igualar, direitos, equidade, uniformidade, equivalente, imparcial, tolerante, igual, equilíbrio, homólogo, sem preconceito, razoável, constante, honesto, injusto, desigual, preconceito, injusto, injusto, intolerante, discriminar, desproporção, injusto, desonesto, sem escrúpulos, dissociar, preferência, favoritismo, segregar, exclusão, excluir;

### **Lealdade-traição:**

juntos, nação, pátria, família, famílias, familiar, grupo, leal, patriotismo, comunal, comuna, comunidade, camarada, coletivo, conjunto, uníssono, unir, companheiro, solidariedade, membro, aliado, estrangeiro, trair, traição, traidor, traidor, desleal, indivíduo, apostasia, apóstata, desertado, desertor, enganar, impostor, meliante, espião, sequestrador, renegado;

---

<sup>36</sup> Vocabulário adaptado de (Graham et al, 2009)

**Autoridade-subversão:**

obedecer, obediente, dever, lei, legal, legal, honra, respeito, respeitoso, respeitado, respeitos, ordem, pai, mãe, maternidade, mães, tradição, hierarquia, autoridade, permissão, status, posição, líder, classe, burguesia, casta, comando, supremacia, controle, servir, permanecer, cumprir, rebelde, subverter, desrespeitar, desobedecer, insubordinado, sem lei, insurgente, rebelde, desafiar, dissidente, infiel, alienar, desertor, herege, inconformado, oposição, protesto, recusar, denunciar, protestar, tumulto, obstruir;

**Santidade-degradação:**

piedade, piedoso, pureza, puro, limpo, estéril, sagrado, casto, santo, santidade, santo, salutar, celibatário, abstenção, virgem, virgem, virgindade, virginal, integridade, modéstia, abstinência, ereto, límpido, inadulterado, donzela, virtuoso, refinado, intemperante, decente, imaculado, inocente, humilde, nojo, depravado, doença, impuro, contágio, indecente, pecado, pecador, pecador, pecados, pecou, pecando, vagabunda, prostituta, sujeira, impiedade, ímpio, profan, grosseiro, repulsivo, doente, promiscuidade, lascivo, adúltero, depravado, vagabundo, prostituta, impuro, devasso, devasso, imundo,, obsceno, contaminar, mancha, manchar, degradar, pervertido, miserável.

## APÊNDICE F: REFERÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DOS BOICOTES

Com o intuito de desenvolver uma tipologia de propagandas e boicotes morais realista, popular, midiática e coerente com os últimos acontecimentos, matérias, sites e outras fontes de pesquisa foram utilizadas como referência durante o processo de *brainstorming* das campanhas e seus respectivos protestos. Abaixo, foram registradas as principais referências dos cenários<sup>37</sup> presentes no instrumento de pesquisa (Apêndice A).

De 'grave depravação' a acolhimento, como a Igreja Católica vem mudando sua posição junto aos LGBT's.

<https://www.bbc.com/portuguese/geral-54643498>

SAÚDE LGTTQI+: As fronteiras do atendimento integral e a prevenção (Ambulatório ONG).

<https://prosas.com.br/projetos/20343-saude-lgttqi-as-fronteiras-do-atendimento-integral-e-a-prevencao?locale=en>

Ambulatório de Saúde LGTTQIA+ retornou às suas atividades normais.

<https://www.saoborja.rs.gov.br/index.php/ultimas-noticias/2797-ambulatorio-de-saude-lgttqi-a-retornou-as-suas-atividades-normais>

Homens trans lutam por reconhecimento e serviços de saúde (revista).

<https://marcozero.org/homens-trans-lutam-por-reconhecimento-e-servicos-de-saude/>

Explicação sobre o que é e como é usado o pump.

<https://www.youtube.com/watch?v=b15i5zF-B18>

Como preservar sua igreja do casamento gay | Manual Prático de Direito Religioso.

[https://www.youtube.com/watch?v=DoICI6\\_\\_6pw&t=631s](https://www.youtube.com/watch?v=DoICI6__6pw&t=631s)

Supremo aprova equiparação de homofobia a crime de racismo.

<https://www.conjur.com.br/2019-jun-13/stf-reconhece-criminalizacao-homofobia-lei-racismo>

---

<sup>37</sup> Todos os cenários são fictícios e foram produzidos exclusivamente para esta pesquisa. Portanto, não repetem as situações referenciadas, apenas as utilizam como fonte de inspiração, adequação de linguagem e temática.

Leandro Karnal - Relacionamentos extraconjugais.

<https://www.youtube.com/watch?v=4ImLXucHBFw>

Site de infidelidade feminina.

<https://br.gleeden.com/>

Fidelidade X Lealdade.

<https://www.youtube.com/watch?v=mfXwe52EKcs>

Bispo católico de SP diz que LGBTs não devem adotar crianças.

<https://www.cartacapital.com.br/cartaexpressa/bispo-catolico-de-sp-diz-que-lgbts-nao-devem-adotar-criancas-veja-o-video/>

Porta dos Fundos - Polêmica com Especial de Natal Netflix.

<https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2020/09/24/porta-dos-fundos-novo-especial-natal/>

Dos crimes contra o sentimento religioso: Breves comentários ao artigo 208 do Código Penal.

<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-penal/dos-crimes-contr-o-sentimento-religioso-breves-comentarios-ao-artigo-208-do-codigo-penal/>

O novo rosto do movimento anti armas nos EUA.

<https://g1.globo.com/mundo/noticia/o-novo-rosto-do-movimento-antiarmas-nos-eua.ghtml>

Negros são oito de cada 10 mortos pela polícia no Brasil, aponta relatório.

<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/10/18/oito-a-cada-10-mortos-pela-policia-no-brasil-sao-negros-aponta-relatorio.htm>

Número de crianças mortas pela polícia no Brasil.

<https://atarde.uol.com.br/brasil/noticias/2150119-policiais-mataram-ao-menos-2215-criancas-e-adolescentes-no-pais-em-um-periodo-de-tres-anos>

Um desabafo sobre a Campanha da Fraternidade LGBTQI+ (Tiba).

[https://www.youtube.com/watch?v=pFnFH\\_GNRf4](https://www.youtube.com/watch?v=pFnFH_GNRf4)

Sobre linguagem neutra.

<https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/07/linguagem-neutra-proposta-de-inclusao-es-barra-em-questoes-linguisticas.htm#:~:text=A%20linguagem%20neutra%2C%20ou%20linguagem,os%20g%C3%AAneros%20feminino%20e%20masculino.>

Aula professora no Lacombe sobre linguagem neutra.

<https://www.youtube.com/watch?v=ohShw-jV1wA>

Sugestões de uso da linguagem neutra.

<https://comunidade.rockcontent.com/linguagem-neutra-de-genero/>

Erro na linguagem neutra (x do Carrefour).

<https://mairareis.com/linguagem-neutra-de-genero/#:~:text=O%20%E2%80%9CX%E2%80%9D%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20did%C3%A1tico,a%20linguagem%20para%20n%C3%A3o%20bin%C3%A1ria.>

Uso correto da linguagem neutra (tempero Drag).

<https://www.youtube.com/watch?v=WAzsxxMMIIM>

Papa Francisco e o Samba da Bênção.

<https://istoe.com.br/papa-francisco-leva-um-samba-de-terreiro-ao-vaticano/>

Oxum como mãe.

<https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/horoscopo/dia-de-mamae-oxum-orixa-do-amor-e-prosp-eridade,9ae5bd054a3439145518f1219515eb1brgo2psqz.html#:~:text=Oxum%20%C3%A9%20a%20orix%C3%A1%20das,a%20feminilidade%20e%20a%20sensibilidade.>

Case "Quem disse, Berenice?" (Pode).

<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/36843/marcas-pautam-empoderamento-feminino-em-suas-acoes.html>

Crucifixo em órgãos públicos (a favor).

<https://www.youtube.com/watch?v=Zr66eAiAask>

Dawkins e a moralidade em favor do aborto (Francisco Razzo).

<https://youtu.be/Mxhv3HyEurY>

Site Católicas pelo direito de decidir.

<https://catolicas.org.br/>

Sobre "trapaça, confusão" de usar o termo 'católicas' e influência midiática.

<https://www.youtube.com/watch?v=sZv7AcMzMh4>

Máscara de plástico com argumento de vendas "dá liberdade para respirar"

<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/bbc/2021/03/01/protecao-contracoronavirus-mascara-transparente-ou-m85-o-produto-de-vinil-que-nao-funciona-segundo-infectologistas.htm>

Vídeo explicativo sobre pink tax (7% mais caro, autorização procon, justificativa publicitária).

<https://www.youtube.com/watch?v=3JbfGcMVrMs>

Curso mkt de produtos.

<https://www.udemy.com/course/como-elaborar-um-plano-de-marketing-para-produto/>

Canal de finanças para mulheres.

<https://www.youtube.com/watch?v=3JbfGcMVrMs>

Empresa de calçados artesanais, pegada feminista.

<https://www.todasfridas.com.br/2018/12/18/5-marcas-feministas-para-voce-apoiar-nesse-fim-de-ano/>

Sobre a cruz de Espinal.

<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2015/07/crucifixo-com-foice-e-martelo-dado-por-evo-papa-causa-racha-na-internet.html>

Propaganda Bolsonaro nu (campanha pela verdade nua e crua).

<https://exame.com/marketing/bolsonaro-fica-nu-em-campanha-contraa-desinformacao-do-governo-federal/?page-level-tracking-code>

Pedido de boicote de Bolsonaro à imprensa.

<https://www.cartacapital.com.br/politica/bolsonaro-ataca-novamente-a-imprensa-e-pede-boicote/>

SMP pedindo esclarecimentos ao Kalil.

<https://www.smp.org.br/arquivos/site/pediatras/comunicados/oficio-pbh-smp-1.pdf>

Testes em animais da indústria cosmética.

<https://jus.com.br/artigos/67865/testes-em-animais-como-obrigatoriedade-nas-empresas-de-cosmeticos>

Tortura de animais no setor de cosméticos.

<https://www.brasildefato.com.br/2020/02/10/tortura-de-animais-no-setor-de-alimentos-e-cosmeticos>

Sobre permissão de cobaias para medicamentos.

<https://jus.com.br/artigos/67865/testes-em-animais-como-obrigatoriedade-nas-empresas-de-cosmeticos#:~:text=No%20nosso%20pa%C3%ADs%2C%20%C3%A9%20permitido,por%20exemplo%2C%20corros%C3%A3o%20na%20pele.>

Apelação para a cirurgia de mudança de sexo em caráter urgente.

<https://tj-sp.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/913315379/apelacao-civel-ac-10036999020178260323-sp-1003699-9020178260323/inteiro-teor-913315398>

Mudança de sexo, alteração de idade de 21 para 18 (padre silvio).

<https://www.youtube.com/watch?v=J3kAHedm8FM>

Mudança de gênero em crianças (nomes).

<https://azmina.com.br/reportagens/criancas-podem-mudar-de-genero-porque-nao-se-trata-de-escolha/>

Instituição de caridade que estimula a mudança de sexo em crianças.

<https://www.gazetadopovo.com.br/ideias/a-perigosa-instituicao-de-caridade-que-estimula-a-trocade-sexo-em-criancas-51vunm5fj6f6bbj84geda9tb9/>

Conselho de medicina reduz a idade da mudança de sexo de 21 para 18.

<https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/conselho-de-medicina-reduz-idade-minima-para-cirurgia-de-adequacao-de-sexo/>

Biden: apoio a cirurgia de mudança de gênero em crianças, protesto evangélico.

<https://noticias.r7.com/internacional/religiosos-criticam-biden-por-apoiar-que-criancas-possam-mudar-sexo-20102020>

Arrependimento da cirurgia de mudança de gênero.

<https://www.bbc.com/portuguese/geral-50565223>

Empresas que apoiam seus funcionários com a mudança de gênero.

<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2015/09/21/mudanca-de-genero-e-mais-recente-beneficio-empresarial-em-campanha-por-igualdade.htm>

Nervosa (Banda): sem homens na banda.

<https://www.youtube.com/watch?v=thiOuHouhv0>

Sinônimo para disforia de gênero.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Disforia\\_de\\_g%C3%AAnero](https://pt.wikipedia.org/wiki/Disforia_de_g%C3%AAnero)

## APÊNDICE G: MORAL FOUNDATIONS QUESTIONNAIRE (MQF) - TRADUÇÃO PARA PORTUGUÊS

**Original:** Jesse Graham (jesse.graham@usc.edu), Jonathan Haidt (jhaidt@stern.nyu.edu), & Brian Nosek (nosek@virginia.edu)  
 Data da última atualização: julho de 2008.

**Tradução:** Lincoln Frias (lincolnfrias@gmail.com)  
 Data da última atualização: julho de 2011.

| Content Name                 | English Original   | Portuguese Translation   | Back Translation to English   |
|------------------------------|--|--|---|
| Part1.Relevance.Instructions | Part 1. When you decide whether something is right or wrong, to what extent are the following considerations relevant to your thinking? Please rate each statement using this scale: | Parte 1. Quando você tem que decidir se algo é certo ou errado, em que medida as seguintes considerações são importantes para você? Por favor, assinale cada afirmação utilizando a seguinte escala: | Part 1. When you need to decide whether something is right or wrong, to what extent the following considerations are important to you? Please check each assertion using the following scale: |
| Part1.Relevance.Response-0   | not at all relevant (This consideration has nothing to do with my judgments of right and wrong)  | nem um pouco importante (essa consideração não tem nada a ver com minhas avaliações de certo e errado)   | not relevant at all (this consideration has nothing to do with my assessments of right and wrong)   |
| Part1.Relevance.Response-1   | not very relevant  | não muito importante   | not very relevant   |
| Part1.Relevance.Response-2   | slightly relevant  | quase sem importância  | almost unimportant  |
| Part1.Relevance.Response-3   | somewhat relevant  | um pouco importante  | somewhat relevant   |
| Part1.Relevance.Response-4   | very relevant  | muito importante   | very relevant   |
| Part1.Relevance.Response-5   | extremely relevant (This is one of the most important factors when I judge right and wrong)  | extremamente importante (esse é um dos fatores mais importantes quando julgo se algo é certo ou errado)  | extremely relevant (this is one of the most important factors when I judge whether something is right or wrong)   |
| MFQ_H_EMOTIONALLY            | Whether or not someone suffered emotionally  | Se alguém sofreu emocionalmente ou não   | Whether someone suffered emotionally or not   |
| MFQ_F_TREATED                | Whether or not some people were treated  | Se alguém foi ou não tratado de maneira  | Whether some people were treated differently  |

|                   | differently from others  | diferente dos outros                                       | from others or not  |
|-------------------|--|--|---|
| MFQ_I_LOVECOUNTRY | Whether or not someone's action showed love for his or her country | Se a ação de alguém mostrou ou não amor pelo seu país      | Whether someone's action showed love for his country or not             |
| MFQ_A_RESPECT     | Whether or not someone showed a lack of respect for authority      | Se alguém demonstrou ou não falta de respeito à autoridade | Whether or not someone demonstrated a lack of respect for authority     |
| MFQ_P_DECENCY     | Whether or not someone violated standards of purity and decency    | Se alguém violou ou não os padrões de pureza e decência    | Whether someone violated or not the standards of purity and decency     |
| MFQ_X_MATH        | Whether or not someone was good at math                            | Se alguém foi bom ou não em matemática                     | Whether someone was good or bad at math                                 |
| MFQ_H_WEAK        | Whether or not someone cared for someone weak or vulnerable        | Se alguém cuidou ou não de quem está fraco ou vulnerável   | Whether someone cared or not for who is weak or vulnerable              |
| MFQ_F_UNFAIRLY    | Whether or not someone acted unfairly                              | Se alguém agiu injustamente ou não                         | Whether someone has acted unfairly or not                               |
| MFQ_I_BETRAY      | Whether or not someone did something to betray his or her group    | Se alguém fez ou não algo que traia seu grupo              | Whether someone did something or not to betray his or her group         |
| MFQ_A_TRADITIONS  | Whether or not someone conformed to the traditions of society      | Se alguém se adequou ou não às tradições da sociedade      | Whether or not someone has adapted himself to the traditions of society |
| MFQ_P_DISGUSTING  | Whether or not someone did something disgusting                    | Se alguém fez algo nojento ou não                          | Whether or not someone did something disgusting                         |
| MFQ_H_CRUEL       | Whether or not someone was cruel                                   | Se alguém foi cruel ou não                                 | Whether or not someone was cruel  |
| MFQ_F_RIGHTS      | Whether or not someone was denied his or her rights                | Se os direitos de alguém foram negados ou não              | Whether someone's rights were denied or not                             |
| MFQ_I_LOYALTY     | Whether or not someone showed a lack of loyalty                    | Se alguém demonstrou ou não falta de lealdade              | Whether or not someone showed a lack of loyalty                         |
| MFQ_A_CHAOS       | Whether or not an action caused chaos or disorder                  | Se uma ação causou ou não caos ou desordem                 | Whether an action caused chaos or disorder or not                       |

|                              |  |   |  |   |
|------------------------------|--|---|--|---|
| MFQ_P_GOD                    | Whether or not someone acted in a way that God would approve of  | Whether or not someone acted in a way that God would approve of   | Se alguém agiu ou não de uma maneira que Deus aprovaria  | Whether or not someone acted in a way that God would approve of                                 |
| Part2.Judgments.Instructions | Part 2. Please read the following sentences and indicate your agreement or disagreement:                     | Part 2. Please read the following statements and indicate whether you agree with them or not:                 | Por favor, leias as seguintes afirmações e indique se você concorda ou não com elas:               | Please read the following statements and indicate whether you agree with them or not:           |
| Part2.Judgments.Response-0   | strongly disagree  | strongly disagree   | discordo bastante  | strongly disagree   |
| Part2.Judgments.Response-1   | moderately disagree  | moderately disagree   | discordo moderadamente   | moderately disagree   |
| Part2.Judgments.Response-2   | slightly disagree  | slightly disagree   | discordo um pouco  | slightly disagree   |
| Part2.Judgments.Response-3   | slightly agree   | slightly agree  | concordo um pouco  | slightly agree  |
| Part2.Judgments.Response-4   | moderately agree   | moderately agree  | concordo moderadamente   | moderately agree  |
| Part2.Judgments.Response-5   | strongly agree   | strongly agree  | concordo bastante  | strongly agree  |
| MFQ_H_COMPASSION             | Compassion for those who are suffering is the most crucial virtue.   | Compassion for those who are suffering is the most important virtue   | A compaixão por quem está sofrendo é a virtude mais importante                                     | Compassion for those who are suffering is the most important virtue                             |
| MFQ_F_FAIRLY                 | When the government makes laws, the number one principle should be ensuring that everyone is treated fairly. | When the government makes laws, the government's priority should be to ensure that everyone is treated fairly | Ao fazer leis, a prioridade do governo deve ser garantir que todos sejam tratados de maneira justa | When making laws, the government's priority should be to ensure that everyone is treated fairly |
| MFQ_I_HISTORY                | I am proud of my country's history.  | I am proud of my country's history  | Eu tenho orgulho da história do meu país   | I am proud of my country's history  |
| MFQ_A_KIDRESPECT             | Respect for authority is something all children need to learn.   | Respect for authority is something all children need to learn.  | O respeito à autoridade é algo que toda criança precisa aprender                                   | Respect for authority is something that every child needs to learn                              |
| MFQ_P_HARMLESSDG             | People should not do things that are disgusting, even if no one is harmed.                                   | People should not do things that are disgusting, even if no one is harmed.                                    | As pessoas não devem fazer coisas nojentas, mesmo que ninguém seja prejudicado                     | People should not do disgusting things, even if no one is harmed                                |
| MFQ_X_GOOD                   | It is better to do good than to do bad.  | It is better to do good than to do bad.   | É melhor fazer o bem do que fazer o mal  | It is best to do good than to do bad  |
| MFQ_H_ANIMAL                 | One of the worst things a person could do is hurt a defenseless animal.                                      | One of the worst things a person could do is hurt a defenseless animal.                                       | Uma das piores coisas que uma pessoa pode fazer é machucar um animal indefeso                      | One of the worst things someone can do is hurt a defenseless animal                             |

|                 |   |  |   |   |
|-----------------|---|--|---|---|
| MFQ_F_JUSTICE   | Justice is the most important requirement for a society.  | A justiça é a exigência mais importante para uma sociedade.  | Justice is the most important requirement for a society.  | Justice is the most important requirement for a society.  |
| MFQ_I_FAMILY    | People should be loyal to their family members, even when they have done something wrong.                           | As pessoas devem ser leais a seus familiares, mesmo quando eles fizeram algo errado                                  | People should be loyal to their family members, even when they have done something wrong.                           | People should be loyal to their family, even when they did something wrong  |
| MFQ_A_SEXROLES  | Men and women each have different roles to play in society.   | Homens e mulheres têm papéis diferentes na sociedade   | Men and women each have different roles to play in society.   | Men and women have different roles in society   |
| MFQ_P_UNNATURAL | I would call some acts wrong on the grounds that they are unnatural.  | Eu diria que algumas ações são erradas porque elas não são naturais  | I would call some acts wrong on the grounds that they are unnatural.  | I would argue that certain actions are wrong because they are not natural   |
| MFQ_H_KILL      | It can never be right to kill a human being.  | Nunca é certo matar um ser humano  | It can never be right to kill a human being.  | It is never right to kill a human being   |
| MFQ_F_RICH      | I think it's morally wrong that rich children inherit a lot of money while poor children inherit nothing.           | Eu acho moralmente errado que as crianças ricas herdem muito dinheiro enquanto as crianças pobres não herdam nada    | I think it's morally wrong that rich children inherit a lot of money while poor children inherit nothing.           | I think it is morally wrong for rich children to inherit a lot of money while poor children do not inherit anything |
| MFQ_I_TEAM      | It is more important to be a team player than to express oneself.   | É mais importante pensar no bem do grupo do que fazer a minha vontade  | It is more important to be a team player than to express oneself.   | It is more important to consider the good of the group than to do my will   |
| MFQ_A_SOLDIER   | If I were a soldier and disagreed with my commanding officer's orders, I would obey anyway because that is my duty. | Se eu fosse um soldado e discordasse das ordens de meu superior, eu obedeceria mesmo assim pois esse seria meu dever | If I were a soldier and disagreed with my commanding officer's orders, I would obey anyway because that is my duty. | If I were a soldier and disagreed with the orders of my boss, I would obey it anyway because that would be my duty. |
| MFQ_P_CHASTITY  | Chastity is an important and valuable virtue.   | A castidade é uma virtude importante e valiosa   | Chastity is an important and valuable virtue.   | Chastity is an important and valuable virtue.   |