

Data de recebimento do artigo: 11-9-2017

Data de aceite do artigo: 22-1-2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.719>

Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema

Laís Silveira Santos

Doutoranda em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC).
Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública
(NISP/UDESC). E-mail: lais.ssantos@yahoo.com.br (Brasil)

Mauricio C. Serafim

Professor associado do Departamento de Administração Pública (DAP) e do Programa de Pós-graduação em Administração da ESAG/UDESC. Doutor em Administração de Empresas pela FGV/EAESP. E-mail: serafim.esag@gmail.com (Brasil)

Larissa Lorenzi

Graduanda em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC).
E-mail: lorenzilarissa@live.com (Brasil)

RESUMO

Na tomada de decisão entre conjuntos de valores pode ocorrer a formação de dilemas morais que não aceitam todas as alternativas possíveis de ação para resolvê-los, que possuem difíceis saídas e o conflito como característica crucial. O objetivo do artigo é construir um estado do conhecimento sobre o tema dilemas morais, de modo a compreender como eles estão sendo estudados na gestão pública. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, por meio do portal da EBSCOhost que, após a aplicação de critérios de seleção, resultou em um total de 28 artigos para análise. Os estudos indicam que os dilemas podem existir não apenas entre valores no âmbito individual, mas também entre diferentes culturas e valores organizacionais. As motivações para o estudo dos dilemas morais estão associadas à necessidade do gestor de tomar uma decisão frente a um dilema, uma vez que a maioria deles precisa de mais informações para avaliar os caminhos de ação quando se envolve a tomada de decisão, principalmente quando relacionada a um assunto de interesse público. A liderança, a competência moral e o ensino de ética são apontados como aspectos relevantes no enfrentamento de dilemas que não podem ser respondidos somente a partir de critérios técnicos. Por fim, indica-se a necessidade de discutir quais são os dilemas vivenciados na gestão pública brasileira diante da complexidade de sua gestão. Entretanto, se utilizadas teorias e métodos internacionais de análise, é importante considerar a realização de uma “redução sociológica” como método de assimilação crítica de teorias estrangeiras.

PALAVRAS-CHAVE: Dilema moral. Dilema ético. Gestão pública. Administração pública. Estado do conhecimento.

Moral dilemmas in public management: the state of knowledge on the subject

ABSTRACT

In the process of decision-making between sets of values, there might be the formation of moral dilemmas that do not accept all possible alternatives of action to solve them, that have difficult exits and the conflict as a crucial characteristic. The purpose of this study is to build a state of knowledge on the subject of moral dilemmas, in order to understand how moral dilemmas are being studied in public management. A systematic review of the literature was developed through the EBSCOhost Portal, which, after the application of pre-established selection criteria, resulted in a total of 28 articles for analysis, all of them being international. Studies indicate that dilemmas may exist not only between values at the individual level, but also among different cultures, visions and organizational values. The motivations for the study of moral dilemmas are associated with the manager's need to decide when facing a dilemma, since most of them need more information to evaluate paths of action – the scenarios – in the decision-making process, especially when related to issues of public interest. Leadership, moral competence and ethics teaching are pointed out as relevant aspects in facing moral dilemmas that cannot be answered exclusively based on technical criteria. Finally, it is necessary to discuss the dilemmas experienced in the Brazilian Public Administration in the face of the complexity of its management. However, if international theories and methods of analysis are used, it is important to consider the performance of a 'sociological reduction' as a method of assimilating critical foreign theories.

KEYWORDS: Moral dilemma, Ethical dilemma, Public Management, Public Administration, State of Knowledge.

Como referenciar em APA:

Santos, L. S., Serafim, M. C. & Lorenzi, L. (2018). Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema. *R.G.Secr., GESEC*, 9(1). doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.719>

Como referenciar em ABNT:

SANTOS, L. S., SERAFIM, M. C.; LORENZI, L. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema. *R.G.Secr., GESEC*, v. 9, n. 1, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.719>



THOMSON REUTERS



Introdução

Na obra *The Ethics of Public Service*, K. G. Denhardt (1988) defende que a Administração Pública deve, de forma consistente e consciente, tomar decisões com base na deliberação ética e que o administrador tem a responsabilidade de utilizar suas avaliações morais pessoais nessas decisões. Entretanto, dada a complexidade da Administração Pública e todo o conjunto de valores em questão, pode-se ter a formação de casos que não aceitam todas as alternativas possíveis de ação para resolvê-los, que possuem difíceis saídas e que possuem o conflito e princípios morais como características cruciais (McConnell, 2017). Esses são os chamados dilemas morais ou dilemas éticos.

Sobre tais dilemas, Villoria (2007) indica que os gestores de organizações públicas enfrentam quatro tipos de conflitos: entre valores políticos e organizacionais; entre valores organizacionais e valores sociais; entre valores organizacionais e valores econômicos; entre os próprios valores econômicos. Também R. B. Denhardt (2012) se refere a questões morais em dualidades tensionadas, tais como: fatos \times valores; eficiência \times equidade; hierarquia \times participação. Esses dilemas são enfrentados por gestores públicos em seu trabalho diário, que têm de encontrar meios de administrar tais tensões (Oldenhof, Postma & Putters, 2014).

Apesar disso, pesquisadores como Jagd (2011) e Oldenhof, Postma e Putters (2014) identificaram e chamam a atenção para o fato de que pouca atenção tem sido dada em pesquisas – principalmente em estudos empíricos – para as possibilidades de gestores públicos lidarem simultaneamente com o complexo processo que envolve a tomada de decisão relacionando valores conflitantes, como é o caso dos dilemas morais. Para K. G. Denhardt (1988), o que vemos nas teorias organizacionais correntes e mais conhecidas – baseadas na lógica da racionalidade econômica e que separam fatos de valores – é a incapacidade de compreender a complexidade dos dilemas morais vivenciados pelos administradores públicos nas suas tomadas de decisão.

Nessa perspectiva, concordamos com a percepção de Villoria (2007) quando afirma que é hora de abordar com mais profundidade a complexidade da ética no serviço público. Para tanto, um dos caminhos é compreender os dilemas morais vivenciados e tentar fornecer respostas que considerem a dimensão democrática e também o intrincado sistema da ação administrativa na Administração Pública.

Como forma inicial de buscar essa compreensão, optamos por estudar o estado da arte ou estado do conhecimento de artigos científicos publicados nos mais bem-conceituados *journals* de Administração, de forma sistemática e baseada em critérios preestabelecidos. Assim, nosso objetivo foi o de construir um estado do conhecimento sobre o tema dilemas morais, de modo a compreender como tais dilemas estão sendo estudados na gestão pública.

Para atingir esse objetivo, realizamos uma revisão sistemática de literatura a partir dos termos “dilema moral e dilema ético” e “administração pública, gestão pública, setor público e serviço público” por meio da interface EBSCOhost. Buscamos, assim, mapear e discutir a produção acadêmica sobre o tema, destacando referenciais teóricos, procedimentos de pesquisa, contribuições científicas e sociais, além de uma descrição cronológica e demográfica sobre a forma de produção desse conhecimento (Ferreira, 2002; Romanowski & Ens, 2006).

Após esta introdução, na qual são apresentadas as inquietações que levaram a realização da pesquisa e algumas explicações gerais sobre sua realização, trazemos uma breve apresentação sobre o tema dos dilemas morais, buscamos descrever ao leitor “do que estamos falando” ao nos referirmos a dilemas morais. Na sequência, explicamos os procedimentos pelos quais realizamos a revisão sistemática para, então, explorarmos e discutirmos os resultados encontrados.

Dilemas morais: do que estamos falando?

A palavra dilema vem do grego *di*, que significa “dois”, e a palavra *lema*, que significa “uma proposição fundamental, uma suposição básica considerada correta” (Kidder, 2007, p. 151). Assim, seu sentido não é necessariamente negativo, como muitas vezes percebido, mas está associado a um lema profundamente enraizado que se contrapõe a um outro. Quando se tratam de situações em que valores centrais entram em conflito, em questões de certo *versus* certo, Kidder (2007) chama de dilemas éticos, ou dilema morais, como adotamos neste artigo. É importante distinguir tais dilemas das questões do tipo “certo *versus* errado”, que produzem o que podemos chamar de “tentações morais”, que requer não um discernimento sobre como proceder, mas de “coragem moral” (Kidder, 2007).

Tendo em vista esse conceito, os dilemas morais podem ser caracterizados pelos seguintes aspectos: (1) um agente se encontra em uma situação na qual ele estaria moralmente obrigado a praticar, no mínimo, duas ações opostas, contudo, (2) embora possa moralmente

praticar cada uma delas separadamente, (3) ele não pode praticar ambas ao mesmo tempo, pois (4) as duas ações parecem ser conflitantes entre si (Di Napoli, 2014).

A discussão sobre a existência de dilemas morais perpassa a história da Filosofia e Ética. Seus conceitos e temática são centrais desde a Antiguidade, quando os escritores gregos usavam conflitos morais nas tragédias e epopeias e os filósofos buscavam refletir sobre essas questões. Porém, mais recentemente, tais estudos se intensificaram tendo, como uma de suas razões, as justificativas éticas relacionadas ao crescimento populacional, à fome, à pobreza, ao avanço da ciência e às novas formas de intervenção do comportamento humano, principalmente das áreas de biologia molecular, neurociência, biotecnologia, psiquiatria experimental e farmácia (Di Napoli, 2014).

Duas são as teses principais, segundo Di Napoli (2014), que mais recentemente passaram a representar a discussão filosófica sobre os dilemas morais: a racionalista e a sentimentalista. De modo geral, a primeira é caracterizada por rejeitar a existência de dilemas morais genuínos, ou seja, aqueles que colocam em conflito dois princípios morais de um mesmo sistema moral, pois duas obrigações opostas e simultâneas implicariam uma inconsistência lógica e teórica. Em oposição, a partir da década de 1960, no âmbito da filosofia anglo-saxônica, iniciou-se o debate sobre a definição e caracterização dos dilemas morais a partir da tese sentimentalista, segundo a qual os dilemas morais não só existem, mas também são evidenciados por sentimentos – arrependimento, remorso ou culpa – ou o chamado “erro moral” que podem ocorrer depois de o agente ter tomado uma decisão por um dos caminhos possíveis de ação (Di Napoli, 2014).

Considerando a existência de dilemas morais, McConnell (2017) apresenta três formas para distingui-los. A primeira é entre conflitos epistêmicos e conflitos ontológicos, sendo que no primeiro o agente tem um conflito entre dois ou mais preceitos morais e não sabe qual dos princípios tem precedência na situação. É difícil para o agente saber qual princípio prevalece. No caso ontológico, o princípio não pode ser substituído. O agente não sabe qual é o princípio mais forte, nem o princípio em si. Dessa forma, dilemas morais genuínos são do tipo ontológico.

A segunda distinção refere-se ao dilema do tipo autoimposto ou do dilema do tipo imposto por um agente externo (ou imposto pelo mundo). No autoimposto uma forma de injustiça é provocada pelo próprio agente, como ao fazer promessas conflitantes; enquanto o imposto por outrem se caracteriza pelo caso da “escolha de Sofia”.

Uma terceira possibilidade é distingui-los entre dilemas de obrigação e de proibição. O primeiro corresponde às situações em que mais de uma ação factível é obrigatória, ou seja, um dilema entre duas obrigações morais; o segundo envolve duas ações factíveis e proibidas.

Além dessas distinções, Kidder (2007) também apresenta quatro modelos ou padrões de classificação dos dilemas do tipo certo *versus* certo, aos quais chamou de paradigmas, descritos a seguir: a) justiça *versus* compaixão; b) curto prazo *versus* longo prazo; c) indivíduo *versus* comunidade; e d) verdade *versus* lealdade.

O conceito por trás do paradigma justiça *versus* compaixão considera que a justiça, a equidade e a aplicação igualitária da lei muitas vezes conflitam com a compaixão, a empatia e o amor. Contudo, não se trata de uma discussão em favor do amor ou da justiça. Para Kidder (2007), situações presentes nesse paradigma têm forte influência sobre nós e podem criar dilemas intensos e, às vezes, dolorosos.

O paradigma curto prazo *versus* longo prazo reflete as dificuldades que surgem quando necessidades ou desejos imediatos vão de encontro a objetivos ou perspectivas futuras. Do mesmo modo, esse paradigma nos mostra que os dilemas têm atores que pesam riscos *versus* benefícios, os quais são avaliados por meio de um fator crucial: o conhecimento.

Indivíduo *versus* comunidade pode ser reformulado como o paradigma eu *versus* outros, ou nós *versus* eles, e o propósito de analisar os dilemas por intermédio dessa dualidade não é resolvê-los, mas entender os valores centrais e fundamentais que estão em conflito, a tensão entre o indivíduo e a comunidade.

Por fim, o paradigma verdade *versus* lealdade pode ser visto como honestidade ou integridade *versus* compromisso, responsabilidade ou cumprimento de promessas. Para muitos, esse paradigma parece a questão central no horizonte ético. De acordo com Sissela (1978), como citado por Kidder (2007), o efeito de dizer a verdade é promover a confiança. No entanto, dizer a verdade é uma condição de uma vida ética, não é toda a ética. Dizer a verdade é uma coisa, dizer toda a verdade em todas as situações, contudo, é algo bem diferente. A lealdade, por seu lado, foca-se não nas afirmações de fatos, mas nas percepções de obediência, envolve a fidelidade a uma pessoa ou conceito que seja suficientemente forte para resistir à intrusão de opiniões ou fatos contrários (Kidder, 2007).

Esses quatro padrões ajudam a descrever as questões básicas no cerne de tantos conflitos éticos, como a realização de escolhas difíceis. Dessa forma, também se pode ficar mais consciente dos valores conflitantes que criam a tensão e decidir por uma melhor ação (Ahner, 2009; Kidder, 2007). Segundo K. G. Denhardt (1988), os cursos de ação frente a um

dilema moral podem ser de se abster – com protesto público ou sem protesto –, ou de aceitar – protestando publicamente, simplesmente aceitando ou discretamente desafiando as decisões. Tais estruturas são vistas em casos reais de dilemas na gestão pública, conforme apresentados nos estudos de Gomes (2014) e Stewart, Sprinthall e Shafer (2001).

A periodicidade dos indivíduos ocupantes da função de gestor é apontada por Gomes (2014) como um dos dilemas da gestão pública. Segundo a autora, a vulnerabilidade e a permanência no posto não se dão exclusivamente pela capacidade profissional. A condição, muitas vezes, depende do grau de poder que o gestor possui e das pressões políticas. Conscientes disso, gestores podem orientar seu comportamento para atingir uma expectativa que não é própria da Administração Pública, mas sim da função que ocupam ou daqueles que o colocaram nela ou, ainda, dos que o apoiam politicamente.

Outro dilema está associado aos procedimentos próprios da administração pública que podem “alienar, automatizar, roubar os vestígios de autonomia e tornar os indivíduos seres iguais diante da impossibilidade” (Gomes, 2014, p. 1040). A pesquisadora percebeu uma insatisfação frente aos processos de trabalho, uma vez que os gestores não podiam mudar sua realidade e, desse modo, deviam se conformar a ela. A preservação das normas internas se torna regra rígida a ser cumprida, sem análise crítica de quem a cumpre, excluindo a “pessoa” do trabalho e deixando somente o “técnico”. Por outro lado, a pesquisadora percebeu em outro grupo de gestores um movimento diverso no qual buscavam na finalidade do trabalho – ser gestor público, responsável pela garantia de direitos de interesse público – realizar um objetivo que estivesse além do proposto pela racionalidade da “máquina”.

No mesmo sentido, Stewart, Sprinthall e Shafer (2001) apresentam como dilema moral o limite imposto aos gestores pela autoridade legítima da administração pública e, conseqüentemente, sua limitação de decisão, uma vez que seu trabalho é implementar fielmente a lei. Os autores sinalizam para uma possível rejeição, por parte do gestor, de sua própria conclusão sobre algum princípio abstrato da justiça em uma situação particular, uma vez que ele excede os limites da autoridade legítima. O contra-argumento dos autores é que, no mundo real, a lei não pode e não deve prescrever todas as decisões pelos gestores, pois a discricionariedade administrativa é fundamental para um governo eficaz.

Procedimentos Metodológicos

Nas últimas três décadas têm se produzido um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação “estado da arte” ou “estado do conhecimento”, que são definidas como de caráter bibliográfico e que possuem o objetivo em comum de mapear e de discutir certa produção acadêmica (Ferreira, 2002). A partir dessa perspectiva, com a finalidade de integrar um conjunto de estudos realizados separadamente sobre nosso fenômeno de interesse – os dilemas morais – realizamos um levantamento sistemático de literatura, para alcançar o estado da arte sobre o tema, a partir de algumas orientações e etapas que nos auxiliam a manter o rigor quanto ao método de busca e análise (Pérez, 2016).

O primeiro passo foi o *planejamento do problema e objetivos (etapa 1)*. Tendo em vista que o fenômeno de interesse são os dilemas morais ou dilemas éticos na gestão pública, definimos como objetivo construir um estado do conhecimento sobre o tema dilemas morais, de modo a compreender como tais dilemas estão sendo estudados na gestão pública. A partir desse objetivo, buscamos também: a) descrever, em termos demográficos e cronológicos, a produção científica sobre dilemas morais na gestão pública; b) analisar os principais temas discutidos da produção científica e suas contribuições para o campo da Administração Pública; e, c) verificar possíveis temas em aberto para novas pesquisas.

Vale destacar que optamos em realizar uma revisão de literatura sistemática do tipo causal, ou seja, uma tentativa de encontrar estudos que investigaram uma determinada relação causal (Stake, 2011). Dessa forma, focamos a discussão diretamente na gestão pública, uma vez que a temática de dilemas morais tem sido trabalhada por diferentes campos de estudo, incluindo a Administração Empresarial, que não constitui nosso campo de interesse. Além disso, em uma primeira exploração do tema de dilemas morais no portal da EBSCOhost, foram encontrados mais de sete mil artigos, o que tornaria inviável uma análise mais apropriada. Essa constatação reforçou nossa decisão de delimitar para dilemas morais e gestão pública.

Na sequência, realizamos a *busca e identificação das fontes documentais (etapa 2)*, que incluíram a definição dos critérios de identificação e dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos. Para essa etapa, foram definidos como critérios de identificação:

a) termos de busca em inglês: dilemas morais ou dilemas éticos + administração pública ou gestão pública ou setor público ou serviço público;

b) bases de dados utilizados: *Business Source Complete*, *Academic Search Complete*, *Academic Search Premier*, *SocINDEX with Full Text*, *Public Administration Abstracts*, acessados por meio da interface EBSCOhost (<https://search.ebscohost.com>);

c) estratégias de busca (*query*): (“moral dilemma*” OR “ethical dilemma*”) AND (“public administration” OR “public service” OR “public sector” OR “public management”).

Para os critérios de inclusão e exclusão de artigos, observamos o objetivo proposto e chegamos a: 1) período de busca: sem restrição; 2) idioma do artigo: português, inglês e espanhol; 3) tipo de documento: artigos e *reviews*; 4) local de busca dos termos: como foram especificados dois campos para a busca relacionados ao tema de dilemas morais e gestão pública, optamos por fazer a seleção de forma mais abrangente possível, deixando a busca aberta ao maior número de campos possíveis; 5) tipo de recursos: periódicos científicos analisados por pares; 6) relevância do periódico: definimos por selecionar somente os *journals* classificados pelo Qualis Capes como A1, garantindo, assim, encontrar o estado da arte sobre o tema.

Ao realizar a busca em março de 2017 a partir dos critérios de identificação, encontramos inicialmente 342 resultados. Excluindo os artigos que não estavam nos idiomas previstos, restaram 246 resultados. Utilizando o critério de revistas acadêmicas e periódicos científicos analisados por pares, reduzimos a 236 resultados. Desses, selecionamos somente os que estavam nas bases de dados indicadas anteriormente e, automaticamente, foram eliminados os artigos em duplicidade. Assim, de um total de 342 resultados, selecionamos 187 artigos distribuídos entre 50 diferentes revistas científicas, de diferentes campos do conhecimento, sendo os principais: ciências sociais aplicadas e ciências da saúde.

Ao realizar a análise do Qualis de cada uma das revistas para verificar quais foram classificadas como A1 – a melhor classificação possível – chegamos a três principais: *Journal of Business Ethics*, *Public Administration Review* e *Administration & Society*. Dessa forma, resultou um *total de 28 artigos dos quais nos dedicamos à análise* na seção seguinte.

Denominamos de *etapa 3* a definição sobre quais seriam as *informações a serem captadas dos estudos* selecionados. Foram definidas como categorias de análise dois conjuntos: a) dados gerais da publicação: título, ano, editorial, nome dos autores, instituição dos autores, país da instituição dos autores, área de atuação dos autores e número de citações; e b) conteúdo qualitativo do artigo: principais conceitos, principais referências, tipo de estudo, metodologias utilizadas e indicações de pesquisas futuras. Com esses indicadores construímos uma base de dados com o *software* Microsoft Excel 2010, para o qual exportamos do

EndNote todos os arquivos previamente selecionados. Alguns indicadores – como país dos autores, instituição e tema – buscamos manualmente, pois não eram informações disponibilizadas diretamente no *software* de gerenciamento de referências. Outras informações foram obtidas somente pela leitura completa do artigo.

As etapas 4, 5 e 6 dizem respeito, respectivamente, à análise e integração dos resultados, à interpretação das evidências e à apresentação dos resultados finais (considerações). Para tanto, elaboramos um protocolo de pesquisa com três eixos temáticos: informações sobre os periódicos, perfis dos autores e análise dos artigos, conforme quadro a seguir.

Quadro 1- Protocolo de pesquisa

Eixos temáticos	Questões norteadoras
Periódico	Periódicos que têm publicado artigos cujos autores se prestam a discutir o tema: nome do periódico, editora responsável pela publicação; conceito editorial; classificação no Qualis Capes.
Perfil dos autores	Perfil dos autores que têm se dedicado à investigação do tema: autores; nacionalidade; formação acadêmica; curso que leciona (se professor).
Conteúdo do artigo	Quanto aos artigos selecionados: ano de publicação; tipo de estudo; tema-título; palavras-chave; problemas e objetivos justificadores da pesquisa; recursos metodológicos utilizados; contribuições teóricas e metodológicas para o campo.

Fonte: Baseado em Siekierski e Lima (2016).

3.1 O estado do conhecimento: resultados encontrados

Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias de análise definidas na etapa 3, sendo algumas agrupadas a fim de facilitar a apresentação e interpretação dos resultados. Antes, contudo, sistematizamos no quadro a seguir os 28 artigos analisados, com as seguintes informações: título, ano, autores e número de citações, conforme disponível na ferramenta de busca Google Acadêmico.

Quadro 2: Listagem de artigos selecionados

Título	Ano	Autores	Cit.
Ethical Guidelines for Public Administrator: observations on rules of the game	1974	Graham, G. A.	38
Ethical Dilemmas in Forecasting for Public Policy	1982	Wachs, M.	86
The Ethics of Nigeria's Proposed Withdrawal from the Organisation of Petroleum Exporting Countries	1986	Fubara, B. A.	5
Ethics in American Companies: A Managerial Perspective	1987	Posner, B. Z. & Schmidt, W. H.	136
Ethics in the British Civil Service/The Ethics of Public Service	1989	Ingraham, P. W. & Rohr, J. A.	N/L*
Whistleblowing and Management Accounting: An Approach	1989	Loeb, S. E. & Cory, S. N.	32

Purchasing Professionals in State Government: How Ethical Are They?	1990	Forker, L. B.	11
Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited	1990	Longenecker, C. & Ludwig, D.	58
Ethical Frontiers in Public Management: Seeking New Strategies for Resolving Ethical Dilemmas	1993	Sullivan, M.	30
Means or Ends? Ethical Decision Frameworks in the Western Australian Public Service	1995	Peachment, A., McNeil, M., Soutar, G. & Molster, C.	12
Teaching ethics and values in public administration: Are we making a difference?	1997	Menzel, D. C.	79
Business Ethics in Australia and New Zealand	1997	Milton-Smith, J.	58
Moralists, Pragmatists, and Rogues: Bureaucrats in Modern Mysteries	2001	Gormley Jr, W. T.	19
Is Cross-Cultural Similarity an Indicator of Similar Marketing Ethics?	2001	Singhapakdi, A., Marta, J. K. M., Rao, C. P. & Cicic, M.	58
Framing Effects Within the Ethical Decision Making Process of Consumers	2002	Bateman, C. R., Fraedrich, J. P. & Iyer, R.	50
Ethical Challenges in the Two Main Segments of the Insurance Industry: Key Considerations in the Evolving Financial Services Marketplace	2002	Cooper, R. W. & Frank, G. L.	37
Ethical Audit Decisions: A Structuration Perspective	2002	Dillard, J. F. & Yuthas, K.	73
Ethical Dilemmas in Performance Measurement	2003	Drongelen, I. C. K. & Fisscher, O. A. M.	69
Statesmanship and Ethics: The Case of Thomas Jefferson's Dirty Hands	2005	Newbold, S. P.	15
Accountability and the evil of Administrative Ethics	2006	Dubnick, M. J. & Justice, J. B.	28
Whistle-Blowing for Profit: An Ethical Analysis of the Federal False Claims Act	2008	Carson, T., Verdu, M. & Wokutch, R.	38
The Role of Law in Models of Ethical Behavior	2008	Christensen, S.	25
Pandemic Influenza Planning: An Extraordinary Ethical Dilemma for Local Government Officials	2009	French, P. E. & Raymond, E. S.	10
Martial Virtue: Civic Humanism as a Groundwork for American Military Ethics	2011	Hart, D. K., Hart, D. W. & Nesbit, R.	1
Ship-Owners and the Twenty-First Century Somali Pirate: The Business Ethics of Ransom Payment	2011	Lansing, P. & Petersen, M.	8
Corporate Governance and Corruption: Ethical Dilemmas of Asian Business Groups	2012	Rama, M.	26
The Influence of Love of Money and Religiosity on Ethical Decision-Making in Marketing	2013	Singhapakdi, A., Vitell, S., Lee, D.-J., Nisius A. & Yu, G.	29
Moral Dilemmas, Theoretical Confusion: Value Pluralism and Its Supposed Implications for Public Administration	2014	Overeem, P. & Verhoef, J.	8

Fonte: Elaborado pelos autores

* N/L = não localizado.

3.2 Eixo temático: periódico

A definição das fontes em que foram publicados os artigos é importante para dar confiabilidade ao trabalho, uma vez que se espera rigorosidade nas avaliações das produções que publicam (Romanowski & Ens, 2006). Antes de aplicar o critério de seleção de somente inserir na pesquisa as revistas classificadas como A1 pelo Qualis Capes, tínhamos artigos

distribuídos em 50 diferentes revistas. Ao aplicar o critério de seleção, reduzimos esse número para três principais periódicos: *Journal of Business Ethics* (18 artigos), *Public Administration Review* (7 artigos) e *Administration & Society* (3 artigos).

Nesse eixo temático vale destacar que, se adotássemos outros critérios de seleção, diferente do Qualis Capes, provavelmente outros periódicos seriam inseridos. Contudo, segundo explicam Pinto e Fausto (2012, p. 24), a fundamentação do Qualis é: “[...] baseada nas informações para atender as necessidades específicas do sistema de avaliação e tem como ponto de partida indicações fornecidas pelos programas de pós-graduação, através de seus docentes, que no momento da implantação do sistema indicaram as revistas mais importantes para cada área”. Dessa forma, optamos nesse momento por considerar as revistas mais importantes para o campo da Administração, segundo critérios nacionais.

O *Journal of Business Ethics* (18 artigos) trata-se de uma revista trimestral, analisada por pares, com início em 1982, que discute, principalmente, as questões éticas relacionadas ao negócio, a partir de uma ampla variedade de perspectivas metodológicas e disciplinares. Desde sua criação, a revista tem o objetivo de melhorar a condição humana, fornecendo um fórum público de discussão e debate sobre questões éticas (*Journal of Business Ethics*, 2017).

A *Public Administration Review* (7 artigos) é uma revista bimestral, fundada em 1940, analisada por pares, que se dedica aos avanços teóricos e práticos da Administração Pública. É a revista oficial da *American Society for Public Administration*. Esforça-se para publicar pesquisas que não apenas contribuem para o avanço da ciência e da teoria da Administração Pública, mas também reúne e direciona as realidades das práticas de Administração Pública (*Public Administration Review*, 2017).

A revista *Administration & Society* (3 artigos) publica desde 1969 artigos de pesquisas empíricas e artigos científicos teóricos que sintetizam ou contribuem para o avanço do entendimento e esclarecimento do campo da administração e sociedade. O periódico tem auxiliado como um fórum para a troca de ideias e informações sobre as tendências atuais, as questões de pesquisa e os dilemas filosóficos de interesses acadêmicos em Administração Pública e disciplinas relacionadas (*Administration & Society*, 2017).

3.3 Eixo temático: perfil dos autores

Entre os 28 artigos selecionados, encontramos um total de 54 autores, uma vez que as revistas científicas aceitam artigos com mais de um autor. Com referência aos autores, buscamos encontrar as seguintes informações: maior grau de formação e área, instituição de formação e país, profissão e instituição atual e país. Quatro dos 54 autores tiveram limitadas informações acessíveis por meio da internet. Dessa forma, trabalhamos com um total de 50 autores com informações completas disponíveis.

Verificamos que somente um autor se repetiu, ou seja, foi autor de dois artigos do total de 28: Anusorn Singhapakdi, Ph. D. em Marketing e professor de Marketing na *Old Dominion University*, nos Estados Unidos. Seu principal tema de interesse e pesquisa é ética de marketing.

Dos 50 autores que conseguimos buscar informações, somente três não tinham o título de doutor ou Ph.D. Um deles é técnico em uma instituição pública nos Países Baixos e os outros dois são professores com muitos anos de carreira em universidades dos Estados Unidos e Austrália. Em relação à área de formação (maior grau de formação) dos autores, destacaram-se: Ciência Política (cinco autores), Administração Pública (cinco autores), Marketing (sete autores) e *Business e Management* (12 autores). Essa última área não foi traduzida por representar, em inglês, áreas muito relacionadas à gestão e negócios que, caso traduzido para o português, poderia ter um entendimento diferenciado.

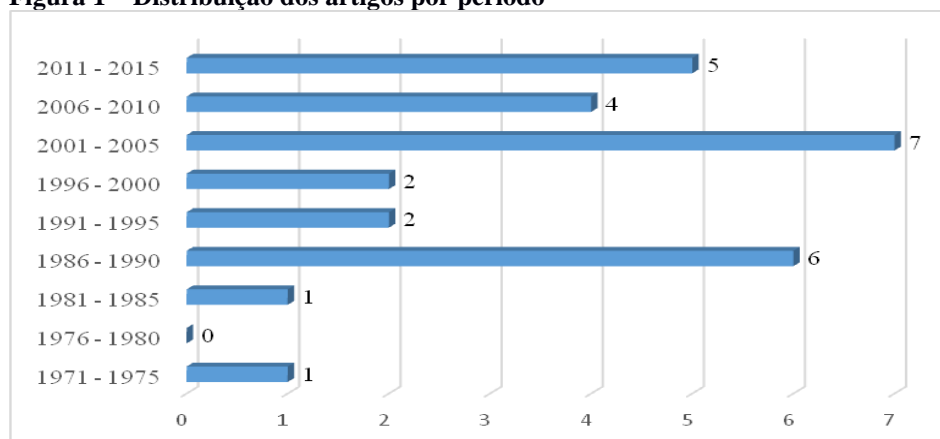
Tendo em vista essas áreas de formação, os autores que atuam profissionalmente como professores (com exceção de um dos 50 identificados) estão vinculados a departamentos de *Management*, Administração Pública, Ciências Políticas e Marketing das universidades em que atuam. Entre essas instituições, destacam-se as que aparecem mais de uma vez em diferentes artigos: *Old Dominion University* (quatro autores) e *Virginia Polytechnic Institute and State University* (três autores), ambas dos Estados Unidos.

Entre os países das universidades de atuação profissional dos autores, 25 pertencem aos Estados Unidos e os demais a: Austrália, Coreia do Sul, Kuwait, Nigéria, Nova Zelândia, Países Baixos, Reino Unido e Saravejo. Chama a atenção o fato de existirem artigos comparativos entre países de origem dos autores e países em que cursaram a pós-graduação, como, por exemplo, Estados Unidos e Austrália.

3.4 Eixo temático: conteúdo dos artigos

Algumas características do estado da arte devem ser observadas ao se desenvolver uma pesquisa com esse método: uma delas é o tempo e o espaço em que os estudos analisados foram desenvolvidos (Romanowski & Ens, 2006). O primeiro artigo selecionado foi publicado em 1974 e o último em 2014. Lembramos que outros artigos foram publicados antes ou depois desse período, contudo estamos nos referindo somente àqueles que cumprem os critérios que estabelecemos para conhecer o estado da arte. A partir dos anos de 2000, verificamos que houve um pequeno aumento no número de publicações.

Figura 1 – Distribuição dos artigos por período



Fonte: Elaborado pelos autores

É interessante notar que no exterior, principalmente nos Estados Unidos, a temática dos dilemas morais na gestão pública já é discutida há muitos anos, tendo um importante quadro teórico que dá sustentação a esses estudos. Diferente cenário é visto nos estudos brasileiros. Em uma busca realizada na Spell, em março de 2017, pelos termos “dilema ético” e “dilema moral”, sem especificar o campo da Administração Pública, somente cinco artigos foram congruentes com a temática discutida no nosso artigo. Observamos que esses artigos nacionais se sustentam na discussão da racionalidade, cultura organizacional e ética corporativa. Além disso, o artigo mais recente é datado de 2008, indicando que a discussão sobre dilemas morais no Brasil ainda é incipiente, diferentemente das teorias adotadas para a discussão em grande parte dos artigos selecionados, como apresentaremos mais adiante.

Em relação ao tipo de estudo apresentado nos artigos, categorizamos como ensaio teórico (17 artigos), *book review* (dois artigos), teórico-empírico quantitativo (sete artigos) e teórico-empírico qualitativo (dois artigos). Os estudos teóricos, ao representarem a maioria,

confirmam a constatação de Jagd (2011) e Oldenhof, Postma e Putters (2014) quando alertam que pouca atenção tem sido dada em pesquisas, principalmente em estudos empíricos, para as situações em que gestores públicos têm de tomar decisões relacionadas a valores conflitantes, como é o caso dos dilemas morais.

Em relação aos estudos empíricos, somente dois tiveram uma abordagem qualitativa, com publicação em 2009 e 2012. Os demais estudos com abordagem quantitativa ocorreram nos anos 1987, 1990, 1995, 1997, 2001, 2002 e 2013. Talvez essa condição da abordagem qualitativa seja devido a dois fatores principais: a formalização desse delineamento iniciou na década de 1970, ainda encontrando resistência em algumas áreas de estudo (Silverman, 2009), e devido a um dos conjuntos teóricos que sustentam a discussão sobre julgamento moral e desenvolvimento moral. Tais teorias de abordagem cognitivista são baseadas no trabalho do psicólogo norte-americano Lawrence Kohlberg, conhecido como Teoria do Desenvolvimento Moral.

Segundo Christensen (2008) e Dillard e Yuthas (2002) – autores de trabalhos aqui analisados – uma parte substancial da pesquisa sobre dilemas morais é baseada na teoria de Kohlberg, que combina filosofia moral e psicologia cognitiva para a elaboração de estágios de desenvolvimento moral, por meio de julgamentos de dilemas morais. Em trabalhos mais recentes, há a indicação de outros autores, críticos e seguidores de Kohlberg (neokohlberguianos), como Jones (1991), Rest (1986) e Trevino (1986, 1992), que desenvolveram modelos de processo de tomada de decisões éticas e projetaram instrumentos específicos para sua medição.

Dillard e Yuthas (2002) afirmam que o instrumento mais popular na literatura para medir o desenvolvimento moral é o *Defining Issues Test* (DIT) que possui como procedimento metodológico a solicitação, aos respondentes, de julgamentos a dilemas morais hipotéticos, sobre o que deve ser feito na situação apresentada por meio de itens já fornecidos. Entretanto, Rest e Narváez (1994), como citado em Bateman, Fraedrich e Iyer (2002), indicam que o interesse em novos instrumentos para avaliar a moralidade deve estar na elaboração de testes atualizados e específicos à profissão, ou seja, ao desenvolvimento de medidas éticas específicas de cada profissão, acreditando que a medida do DIT poderia ser melhorada por meio do desenvolvimento de dilemas morais na vida real em cada campo profissional.

Por fim, em relação aos artigos que realizaram uma crítica a livros dedicados à discussão de dilemas morais na gestão pública (*book review*), encontramos dois. Um deles é

sobre o livro *Ethical frontiers in Public Management: Seeking new strategies for resolving ethical dilemmas* de James S. Bowman e o outro é sobre os livros “*Ethics in the British Civil Service*” de Richard A. Chapman e *The ethics of public service: Resolving moral dilemmas in public organizations*” de Kathryn G. Denhardt.

Apresentada essa breve caracterização geral do perfil dos trabalhos, organizamos as seções seguintes de acordo com os principais temas abordados pelos autores e, também, com base em algumas descobertas e considerações interessantes para a compreensão desse campo de estudo.

3.5 Conceito de dilema moral / dilema ético

Os artigos, em sua maioria, não trouxeram uma clara conceituação teórica sobre dilemas morais, ou dilemas éticos – nomenclatura que foi adotada em quase todos os trabalhos. Os autores, entretanto, demonstraram seu entendimento dos dilemas por meio de exemplos ou outras expressões equivalentes, tais como: questões éticas, assuntos éticos, situações éticas (ou morais). Para melhor compreensão sobre como os autores apresentaram seus entendimentos sobre dilemas morais, vamos sistematizar algumas das informações encontradas nos artigos analisados e que melhor representam o entendimento geral percebido.

Dubnick e Justice (2006) indicam que na literatura tradicional sobre ética os dilemas éticos são representados como situações que envolvem escolhas que devem ser feitas entre duas ou mais ações corretas. Para os autores, se esta concepção é correta, o verdadeiro dilema para aqueles que participam das funções administrativas de governança é a escolha entre o que é julgado ser eticamente legítimo ou mesmo obrigatório “aqui e agora”, ou seja, no momento que a decisão é necessária, e a possibilidade de que a mesma decisão possa, talvez, ser condenada em outro contexto ético.

Em uma discussão sobre avaliação de desempenho, Longenecker e Ludwig (1990) identificaram uma série de dilemas éticos específicos que comumente surgem no processo de avaliação: a) o uso problemático de critérios de avaliação orientados por traços subjetivos; b) como serão utilizados os resultados da avaliação de desempenho; e, c) quem determina os padrões objetivos para medir o desempenho. Os autores pressupõem que o dilema ético num procedimento de avaliação de desempenho possa ser moralmente justificado quando a avaliação é bem projetada e implementada.

Ao estudar questões éticas organizacionais na Austrália e Nova Zelândia, Milton-Smith (1997) identificou dilemas presentes em situações como: a) competição entre organizações que têm diferentes práticas éticas; b) na divulgação de informações para o público sobre relações e negociações entre organizações; e, c) na resposta a pontos de vista seccionais (de grupos menores) *versus* grupos que são maioria em uma comunidade. Para Milton-Smith (1997), essas situações podem ser melhor resolvidas por meio de um equilíbrio entre os valores fortes e amplamente partilhados pelas sociedades. Também ao tratar da múltipla cultura em diferentes países, Singhapakdi, Marta, Rao e Cicic (2001) mostraram que as diferenças entre valores presentes em dilemas poderiam ser expressas em quatro dimensões diferentes, quais sejam: individualismo *versus* coletivismo, grande *versus* pequena distância entre o foco/*status* do poder, forte ou fraca tendência de evitar incertezas, e masculinidade *versus* feminilidade.

Com esses breves exemplos extraídos de alguns dos artigos analisados, acreditamos que o entendimento de dilemas morais ou dilemas éticos vai ao encontro do conceito que apresentamos inicialmente neste artigo. Tais estudos parecem indicar que os dilemas podem existir não apenas entre valores no âmbito individual, mas também entre diferentes culturas, visões e valores organizacionais.

3.6 Razões para o estudo dos dilemas no campo da Administração Pública

Buscamos encontrar na análise dos trabalhos as motivações que levaram os autores a estudar os dilemas morais no campo da Administração Pública ou o que eles encontraram na literatura como justificativa para a compreensão desse fenômeno e adotaram em seus estudos. Sistematizamos tais razões a partir de dois deles.

Posner e Schmidt (1987) já haviam afirmado há 30 anos que vivemos em tempos turbulentos, em que os principais tomadores de decisão lidam com uma sobrecarga de dados e um número crescente de *stakeholders*, cujos interesses devem ser considerados em qualquer plano significativo ou ação. Nesse contexto, respostas claras, simples e realistas raramente são possíveis e os tomadores de decisão devem, finalmente, ser guiados por seus valores pessoais e suas convicções no processo decisório. Tal afirmação não nos parece ultrapassada; pelo contrário, reforça-se cada vez mais em nosso contexto da Administração Pública.

Para tanto, um gestor deve compreender a natureza da situação na qual está envolvido (Loebn & Cory, 1989), uma vez que é por meio do prisma de seus próprios valores que eles

definem as principais políticas e práticas organizacionais. Fundamentado em Cooper (1982), Posner e Schmidt (1987) assinalam que ao abordar qualquer questão ética, queremos passar de uma situação que nos confronta – como o dilema moral – para um curso de ação que irá buscar resolvê-la, em um movimento de descrição e prescrição. Entre essas duas etapas, o tipo de reflexão envolvida nos níveis de regras morais e de análise ética é muito importante para o desenvolvimento da responsabilidade administrativa, principalmente quando falamos em termos de gestão do interesse público.

Um exemplo que ilustra tal contexto está no trabalho de French e Raymond (2009), intitulado *Pandemic influenza planning: An extraordinary ethical dilemma for local government officials*, que aborda questões éticas as quais podem surgir na eminência de uma pandemia de gripe nos Estados Unidos. Segundo os autores, embora o governo federal forneça diretrizes gerais para os atores estaduais e locais, decisões específicas sobre vacinação em nível local, manutenção de serviços de emergência e salvamento e provisão de outras necessidades críticas podem ter implicações legais e éticas sem precedentes. A preparação extensiva contra a pandemia de gripe é crucial e grande parte dessa preparação ocorre sob condições de incerteza, mas que leva em conta as implicações legais (legislação) nas ações e as implicações éticas de sua implementação.

West *et al.* (1998), como citado por French e Raymond (2009), consideram que o desenvolvimento de políticas com respeito à ética e implementação de políticas de maneira ética tem se tornado cada vez mais importante para o governo na reconstrução da confiança pública e assegurar que funcionários do governo respondem a situações de maneira legal e também a partir de padrões morais.

French e Raymond (2009) citam o exemplo de uma reunião que ocorreu em 2002 nos Estados Unidos, na qual funcionários de saúde pública de 46 diferentes estados procuraram determinar quais fatores eram de maior importância no caso de uma pandemia de gripe: redução de mortes, redução de doenças, limitação de impacto, garantia de serviços essenciais ou implementação da distribuição equitativa de vacina. Os participantes estavam divididos, mas deveriam decidir como equilibrar equitativamente o tratamento dos indivíduos infectados pelo vírus com a necessidade de manter os serviços essenciais prestados pelos profissionais de saúde e os primeiros intervenientes, prevenindo a propagação do vírus aos líderes políticos e outros membros da população.

A partir desse exemplo, percebe-se a importância da discussão de dilemas morais na gestão pública e como está intimamente relacionada ao processo decisório. Assim, ao tratar

sobre as razões para o estudo dos dilemas morais na Administração Pública, vimos que as motivações estavam associadas à necessidade do gestor de tomar uma decisão frente a um dilema.

Wachs (1982) chama a atenção para o fato de que, para escolher sabiamente entre as ações alternativas em um processo decisório, buscamos informações sobre as condições que formarão o contexto dessas ações. Da mesma forma, Posner e Schmidt (1987) afirmam que a maioria dos gerentes precisa de mais informações para avaliar os caminhos de ação, ou seja, os cenários, quando se envolve a tomada de decisão.

3.7 Dilemas morais e liderança

A liderança foi apontada em alguns trabalhos como um importante aspecto no enfrentamento e busca de soluções dos dilemas morais nas organizações. Segundo Milton-Smith (1997), uma causa contínua de preocupação no enfrentamento de conflitos é a falta de liderança na identificação e endereçamento de dilemas éticos complexos, particularmente nas áreas de conflitos de interesses. Nesse contexto, os autores indicam, fundamentados em seus aprofundamentos teóricos, que um sistema de valores éticos depende muito da liderança e do exemplo do topo, bem como uma gestão sensível a relações pessoais com os atores com que se envolve é um importante indicador das éticas corporativas.

Nesse mesmo sentido, Posner e Schmidt (1987), a partir de um estudo empírico, enfatizam a importância do atual interesse gerencial em valores, cultura organizacional e liderança transformacional. Segundo o que os autores observaram em seu estudo, as decisões mais críticas tomadas em uma organização quase sempre têm componentes subjetivos, tais como palpites e sentimentos intuitivos. Dessa forma, os gestores que passam por um dilema devem utilizar seu julgamento moral de forma mais consistente e com uma maior garantia de apoio em organizações cujos valores fundamentais estejam claramente articulados e sejam praticados ao longo do tempo, principalmente por seus líderes (Posner & Schmidt, 1987).

3.8 Pluralismo de valores

Embora somente um dos artigos tenha tratado de forma intensa a abordagem chamada Pluralismo de Valores (PV), optamos por apresentar algumas considerações que Overeem e Verhoef (2014) fizeram no artigo intitulado “Moral Dilemmas, theoretical confusion: value

pluralism and its supposed implications for public administration”. Esse foi o mais recente trabalho publicado no grupo de artigos pesquisado.

Os autores propuseram-se a examinar criticamente os usos do PV na teoria administrativa. Apesar desse propósito, Overeem e Verhoef (2014) concluíram que as implicações reivindicadas pela teoria do PV não são nem válidas, nem exaustivas, nem congruentes, mas sim que as implicações da teoria para a Administração Pública permanecem abertas ao debate. Pelo nosso entendimento, tal discussão parece ser essencial para a compreensão dos dilemas morais e pode ser congruente ao contexto da Administração Pública brasileira. Esse ponto de vista vai ao encontro da constatação dos autores quando afirmam que, nos últimos anos, vários estudiosos da Administração Pública têm afirmado que o PV tem um profundo significado para responder a questões fundamentais no campo.

Os dois maiores representantes que utilizaram do PV para defender uma abordagem prática da ética administrativa e uma abordagem interpretativa para a análise de políticas públicas, bem como para criticar a nova gestão pública e defender o envolvimento político dos administradores públicos, são – de acordo com Overeem e Verhoef (2014) –, Hendrik Wagenaar e Michael W. Spicer.

O significado mais abrangente de PV, que é também o mais próximo da compreensão de Wagenaar e Spicer, é uma construção de cinco reivindicações, afirmando (a) que há uma pluralidade de valores diferentes, (b) objetivos, (c) inevitavelmente conflitantes, (d) incomensuráveis, e, (e) que isso exige *trade-offs* ou uma escolha radical (Overeem & Verhoef, 2014). O conflito de valores pode ocorrer entre sistemas de valores diferentes, mas também entre valores que fazem parte do mesmo sistema. Como consequência, o conflito de valores ocorre em um nível pessoal, dentro da consciência moral do indivíduo (Berlim, 1998, como citado por Overeem & Verhoef, 2014). O oposto de PV é monismo de valor, segundo o qual existe uma harmonia subjacente ou unidade, em vez de conflito, de valores.

Em relação à Administração Pública, Overeem e Verhoef (2014), fundamentados em outros estudos sobre o campo, afirmam que, com frequência, os gestores têm de lidar com múltiplos valores e, portanto, experimentar conflitos e dilemas morais. Para explicar essa relação e o PV, os autores apresentam algumas conclusões sobre os trabalhos de Wagenaar e Spicer.

Wagenaar discute o conflito de valores como a situação na qual dois valores são incompatíveis por não poderem ser realizados juntos (Wagenaar, 1999, 2011 como citado em Overeem & Verhoef, 2014). Para ele, a noção de PV é particularmente importante para o

estudo da Administração Pública, porque o desacordo moral, e não a harmonia moral, é a qualidade primordial da vida política e administrativa contemporânea. Além disso, a resolução do conflito de valores é uma parte intrínseca da vida administrativa e da adoção de boas escolhas. Entretanto, como pluralista de valores, ele sustenta que o conflito de valores nunca pode ser completamente resolvido (Wagenaar, 1999, 2011 como citado em Overeem & Verhoef, 2014).

Uma defesa ainda mais ampla de PV na Administração Pública é realizada por Spicer, ao argumentar que a ciência administrativa dominante ignora a natureza pluralista dos valores. Em vez disso, o inquérito da Administração Pública nos moldes da ciência social positivista convencional toma uma perspectiva monista que vê a Administração Pública como um instrumento apolítico, projetado e administrado com a ajuda de especialistas para a eficiente e efetiva realização de um determinado conjunto de fins. Entretanto, na visão do autor, a ciência administrativa deve confiar menos no positivismo com seu foco racional instrumental e orientar-se mais no estudo da história e da filosofia política, porque essas disciplinas ajudam a compreender os valores com os quais os administradores têm de lidar (Spicer, 2005, 2008 como citado em & Verhoef, 2014).

3.9 O ensino de Overeem ética como auxílio para o enfrentamento de dilemas morais

A relação entre o ensino de ética e o enfrentamento de dilemas morais perpassa diversos estudos aqui analisados. Contudo, de forma mais explícita, temos o artigo “Teaching ethics and values in public administration: Are we making a difference?” (Menzel, 1997). Considerando que o ensino de ética na Administração Pública foi foco específico deste estudo, apropriamo-nos dele para apontar algumas de suas considerações.

Os resultados da pesquisa teórico-empírica de Menzel (1997) indicam que o ensino de ética teve uma influência positiva sobre alunos de graduação em Administração Pública envolvidos no estudo, mas que outros fatores também são influentes, como o ambiente ético do programa educacional.

Ainda de acordo com a pesquisa, um em cada dois respondentes afirmam que usaram o conhecimento ético adquirido em seu curso para resolver dilemas éticos. Alguns estudantes disseram que a sua educação ética, especialmente refletida no curso de ética que haviam realizado, não deslocou valores antigos ou existentes com valores novos ou diferentes, mas esclareceu e reforçou aqueles que eles já possuíam. Outros estudantes afirmaram que o ensino

de ética os ajudou a raciocinar em situações difíceis. Por outro lado, entre aqueles que disseram que a educação ética não os ajudava a lidar com dilemas éticos, houve comentários de que a sua ética (pessoal) tinha sido moldada pela sua educação (pessoal) e que isso era o que mais importava quando se deparavam com um dilema. Apesar de existirem ambos os lados em relação à avaliação do ensino de ética, o autor aponta como um caminho para o enfrentamento dos dilemas.

Considerações Finais

O estado do conhecimento é uma das partes mais importantes de todo trabalho científico, uma vez que faz referência ao que já foi discutido sobre o assunto pesquisado, evitando que se perca tempo com investigações desnecessárias (Romanowski & Ens, 2006). Além disso, uma pesquisa como essa abre possibilidades para identificação de lacunas de estudo, novas abordagens e novos objetos de estudo. Acreditamos que todos esses aspectos foram contemplados em nosso artigo.

Como resultados principais, constatamos que nos artigos teóricos analisados há uma profunda discussão teórica com diferentes abordagens relacionadas ao desenvolvimento moral e à ética. Os artigos empíricos foram minoria e não realizam uma revisão teórica extensa, mas focaram-se numa importante discussão dos resultados de dilemas morais em áreas de estudo como cultura organizacional, finanças e recursos humanos, no contexto da gestão pública. Em relação à visão da Administração Pública apresentada nos artigos, acreditamos que predominou uma ótica mais gerencialista, como se as organizações públicas fossem administradas unicamente como um negócio em busca de maior eficiência.

Buscamos também apresentar uma reflexão sobre o estudo de dilemas morais e a realidade brasileira. Segundo nosso entendimento, há uma importante necessidade de discutir quais são os dilemas na cultura brasileira da Administração Pública e os dilemas que nossos gestores enfrentam diante da complexidade da nossa gestão, que mistura tanto uma visão democrática e participativa com múltiplos atores, quanto uma gestão extremamente burocrática ou, na maioria dos casos, envoltos de um ambiente que prevalece o *red tape*. Além disso, há os dilemas inerentes à própria política, principalmente no que diz respeito aos interesses partidários e grupos de poder que se apropriam da máquina pública para seus próprios fins, denominado de “estamento burocrático” (Faoro, 2012).

As razões para o estudo dos dilemas no Brasil são as mesmas apontadas neste artigo, segundo os trabalhos analisados. Contudo, a nossa realidade da Administração Pública pode apontar outras ou novas evidências. Entretanto, se utilizados teorias, métodos e formas de análise internacionais, é importante considerar a realização de uma “redução sociológica” como um método de assimilação crítica de uma sociologia ou filosofia estrangeiras (Ramos, 1996). Com isso, a contribuição internacional passaria por um método capaz de assimilar criticamente as contribuições teóricas importadas (Bariani, 2006). Dessa forma, o tema “dilemas morais” deve ser estudado tendo o cuidado de desenhar com acuidade nosso panorama cultural, fonte geradora das especificidades dos dilemas com os quais os tomadores de decisão enfrentam na gestão pública brasileira.

Referências

- Administration & Society*. (2017). Recuperado em 24 abril, 2017, de <http://journals.sagepub.com/home/aas>>.
- Ahner, G. (2009). *Ética nos negócios: construir uma vida, não apenas ganhar dinheiro*. São Paulo: Paulinas.
- Bariani, E. (2006). Guerreiro Ramos: Uma sociologia em mangas de camisa. *Caos - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, 11, 84-92.
- Bateman, C., Fraedrich, J., & Iyer, R. (2002). Framing effects within the ethical decision making process of consumers. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2), 119-140.
- Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2017). *Qualis Capes*. Recuperado em 4 abril, 2017, de <http://www.capes.gov.br/component/%20content/article?id=2550:capes-aprova-a-nova-classificacao-do-qualis>
- Christensen, S. (2008). The role of law in models of ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 451-461
- Cooper, T. (1982). *The responsible administrator*. Kennikat Press, Port Washington, New York.

Santos, L. S., Serafim, M. C. & Lorenzi, L. (2018).

Denhardt, K. G. (1988). *The ethics of public service: resolving moral dilemmas in public organizations*. Greenwood Press Inc.: Connecticut.

Denhardt, R. B. (2012). *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning.

Di Napoli (2014). Dilemas Morais. In Torres, J. C. B. (org.). (2014). *Manual de ética: Questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Educs; Rio de Janeiro: BNDES.

Dillard, J., & Yuthas, K. (2002). Ethical audit decisions: A structuration perspective. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2), 49-64.

Dubnick, M. J., & Justice, J. B. (2006). Accountability and the evil of administrative ethics. *Administration and Society*, 38(2), 236-67.

Faoro, R. (2012). *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. São Paulo: Globo.

Ferreira, N. S. A. (2002). As pesquisas denominadas “estado da arte”. *Educação & Sociedade*, 23(79), 257-272.

French, P., & Raymond, E. (2009). Pandemic Influenza planning: An extraordinary ethical dilemma for local government officials. *Public Administration Review*, 69(5), 823-830.

Gomes, N. F. (2014). Ética na administração pública: desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1029-1050.

Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-59.

Journal of Business Ethics (2017). Recuperado em 24 abril, 2017, de <http://www.springer.com/philosophy/ethics+and+moral+philosophy/journal/10551>

Kidder, R. M. (2007). *Como tomar decisões difíceis: muitas vezes na vida você precisa escolher entre o certo e o certo*. São Paulo: Gente.

Loeb, S., & Cory, S. (1989). Whistleblowing and management accounting: An approach. *Journal of Business Ethics*, 8(12), 903-916.

- Longenecker, C., & Ludwig, D. (1990). Ethical dilemmas in performance appraisal revisited. *Journal of Business Ethics*, 9(12), 961-969.
- McConnell, T. (2017). Moral Dilemmas. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado em 17 julho, 2017, de <http://plato.stanford.edu/entries/moral-dilemmas/>
- Menzel, D. (1997). Teaching ethics and values in public administration: Are we making a difference? *Public Administration Review*, 57(3), 224-230.
- Milton-Smith, J. (1997). Business Ethics in Australia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 16(14), 1485-1497.
- Oldenhof, L., Postma, J. & Putters. (2014) On justification work: how compromising enables public managers to deal with conflicting values. *Public Administration Review*, 74(1), 52-63.
- Overeem, P., & Verhoef, J. (2014). Moral dilemmas, theoretical confusion: Value pluralism and its supposed implications for public administration. *Administration & Society*, 46, 986-1009.
- Pérez, L. C. (2016). Revisión sistemática de la producción española sobre rendimiento académico entre 1980 a 2011. *Revista Complutense de Educación*, 27(1), 119-139.
- Pinto, A. L., & Fausto, S. (2012). Revistas internacionais para a área de ciência da informação: outra visão além do sistema qualis. *Informação e informação*, 17(3), 23-48.
- Posner, B., & Schmidt, W. (1987). Ethics in american companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 383-391.
- Public Administration Review* (2017). Recuperado em 24 abril, 2017, de <https://publicadministrationreview.org>
- Ramos, A. G. (1996). *A redução sociológica* (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Romanowski, J. P., & Ens, R. T. (2006). As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. *Diálogo Educ.*, 6(19), 37-50.

Santos, L. S., Serafim, M. C. & Lorenzi, L. (2018).

Siekierski, P., & Lima, M. C. (2016). Brain Drain / Brain Gain. O estado da arte sobre a questão. *Anais do XL Enanpad*, Costa do Sauípe, Bahia.

Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. (França Lopes, Magda. Trad.). Porto Alegre: Artmed.

Singhapakdi, A., Marta, Janet K. M., Rao, C. P. & Cicic, M. (2001). Is cross-cultural similarity an indicator of similar marketing ethics? *Journal of Business Ethics*, 32(1), 55–68.

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

Stewart, D. W., Sprinthall, N. W. & Shafer, D. M. (2001). Moral development in public administration. In Cooper, T. L. (ed.). 2001. *Handbook of administrative ethics* (2nd ed.). New York: Marcel Dekker.

Villoria, M. (2007). Ética postconvencional e instituciones en el servicio público. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 117, 109-140.

Wachs, M. (1982). Ethical dilemmas in forecasting for public policy. *Public Administration Review*, 42(6), 562-567.