

Contribuições ao processo decisório ético do agente público no contexto da Administração Pública brasileira

Autoria

Lais Silveira Santos - lais.ssantos@yahoo.com.br

PRODEGESP / UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Prog de Pós-Grad Profissional em Administração - ESAG / UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

Mauricio Custódio Serafim - mauricio.serafim@udesc.br

Prog de Pós-Grad Profissional em Administração - ESAG / UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Resumo

Os agentes públicos, em algum momento de sua vida profissional, são confrontados com casos de fundo moral e conflito de interesses. Diante da ocorrência desses fenômenos, processos de tomada de decisão ética se configuram como parte essencial da gestão. Com a intenção de trazer esse debate para o contexto brasileiro, o objetivo deste trabalho é identificar caminhos para contribuir com o processo decisório ético do agente público em busca de uma ação moral no contexto da Administração Pública. Identificamos que os modelos de tomada de decisão ética oferecem procedimentos para abordar questões éticas, caracterizá-las, analisá-las e valorá-las. Geralmente, são compostos pelas seguintes etapas: percepção das alternativas de ação; escolha entre as alternativas percebidas; e a ação em si. Todavia, o processo decisório ético pode não ser tão linear. Assim, caminhos que auxiliem na tomada de decisão podem facilitar a inserção da gestão ética no contexto organizacional, bem como o amadurecimento moral dos agentes. Como sugestões para a Administração Pública brasileira, apontamos: a busca por uma ética administrativa pós-convencional; integração da ética descritiva e normativa no processo decisório; phronesis e a busca pelo justo meio na tomada de decisão ética; e educação ética para a ação moral.

Contribuições ao processo decisório ético do agente público no contexto da Administração Pública brasileira

Resumo: Os agentes públicos, em algum momento de sua vida profissional, são confrontados com casos de fundo moral e conflito de interesses. Diante da ocorrência desses fenômenos, processos de tomada de decisão ética se configuram como parte essencial da gestão. Com a intenção de trazer esse debate para o contexto brasileiro, o objetivo deste trabalho é identificar caminhos para contribuir com o processo decisório ético do agente público em busca de uma ação moral no contexto da Administração Pública. Identificamos que os modelos de tomada de decisão ética oferecem procedimentos para abordar questões éticas, caracterizá-las, analisá-las e valorá-las. Geralmente, são compostos pelas seguintes etapas: percepção das alternativas de ação; escolha entre as alternativas percebidas; e a ação em si. Todavia, o processo decisório ético pode não ser tão linear. Assim, caminhos que auxiliem na tomada de decisão podem facilitar a inserção da gestão ética no contexto organizacional, bem como o amadurecimento moral dos agentes. Como sugestões para a Administração Pública brasileira, apontamos: a busca por uma ética administrativa pós-convencional; integração da ética descritiva e normativa no processo decisório; *phronesis* e a busca pelo justo meio na tomada de decisão ética; e educação ética para a ação moral.

Palavras-chave: ética; decisão ética; administração pública; Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Ética e virtudes morais são temas presentes na história da Administração Pública (DENHARDT, 1991), principalmente quando se trata de ética aplicada e ética administrativa (VILLORIA; CRUZ, 2021). No contexto brasileiro, o debate sobre o agir político e administrativo pautado na ética vem se acentuando (MATIAS-PEREIRA, 2013; PEREIRA; DUARTE, 2020), principalmente a partir das manifestações sociais de 2013 (GOMES, 2014) e do crescimento de programas de integridade das organizações (BERGUE, 2021). Uma das razões para isso reside no fato de o comportamento e a tomada de decisões com base na ética serem essenciais para qualquer agente público e para o fortalecimento das estruturas democráticas, sociais e econômicas (MATIAS-PEREIRA, 2013; PEREIRA; DUARTE, 2020).

Por vezes, os agentes públicos e as instituições as quais pertencem são confrontados – conscientemente ou não e deliberadamente ou não – com pequenos ou grandes casos de fundo moral que podem comprometer princípios básicos da democracia e de valor público (ONDROVÁ, 2017; PEREIRA; DUARTE, 2020). Kidder (2007) percebe esse tipo de decisão ou conflito entre o certo e o errado – ou entre o moral e o imoral – não como uma questão de decisão ética, mas como uma *tentação moral*. Assim, a tentação se diferencia do *dilema moral*, sendo o segundo caracterizado pela escolha entre duas ou mais opções, todas consideradas certas, mas impossíveis de serem realizadas ao mesmo tempo em determinado contexto (SANTOS, 2019).

Em relação a tais situações, Villoria e Cruz (2021) afirmam que todo agente público, em algum momento de sua vida profissional, irá se encontrar em um conflito de interesses que pode vir a ser uma tentação ou dilema moral. Os autores defendem que o mais importante não é minimizá-lo, mas identificar claramente a situação como um conflito e atuar de maneira coerente com os valores da Administração Pública. Para tanto, modelos ou processos de tomada de decisão ética se configuram como uma parte essencial da gestão eficaz e, mais importante, da gestão ética (ONDROVÁ, 2017).

Esses modelos atuam como meios para alcançar uma boa governança pública (BERGUE, 2021) na qual, para além dos resultados da tomada de decisão ética – a ação moral –, os métodos e maneiras para buscar tais resultados são enfatizados. Contudo, percebemos que no Brasil ainda são raras as discussões e estudos específicos sobre modelos e processos de tomada de decisão ética que vão além das regras deontológicas – como os códigos de ética – e se destinem aos dilemas entre certo versus certo e a definição sobre os seus fins, visto como uma ação moral (SANTOS, 2019).

Assim, com a intenção de trazer esse debate para o contexto brasileiro, o objetivo deste trabalho é identificar possíveis caminhos para contribuir com o processo decisório ético do agente público em busca de uma ação moral no contexto da Administração Pública brasileira. Após esta introdução e as indicações teóricas que nos guiaram, apresentamos a seção intitulada “contribuições ao processo decisório ético na Administração Pública brasileira” na qual buscamos atingir ao objetivo principal deste artigo teórico.

2. ÉTICA ADMINISTRATIVA

A ética administrativa é uma ética aplicada que consiste na análise moral de atividades administrativas da vida dos seres humanos com implicações éticas. No campo da Administração Pública, o agente público deve ter claro que seu trabalho, isto é, a razão de seu trabalho é em prol de um interesse geral (VILLORIA; CRUZ, 2021).

A possibilidade de uma Ética Administrativa para a Administração Pública dependia – ou ainda depende – da rejeição do que foi denominado de ética da neutralidade e de ética da estrutura em favor da capacidade de um agente público atuar como formulador de políticas, ser um agente moral e fazer julgamentos (GOSS, 1996). Esse processo de mudança pode ser percebido na própria história da Ciência da Administração, dos Estudos Organizacionais e nas características dos modelos/paradigmas de Administração Pública.

A discussão sobre a separação entre política e administração é recorrente no campo da Administração Pública (DENHARDT, 2012). Alguns autores entendem que os servidores públicos burocráticos são meros executores de decisões superiores e são os políticos que tomam as decisões. Todavia, muitos estudos demonstram que essa separação é muito difícil, sobretudo porque os empregados públicos também tomam decisões que contribuem e/ou contribuem para que as decisões superiores sejam adequadamente tomadas. Portanto, a ética administrativa pode ser considerada parte da ética política e uma ética profissional (VILLORIA; CRUZ, 2021).

Sobre essas mudanças, Cox (2019) explica que a valorização da dimensão ética nem sempre esteve presente nos Estudos Organizacionais e na Administração. A escola da Administração Científica e a escola das Relações Humanas, por exemplo, focavam na tecnologia e produtividade do trabalhador, a partir de um valor utilitário até mesmo da motivação humana (COX, 2019). No campo da Administração Pública, o clássico entendimento da estrutura burocrática proveu pouca base ética para a atividade administrativa, uma vez que o modelo burocrático weberiano tinha como fonte a neutralidade ética. Assim, moralidade individual não era esperada na popular concepção de burocracia, reforçando a dicotomia entre política e administração (COX, 2019).

Teorias organizacionais baseadas na lógica da racionalidade econômica e instrumental eram vistas por Ramos (1989) como unidimensionais, isto é, baseadas em uma única dimensão da racionalidade (ver SANTOS et al., 2019) e desconsideravam os diversos enclaves de realização e satisfação humana. Assim, acabavam por dificultar a compreensão de fenômenos complexos que demandam juízo moral e racionalidade lúcia (SANTOS et al.,

2019), como é o caso dos dilemas morais e das decisões éticas (DENHARDT, 1988; OLDENHOF; POSTMA; PUTTERS, 2014).

Ainda que os agentes públicos entendam seu papel e responsabilidade junto ao interesse público, essa consciência pode não ser suficiente para ter a competência moral necessária para agir frente às situações éticas conflituosas em sua atividade profissional. Além disso, controles externos não são suficientes para combater, por exemplo, a corrupção, uma vez que atuam de maneira passiva, como mera conformidade ao cumprimento de regras, procedimentos e normas (VILLORIA; CRUZ, 2021). Portanto, é necessário fomentar práticas éticas no caráter dos agentes públicos para que não se atue simplesmente em conformidade com as normas, mas que se envolva efetivamente e moralmente no real significado do trabalho público (SANTOS, 2019; VILLORIA; CRUZ, 2021).

Aceitar as normas e conformar-se a elas assemelha-se a concepção kantiana de moralidade pela lei. Nesse caso, as ações se ajustam a legalidade, porém, não são propriamente morais no sentido kantiano. Para tanto, o agente público deve determinar a si mesmo que aceita o caráter ético de sua posição pública e a moralidade da organização a qual pertence. O mero conhecimento do caráter ético não significa sua internalização e sentido (VILLORIA; CRUZ, 2021).

Nesse processo de busca pela realização de ações morais, agentes públicos são, constantemente, desafiados a lidar com questões éticas, como os dilemas morais e tentações morais que podem emergir, por exemplo, de conflitos entre sua ética privada e suas obrigações profissionais, entre ética profissional e conflito com certos costumes sociais e familiares, e/ou conflito entre sua ética profissional e práticas institucionais (VILLORIA; CRUZ, 2021). Isso ocorre, segundo Bergue (2021, p. 4), porque a “administração pública assume, assim, feições multidimensionais, reconhecendo uma pluralidade de atores e uma perspectiva de disputas de interesses que explicita a sua essência fundamentalmente política [...]”.

Por vezes, as obrigações éticas na Administração Pública se confundem, misturam e, até mesmo, desafiam as questões jurídicas. Todavia, essas obrigações éticas são de natureza distinta. As ações legais – deveres jurídicos – são realizadas de maneira positiva, pelo caráter coercitivo do poder e para o bem funcionamento da sociedade. Já os deveres éticos ocorrem por normas que damos a nós mesmos e que, se não cumprirmos, nos geram problemas de consciência. Assim, cumprimos por convicção (VILLORIA; CRUZ, 2021).

Contudo, o direito pode se chocar com a ética em dilemas morais, vistos por Kidder (2007) como ‘justiça versus compaixão’. A justiça exige que princípios e normas sejam firmemente seguidos. A compaixão, ao contrário, não é insensível aos problemas particulares. Como ficam as necessidades específicas dos indivíduos? Como se aplicam as regras? Sem exceção? São considerados aspectos como idade, incapacidades, histórico pessoal, problemas de saúde? Essas são dúvidas frequentes nesse tipo de dilema moral que dizem respeito, geralmente, à vida e interesses de pessoas menos favorecidas e em situação de vulnerabilidade ou quando se questiona a legitimidade geral de uma lei.

Na ética pública está implícita a exigência de universalidade, aceitando o pluralismo das diferentes maneiras de entender o bem viver; contudo, superando o relativismo – ao questionar verdades universais e tornar valores relativos – também não cedendo ao fundamentalismo – a dotação de uma ideologia específica, uma vez que a ética pública não deve incorporar um único conceito de Boa vida. O Estado não pode assumir uma ética ou ideologia de um grupo específico, correndo o risco de entrar no campo do totalitarismo (VILLORIA; CRUZ, 2021). Portanto, toda convivência justa requer que os cidadãos aceitem regras de cooperação e respeito ao outro; a pergunta para isso é “meus valores são valores aceitáveis ou reconhecidos como verdadeiros para todas as pessoas razoáveis?” (VILLORIA;

CRUZ, 2021, p. 21, tradução nossa), entendendo como razoabilidade “a capacidade de colocar-se no lugar do outro na hora de julgar as propostas” (VILLORIA; CRUZ, 2021, p. 22, tradução nossa). Para tanto, a ética pública deve ser baseada na deliberação e diálogo entre os afetados e interlocutores.

Radhika (2012) indica alguns elementos determinantes da ética na Administração Pública, quais sejam: (1) atribuições individuais dos agentes/servidores públicos que incluem habilidades de tomada de decisão ética, atitude mental, virtudes e valores profissionais; (2) dimensão da estrutura organizacional, explicada por responsabilidade, acordos de colaboração, canais de dissidência e procedimentos de participação; (3) cultura organizacional política, incluindo artefatos, crenças e valores e suposições; (4) liderança; (5) comportamento ético encorajado quando as organizações têm um clima no qual os padrões pessoais e a educação dos servidores são enfatizados, onde os supervisores enfatizam a verdade e onde os funcionários se reúnem regularmente para discutir problemas éticos; e (6) expectativa social que inclui a participação pública, leis e políticas.

3. ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Santos e Serva (2013, p. 15), ao pesquisarem empiricamente sobre a racionalidade, as éticas e as tensões presente na gestão pública brasileira, constataram que a figura do gestor público está se modificando. Passa de uma orientação baseada exclusivamente na ética da responsabilidade e instrumental, para uma prática em que “ambas as racionalidades são necessárias na gestão pública e se sustentam a partir da ética da responsabilidade e da ética da convicção”. Nesse encontro de forças, racionalidades, éticas, obrigações, interesses e valores diversos, os dilemas morais emergem e tornam o processo decisório ainda mais complexo (SANTOS, 2019).

Essas considerações vão ao encontro da percepção de Santos (2019) que, ao estudar a gestão pública de riscos e desastres do Brasil, percebeu que suas ações e comportamentos são, essencialmente, caracterizados por uma orientação ética deontológica e burocrática. Bergue (2021, p. 8) também esclarece que

A administração pública brasileira assenta-se em uma tradição jurídica de inspiração romano-germânica que prima pelo positivado; onde a lei assume centralidade a moldar as relações entre o estado, a administração e a sociedade. Este sistema verte da constituição, que estabelece desde princípios a regras de conduta, tais como os princípios constitucionais explícitos fixados no caput do art. 37 da CRFB, até outros implícitos distribuídos no corpo do texto. Para ilustrar, entre os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira – artigo 37, caput – está o da moralidade. Mas o que é, exatamente, moralidade à luz da filosofia? Na administração pública são comuns referências tais como: “Nem tudo o que é legal é moral!”, ou “Isto pode até ser legal, mas é imoral!”. Este princípio submete ao crivo da moralidade não somente os atos dos agentes públicos – agentes políticos e demais servidores públicos –, mas também a ação das demais pessoas jurídicas (empresas e outras organizações) que se relacionam com a administração, mesmo o cidadão (BIASON, 2011).

Essa característica ética da Administração Pública brasileira ocasiona uma espécie de ‘burocratização ética’ vista na necessidade de criação de normas, protocolos e regulamentos para a tomada de decisões com características mais subjetivas, a qual “diminuiu a possibilidade de autonomia e competência moral do gestor, devido à existência de um guia de conduta para o comportamento” (SANTOS, 2019, p. 280). Nesse mesmo sentido, Cordeiro (2017, p. 864) esclarece que a burocracia traz seu caráter de ‘instrumento ético’ para “blindar

os bens públicos, varrer e fechar o cerco frente à corrupção, favoritismos, personalismos e clientelismos”. Assim, com um instrumento ético pautado em uma lógica racional funcional-instrumental, a burocratização blindada e/ou limita a manifestação prática da ética da convicção e juízos de valor, como uma forma de mediação entre dilemas e a responsabilidade individual do agente público (SANTOS, 2019).

Ainda assim, Morris (1998) defende que a conduta baseada em regras pode servir para expressar, pelo menos, os parâmetros principais do comportamento que se espera das pessoas, definindo uma base para o comportamento aceitável. No mundo das organizações, um exemplo dessa concepção ética está associado à existência de códigos de ética; contudo, a ética deve ir além da mera formulação e monitoramento de regras, pois, segundo defende Bergue (2021, p. 9), “abordar a ética na administração pública requer que seja entendida como uma ação de pensar, que transcende em muito a prática regulamentadora de códigos de conduta. [...] O senso de ética está, portanto, relacionado à ação” (BERGUE, 2021, p. 9).

Os códigos de ética passaram a se ocupar espaço na Administração Pública brasileira a partir da primeira metade dos anos 1990, em um contexto de transformação das estruturas organizacionais do estado e de seu aparato administrativo (BERGUE, 2021). Assim, “ao tratar-se de uma aplicação instrumental no espaço das profissões e organizações, ganham proeminência as codificações de valores e regras de conduta esperadas do sujeito a alinharem-se com uma expectativa coletivamente compartilhada de boa e justificada ação” (BERGUE, 2021, p. 11).

Para Bergue (2021, p. 3), “códigos de ética não existem, senão códigos de conduta moral [...] designados como códigos de conduta e integridade”. No Brasil, o autor identifica que os chamados códigos de ética estão, muitas vezes, associados à governança pública – que coloca em evidência dimensões política, relacional e mediadora da Administração Pública – e ao desenvolvimento de instrumentos de garantia da integridade. Segundo Bergue (2021, p. 12), a partir das definições sobre ética e moral, o que se denomina de códigos de ética são, na verdade, códigos de conduta moral uma vez que “constituir atitudes éticas não significa subordinar-se a ditames normativos prescritos em um código de conduta”.

Villoria e Cruz (2021) parecem concordar com essa percepção e vão além, afirmando que mesmo tendo códigos, os conflitos são possíveis, pois as regras podem não ser suficientemente explícitas e coerentes para evitar certas situações; tampouco podem não impedir que os códigos entrem em conflito com outras regras também necessárias. Ademais, “a conformidade com as normas internas não é garantia de moralidade” (VILLORIA; CRUZ, 2021, p. 75, tradução nossa). Nesse mesmo sentido, Cortina e Martínez (2005) afirmam que o que se vê codificado são padrões morais de conduta, e não o esforço crítico e reflexivo sobre essas normas em relação às situações concretas em um contexto plural e dinâmico – a ética.

4. PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Atualmente, o campo de estudos conhecido como *Ethical Decision Making* (EDM) se configura por centenas de artigos publicados em revistas científicas – em sua grande maioria estrangeiras – que abrangem múltiplas disciplinas, como psicologia, sociologia, ciências da saúde, filosofia, economia e gestão. Uma das razões para o crescimento dessas publicações está associada ao desenvolvimento, a partir de meados da década de 1980 e início da década de 1990, de vários modelos teóricos sobre o processo decisório ético (ELM; RADIN, 2012; SANTOS; SERAFIM; LORENZI, 2020).

A teoria do julgamento moral cognitivo, iniciada por Lawrence Kohlberg na década de 1960, tem sido amplamente adotada no campo da tomada de decisões éticas e influenciou muitos autores a desenvolverem modelos de processo decisório ético, como o de James Rest,

que envolve quatro componentes básicos: a) consciência moral: identificação da natureza moral de um problema; b) julgamento moral: qual curso de ação tomar; c) intenção moral: priorização de valores morais sobre outros valores; e d) ação moral: execução e implementação da intenção moral (O'FALLON; BUTTERFIELD, 2005).

De maneira similar, Villoria e Cruz (2021) indicam como requisitos da escolha moral: a) sensibilidade moral: ter consciência da existência de um dilema moral; b) juízo/raciocínio moral: capacidade de decidir que ação será moralmente mais adequada; c) motivação moral: inclinação para escolher o moralmente apropriado, pois se quem observa um problema moral não está motivado para atuar moralmente, de nada serve a sensibilidade e o conhecimento; e d) caráter: capacidade para converter o juízo em ação moral.

Em certas circunstâncias, o uso de modelos éticos estabelecidos auxilia a descobrir e definir os procedimentos éticos e profissionais mais adequados e confiáveis em relação à atuação ética e tomada de decisão. Assim, o objetivo do uso de modelos de processo decisório ético é servir de guia e auxílio para minimizar o esclarecimento incorreto de problemas e falhas na tomada de decisão. Além disso, os modelos podem ajudar a evitar emoções irracionais e, por outro lado, a usar o julgamento racional e a sabedoria prática (*phronesis*) ao decidir (ONDROVÁ, 2017).

Na prática, o processo decisório ético pode não ser tão simples e linear: nem sempre é possível seguir cada etapa de um modelo de tomada de decisão ética com facilidade e na ordem prevista. Muitas vezes os gestores possuem informações e recursos limitados, encontram-se em um contexto de incertezas e inseguranças (SANTOS; SERAFIM, 2020), e podem estar sob pressões de obrigações diversas com suas convicções e responsabilidades (WALDO, 2000; RAMOS, 1983; 1989). Além disso, nem sempre a tentativa de adaptar uma solução geral ao problema concreto é eficaz diante de um dilema moral particular, único e/ou com características nunca antes vivenciadas (SANTOS, 2019; VILLORIA; CRUZ, 2021).

Villoria e Cruz (2021) indicam que o surgimento de uma questão ética na gestão pública pode levar a três tipos de conduta de seus agentes: (1) condutas antiéticas e/ou não produtivas; (2) condutas que cumprem maquinalmente as normas e/ou cuja resposta a um dilema moral ocorre automaticamente, isto é, sem perceber que se trata de uma questão que exige reflexão; e (3) condutas que tratam de equilibrar valores desejáveis em conflito de maneira prudential e sensata.

De maneira geral, Villoria e Cruz (2021), baseados em Wikström (2006), identificam, no mínimo, três fases nos modelos de processo decisório ético: (1) percepção das alternativas de ação; (2) escolha entre as alternativas percebidas; (3) ação em si, após eleita a alternativa. Apesar dessas etapas e necessidade de raciocínio moral, algumas pessoas/organizações devem verificar a possibilidade de ocorrência de respostas automáticas sobre seus pressupostos básicos e valores essenciais uma vez que, em casos complexos – como são as questões éticas –, o agente deve atuar deliberadamente e não maquinalmente.

Embora o processo decisório possa ocorrer dentro de um contexto organizacional, são os indivíduos pertencentes a elas que as tomam. Portanto, o desenvolvimento de capacidade morais à nível individual se torna essencial para que, em casos éticos complexos, o agente atue deliberadamente e não maquinalmente. (VILLORIA; CRUZ, 2021). Assim, frente a um dilema moral, a tomada de decisão exige do indivíduo, além de outras capacidades, o exercício de seu julgamento ou raciocínio moral e o entendimento das dimensões éticas de cada situação. De maneira mais factual, o processo decisório ético na Administração Pública

costuma ser caracterizado como o curso da ação de escolha de alternativas baseadas em valores administrativos públicos, responsabilidade moral e responsabilidade pessoal dos administradores públicos para com os cidadãos, colegas de trabalho e,

ao mesmo tempo, uns para com os outros e, por último, mas não menos importante, para com uma determinada comunidade e sociedade. Por fim, suas decisões devem refletir o respeito pelos valores, princípios e normas profissionais (ONDROVÁ, 2017, p. 264, tradução nossa).

Em comparação com a área convencional da tomada de decisão, ao enfrentarem uma questão ética, os administradores devem decidir não só levando em consideração as diferentes alternativas prováveis, mas também considerando as consequências éticas das decisões que tomam (ONDROVÁ, 2017). No contexto da Administração Pública, antes de mais nada, toda decisão deve considerar se atenta contra os direitos e a dignidade humana e se deixa cair em um relativismo de valores ou fundamentalismo (VILLORIA; CRUZ, 2021).

5. CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Conforme estudo realizado por Catafesta (2017, p. 387) em relação à ética no serviço público federal brasileiro, “instrumentos não faltam para que se assegure ao funcionalismo público um bom funcionamento pautado no agir ético”. Aqui, o autor se refere às regras deontológicas e legislações que normatizam a conduta do agente público. O sistema de Gestão da Ética do governo federal baseia-se no modelo neoinstitucionalista que evidencia a importância do fator institucional para explicar acontecimentos políticos concretos e a existência de regras gerais que podem exercer influência decisiva sobre as interpretações e ações dos indivíduos (CATAFESTA, 2017).

Nesse contexto, acreditamos que outras abordagens éticas e complementares ao processo decisório são necessárias – não somente uma orientação deontológica –, como a ética das virtudes e o exercício do julgamento moral. É com base nessa percepção que trazemos nesta seção algumas sugestões e contribuições ao exercício do julgamento moral e tomada de decisão ética na Administração Pública brasileira.

5.1 BUSCA POR UMA ÉTICA ADMINISTRATIVA PÓS-CONVENCIONAL

Se considerarmos que o único dever dos agentes públicos é cumprir as leis e as ordens que recebem de seus superiores com absoluta neutralidade e indiferença – como por diversas vezes parece se caracterizar a ação de agentes públicos –, estaríamos negando a possibilidade de uma ética administrativa pós-convencional para a Administração Pública. Essa ética pós-convencional implica ir além de cumprir as normas e exige reconhecer realmente a dignidade de todos os seres humanos e seu bem-estar. Uma ética da neutralidade e da estrutura negam a possibilidade de uma ética pós-convencional. Ademais, precisamos de agentes públicos que vão além de seus objetivos privados na carreira do serviço público (VILLORIA; CRUZ, 2021) e que utilizem de seu julgamento/competência moral para a ação pública e tomada de decisão, independente de seu nível hierárquico, estratégico e de atuação.

Em pesquisa sobre dilemas morais na gestão pública de riscos e desastres no Brasil, Santos (2019) evidenciou que a competência moral, isso é, o exercício do julgamento moral e sua ação correspondente, por si só, não fornece o ‘instrumental’ suficiente – no seu sentido virtuoso – para deliberar sobre *meios* quando esbarra com limitações burocráticas, legais, políticas, organizacionais etc. Nesse sentido, Santos (2019) defende a necessidade de uma nova perspectiva para a gestão pública brasileira que extrapole as características de um raciocínio convencional – como a orientação exclusiva por códigos e normas –, baseando-se em uma ética pós-convencional.

Para defender essa perspectiva, a autora utiliza a abordagem da racionalidade nas organizações – conceitos de ética da convicção, ética da responsabilidade, racionalidade substantiva, racionalidade instrumental e *phrónesis* – e os níveis de desenvolvimento moral kohlberguianos – para apresentar uma possibilidade de compreensão de níveis éticos de decisão moral na gestão pública brasileira (Quadro 1):

Quadro 1 - Níveis de decisão moral na gestão pública

NÍVEL PRÉ-CONVENCIONAL	Conflito de interesses pessoais de agentes que não são diretamente responsáveis pela gestão. Interesses políticos/eleitorais. Falha consciente da prudência obrigatória do gestor público. Necessidade de intervenção de conflitos por meio de autoridade superior legal. Manifestação da racionalidade instrumental egoísta.
NÍVEL CONVENCIONAL	Aspectos institucionais como orientação da convivência. Manutenção das relações sociais com agentes públicos e atores com influências importantes para atender expectativas sociais e políticas. Tensões políticas institucionais. Manutenção da imagem, confiança e aprovação social e política.
NÍVEL PÓS-CONVENCIONAL	Virtude da <i>phrónesis</i> como alternativa (instrumento racional virtuoso) de integração entre ações morais utilitárias e deontológicas e tensão ética entre elementos de convicção e responsabilidade. Resposta virtuosa do gestor em situações específicas, particulares, que demandam equilíbrio de necessidades. Respeito à orientação legal. Ação alternativa ao habitual, a partir do conhecimento tácito ético. Empatia. Possibilidade de discrição administrativa. Reconhecimento das diferenças.

Fonte: adaptado de Santos (2019).

De maneira prática com vistas a um processo de gestão ética, esses níveis de decisão ética poderiam ser associados ao perfil necessário para ocupantes de funções que se deparam com esses tipos de decisão e/ou o desenvolvimento programas de capacitação/educação ética que, além de darem o instrumental necessário para a tomada de decisão, promovam o desenvolvimento moral dos agentes públicos. Cada um dos níveis também poderia estar exemplificado por tipos e exemplos de dilemas próprios das organizações públicas ou áreas de atuação a qual agentes públicos desenvolvem sua prática profissional. Dessa maneira, os debates e reflexões sobre os dilemas e o processo decisório poderia ser compartilhado – experiência vivida – e atuar como uma forma de construção do conhecimento tácito ético.

5.2 INTEGRAÇÃO DA ÉTICA DESCRITIVA E NORMATIVA NO PROCESSO DECISÓRIO

No intuito de contribuir com o debate sobre o ‘*gapiness*’ do pensamento-ação moral – como chamaram Lapsley (2019) e Darnell *et al.* (2019) –, indicamos perspectivas práticas para a tomada de decisão ética na Administração Pública, considerando elementos das dimensões normativas e descritivas da ética administrativa, de maneira interligada e complementar. O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características dessas abordagens, suas especificidades para o processo decisório ético (EDM) e como podem contribuir para a gestão ética na Administração Pública.

Quadro 2 – Síntese de aspectos da ética administrativa descritiva e normativa

	Ética descritiva	Ética normativa
Características principais	Empírica. Explicação e previsão do comportamento real dos indivíduos. Psicologia moral.	Prescritiva: orienta os comportamentos dos indivíduos. Filosofias morais / sistemas morais.
Especificidades para o processo decisório	Vê características mais particulares dos indivíduos. Predomínio da deontologia. Desvalorização da dimensão afetiva e emocional.	Fornecer maneiras gerais de pensar sobre decisões éticas, suposições comuns historicamente reconhecidas e aceitas.
Contribuição à Administração Pública	Consideração da necessidade de uma ética pública pós-convencional. Correlação de níveis de desenvolvimento moral com outras variáveis do setor público. Indagações sobre discricionariedade administrativa e uso do julgamento moral frente à aplicação de leis e normas.	Utilitarismo traz caráter prático para políticas públicas. Deontologia como maneira de “resguardar” o agente no uso de suas percepções individuais sobre o certo e o errado. Virtudes estimulam o desenvolvimento do caráter. <i>Phronesis</i> como alternativa para decisões contingenciais ou específicas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir das éticas normativa e descritiva, bem como dos modelos de processo decisório ético, em especial os passos de Trevino e Nelson (2010) e de Villoria e Cruz (2021) que serviram de inspiração e ponto de partida, indicamos um caminho de tomada de decisão ética voltada ao contexto da Administração Pública. A perspectiva aqui proposta é composta pelos seguintes dez passos: 1) compreender o fenômeno em contexto; 2) identificar as questões éticas sob diferentes perspectivas; 3) identificar e conhecer os envolvidos (individuais e organizacionais) diretos e indiretos; 4) identificar as consequências (benefícios e prejuízos) aos envolvidos; 5) identificar as responsabilidades legais e morais; 6) auto avaliar seu posicionamento pessoal no contexto; 7) pensar coletivamente diferentes caminhos de ação a partir da experiência de vida; 8) usar as emoções e instintos de maneira apropriadas; 9) aconselhamento e diálogo; e 10) tomar a decisão e agir.

5.3 PHRONESIS E A BUSCA PELO JUSTO MEIO NA TOMADA DE DECISÃO ÉTICA

A solução para dilemas morais dificilmente advém de respostas matemáticas e sequenciais. Como possível alternativa para a Administração Pública, Santos (2019), Santos e Serafim (2020) e Villoria e Cruz (2021) indicam a virtude da *phronesis*, isto é, da ação prudente e sabedoria prática como um justo meio para a deliberação, escolha, decisão e ação moral.

Apesar de diversos esforços, a palavra ‘*phronesis*’ ainda não possui uma tradução exata para os idiomas contemporâneos, conforme possuía no mundo grego (HERMANN, 2007). Para fins deste trabalho, adotamos os termos ‘sabedoria prática’ (*practical wisdom*) e ‘prudência’ (*prudence*) como complementares ao entendimento de *phronesis* (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2017, 2020; COREY, 2021), entendendo a prudência ‘*phronética*’ como uma manifestação de sabedoria prática, exercida com o auxílio da racionalidade e do julgamento moral para encontrar um meio-termo entre virtudes e excessos/vícios ou entre polos de tensão para o bem deliberar (COREY, 2021).

A *phronesis*, na Administração Pública, representa a capacidade de atuar com pleno conhecimento de causa – como uma espécie de sabedoria prática – e com confiança em sua comunidade (VILLORIA; CRUZ, 2021). Por meio desse debate, ampliam-se as visões sobre de que forma o julgamento moral pode ser ‘posto em prática’ como ação moral nas organizações ancorado pela virtude da *phronesis*. Nesse sentido, entendemos que o aprimoramento da *phronesis* pode capacitar o gestor a lidar com as “características

particulares de situações particulares, ter as emoções apropriadas sobre elas e deliberar sobre o que é adequado nessas situações” (SABAN; BERDUGO, 2017, p. 9-10, tradução nossa).

Como alternativa ao exercício do julgamento moral em ações relacionadas à decisão ética na gestão pública, Santos (2019) percebeu que alguns elementos da *phronesis* podem contribuir para o processo decisório ético e uma ação moral prudente. Entre esses elementos, destaca: (a) o contexto e as circunstâncias contingenciais de imprevistos e urgências em lidar com assuntos relativos à vida humana; (b) a dimensão afetiva da *phronesis*, ao serem considerados aspectos sentimentais na deliberação e tomada de decisão, como a empatia; (c) a necessidade de mediação – busca pelo meio-termo – entre aspectos instrumentais e/ou burocráticos da gestão pública e a vontade de agir com compaixão em situações específicas de fragilidade humana; (d) aconselhamento – quando há tempo para a tomada de decisão – como sendo um elemento da dimensão reflexiva da *phronesis*; e (e) memória e aprendizagem por meio das experiências anteriores, vinculada à dimensão cognitiva da *phronesis*.

Diante da percepção desses elementos, Santos (2019) destacou que, quando as condições para o julgamento moral individual não são favoráveis e/ou possuem fatores limitantes – como o excesso de questões técnicas e/ou burocráticas, o contexto de insegurança e a finalidade de proteger à vida humana –, a *phronesis* pode ajudar a desenvolver um saber esclarecido para o indivíduo (saber de si), exposto à revisão, educação e esclarecimento do contexto social, político e organizacional ao qual pertence. Dessa maneira, habilita o agente público a melhor lidar contra a rotinização mental, o embrutecimento e a alienação (RAMOS, 1989), típicos das organizações burocráticas, como ainda são caracterizadas muitas organizações públicas no Brasil.

Nesse sentido, para a boa deliberação e tomada de decisão ética, a *phronesis* traz o aspecto de mediação prudente, que pode-se manifestar: (a) pela memória do passado (experiência de vivências anteriores), (b) exame das circunstâncias da situação em que estavam atuando (que se diferenciam da conduta moral dada *a priori*, mesmo que não possam diretamente modificar o padrão de atuação) e (c) aconselhamento, no sentido de inquirir, indagar, para descobrir o ‘meio-termo’ e agir para o seu bem e o da coletividade (SANTOS, 2019).

5.4 EDUCAÇÃO ÉTICA PARA A AÇÃO MORAL

Santos et al. (2018) defende que cursos de graduação na área de Administração Pública deveriam, com base em um *ethos* republicano e democrático, orientar-se por uma formação que ultrapasse a ética profissional. Indo ao encontro de Bergue (2021) e Villoria e Cruz (2021), isso pode representar a incorporação de outras dimensões de educação ética para além dos códigos deontológicos, incorporando o desenvolvimento da competência moral e a educação para hábitos virtuosos.

Em relação ao ensino de ética propriamente dito, Santos et al. (2018) acreditam que, na medida em que o tema ganha força nas análises das organizações, ele pode induzir os agentes públicos a um posicionamento mais reflexivo, crítico e socialmente responsável. Entretanto, conforme alertam Costa, Lemos e Lôbo (2009), o maior problema está na dificuldade de trazer à tona os diversos aspectos que compõem o tema da ética, as ideias centrais sobre o que é bom, ruim, certo, errado, justo e injusto.

Como sugestões para facilitar esse processo para a educação ética, propomos:

- a) Fórum formais e informais para lidar com dilemas morais no contexto organizacional;
- b) Eixos educativos que discutam o processo decisório ético nas dimensões estrutural, pedagógica e normativa no âmbito das organizações;

- c) Programas de integridade que se insiram em um marco estratégico integrado e focado nas organizações públicas.
- d) Conectar as ações de educação ética e de valores públicos com a área de gestão e desenvolvimento de pessoas das organizações públicas;
- e) Se necessário, priorizar áreas que lidam com questões relacionadas à vida humana em suas dimensões mais essenciais, como organizações de gerenciamento de risco, tragédias e desastres; organizações de assistência social; e organizações de cuidados à saúde;
- f) Realizar capacitações com uma linguagem acessível a todos e com casos práticos e reais que se adequem a cada contexto organizacional, cargos/funções e níveis gerenciais.

6. CONCLUSÕES

O debate sobre os modelos de processos decisórios éticos como meios procedimentais para alcançar um fim ético – a ação moral –, diante de dilemas morais e dos obstáculos ao exercício do julgamento ético na prática administrativa de agentes públicos, se constituiu como problemática neste artigo teórico. Nesse contexto, buscamos atingir o objetivo de identificar possíveis caminhos para contribuir com o processo decisório ético do agente público em busca de uma ação moral no contexto da Administração Pública brasileira.

Para tanto, baseamo-nos na percepção de pesquisadores como Jagd (2011) e Oldenhof, Postma e Putters (2014) ao identificarem que pouca atenção tem sido dada em pesquisas – principalmente em estudos empíricos – para as possibilidades de gestores públicos lidarem com o complexo processo que envolve os dilemas morais. Essa situação é vista também no Brasil, conforme identificou Santos (2019). Também partimos do entendimento de que a tomada de decisão é o ato de fazer uma escolha sobre um curso de ação entre diferentes alternativas, a partir de critérios, como vantagens e desvantagens.

Identificamos que os modelos de tomada de decisão ética oferecem formas ou procedimentos para abordar questões éticas, caracterizá-las, analisá-las e valorá-las. Geralmente, esses modelos são compostos por passos ou etapas: (1) percepção das alternativas de ação; (2) escolha entre as alternativas percebidas; (3) ação em si, após eleita a alternativa (VILLORIA; CRUZ, 2021). Todavia, o processo decisório ético pode não ser tão linear como descritos nesses modelos.

Assim, as sugestões e contribuições de alternativas/ações/caminhos que facilitem/auxiliem na tomada de decisão ética no contexto da gestão pública brasileira pode facilitar a inserção da gestão ética no contexto organizacional, bem como o amadurecimento moral dos agentes públicos. Como sugestões aos gestores públicos brasileiros, apontamos: (1) a busca por uma ética administrativa pós-convencional; (2) integração da ética descritiva e normativa no processo decisório; (3) *phronesis* e a busca pelo justo meio na tomada de decisão ética; e (4) educação ética para a ação moral.

Por fim e com a ideia de instigarmos novos temas para pesquisa sobre a ética administrativa no contexto da Administração Pública brasileira – no sentido de uma agenda de pesquisa –, elaboramos algumas proposições para debate. Essas indicações foram elaboradas com base no quadro teórico deste trabalho, na análise de trabalhos sobre a temática da ética na área pública publicados nos principais periódicos nacionais e, também, com base na nossa experiência – dos autores deste trabalho – de mais de dez anos como pesquisadores e profissionais do setor público:

- a) Toda decisão na Administração Pública é uma decisão ética – vista como um meio – e deve objetivar a uma ação moral – vista como fim.

- b) Para ser ética, a decisão exige do seu agente – enquanto pessoa humana e racional – um julgamento moral sobre seus fins, meios, valores e consequências.
- c) Para que o julgamento moral do agente público seja possível, é necessária a liberdade e a consciência de si e do outro, visando a uma convivência justa.
- d) Modelos de processo decisório ético e regras deontológicas – como códigos de conduta e ética – correspondem a meios (técnicas) para lidar com dilemas morais e se chegar a uma ação moral enquanto fim; porém, podem não promover o desenvolvimento moral quando orientam somente o comportamento do agente, e não sua capacidade de reflexão ética.
- e) O agente público deve seguir regras deontológicas para sua conduta ética. Contudo, é quando incorpora e se identifica com valores de uma ética pública pós-convencional que se torna um agente moral virtuoso na Administração Pública.
- f) No Brasil – seja no âmbito acadêmico-científico ou na prática profissional – predominam as pesquisas de caráter descritivo sobre os meios, como corrupção, transgressões e fraudes, que conduzem a uma ação imoral ou antiética (como um fim).
- g) No Brasil são poucos os debates sobre os dilemas morais e os processos decisórios em que diferentes fins – cursos de ação moral – são necessários em determinado contexto, porém, impossíveis de serem concretizados mutuamente (como em uma situação de dilema moral).

REFERÊNCIAS

- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C.; ZAPPELLINI, M. B. O Estudo da Phronêsis nas Organizações: Uma Revisão Sistemática. *In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração*, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C.; ZAPPELLINI, M. B. Phronesis in Administration and Organizations: A literature review and future research agenda. **Business Ethics-A European Review**, v. 29, p. 65-83, 2020.
- BERGUE, S. T. Governança pública e códigos de ética: o que pode dizer a filosofia? *In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração*, 45, 2021, São Paulo. **Anais...** ANPAD, 2021.
- CATAFESTA, K. C. Ética no Serviço Público Federal: contextos e reflexões. **HOLOS**, ano 33, v. 01, p. 386-396, 2017.
- CORDEIRO, W. M. Burocracia na construção da Administração Pública do século XXI: uma reflexão teórica. *In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 2017, João Pessoa, **Anais**, 2017. p. 801- 834.
- COREY, D. **What is phronêsis?** Voegelin and Aristotle. VoegelinView. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3iG4s61>. Acesso em: 9 ago. 2021.
- CORTINA, A.; MARTÍNEZ, E. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.
- COSTA, F. J. da; LEMOS, A. Q.; LÔBO, R. J. S. Percepções éticas de estudantes de administração. **RAEP-Administração: Ensino & Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 35-53, 2009.
- COX, R. W. Ethical Foundations. *In: COX III, R. W.; BUCK, S.; MORGAN, B. Public Administration in Theory and Practice*. 3rd ed. New York: Routledge, 2019, p. 28-46.
- DARNELL, C.; GULLIFORD, L.; KRISTJÁNSSON, K.; PARIS, P. Phronesis and the Knowledge-Action Gap in Moral Psychology and Moral Education: A New Synthesis? **Human Development**, v. 62, p. 101-129, 2019.

- DENHARDT, K. G. **The Ethics of Public Service**: resolving moral dilemmas in public organizations. Greenwood Press Inc.: Connecticut, 1988.
- DENHARDT, K. G. Unearthing the Moral Foundations of Public Administration: Honor, Benevolence, and Justice. In: BOWMAN, J. S. (Ed). **Ethical Frontiers in Public Management**: Seeking New Strategies for Resolving Ethical Dilemmas. Jossey- Bass, 1991.
- DENHARDT, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ELM, D. R.; RADIN, T. J. Ethical Decision Making: Special or No Different? **Journal of Business Ethics**, n. 107, p. 313-329, 2012.
- GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, 2014.
- GOSS, R. P. A Distinct Public Administration Ethics? **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v. 6, n. 4, p. 573-597, 1996.
- HERMANN, N. M. A. Phronesis: a especificidade da compreensão moral. **Educação**, 1, 365-376, 2007.
- JAGD, S. Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. **European Journal of Social Theory**, n. 14, v. 3, p. 343-359, 2011.
- KIDDER, R. M. **Como tomar decisões difíceis**: muitas vezes na vida você precisa escolher entre o certo e o certo. Tradução de Sonia Augusto. São Paulo: Gente, 2007.
- LAPSLEY, D. Phronesis, Virtues and the Developmental Science of Character. **Human Development**, v. 62, p. 130-141, 2019.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2013.
- MORRIS, T. **A nova alma do negócio**: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- O'FALLON, M. J.; BUTTERFIELD, K. D. A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 375-413, 2005.
- OLDENHOF, L.; POSTMA, J.; PUTTERS. On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. **Public Administration Review**, v. 74, n. 1, p. 52-63, 2014.
- ONDROVÁ, D. Challenges of Modern Public Administration and Ethical Decision-Making. **Rocznik Administracji Publicznej**, v. 3, p. 255-279, 2017.
- PEREIRA, M. L.; DUARTE, F. R. A Transição de Governo como Viés da Atuação Ética na Administração Pública. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 14, n. 53, p. 678-691, 2020.
- RADHIKA, D. Ethics in Public Administration. **Journal of Public Administration and Policy Research**, v. 4, n. 2, p. 23-31, 2012.
- RAMOS, A. G. **Administração e o contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SABAN, L. I.; BERDUGO, G. **Ethics Management in the Public Service**: A Sensory-based Strategy. London, New York: Routledge, 2017.

- SANTOS, L. S. **A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina.** (Tese de Doutorado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2019.
- SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C. Processo decisório ético na Administração Pública: uma proposta a partir da ética normativa e descritiva. In: XXIII Seminários em Administração, 2020, São Paulo, **Anais**, 2020, p. 1-16.
- SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C.; LORENZI, L. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema” (cap. 10). In: SERAFIM, M. C. (org). **Virtudes e dilemas morais na Administração.** Florianópolis: AdmEthics, 2020.
- SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C.; PINHEIRO, D.; AMES, M. C. F. D. C. Reason and Administration: revisiting some fundamental elements. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 37-48, 2019.
- SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C.; ZAPPELLINI, M. B.; ZAPPELLINI, S. M. K. C.; BORGES, M. K. Ensino de ética em cursos do campo de públicas: Uma análise a partir de Projetos Pedagógicos de Curso e das Diretrizes Curriculares Nacionais. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 6, n. 18, p. 1-26, 2018.
- SANTOS, L. S.; SERVA, M. A Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- VILLORIA M.; CRUZ, C. N. **Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana.** Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, 2021.
- WALDO, D. Public Administration and Ethics: a Prologue to a Preface. *In*: STILLMAN, R. J. (Ed.). **Public Administration: Concepts and Cases.** 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000. p. 472-482.