

**DILEMAS GERENCIAIS QUE COMPARTILHAM ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS SEMELHANTES: UM ESTUDO SOBRE O ESTADO DA ARTE**

**SARAH SANTOS ALVES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

# DILEMAS GERENCIAIS QUE COMPARTILHAM ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS SEMELHANTES: UM ESTUDO SOBRE O ESTADO DA ARTE

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra dilema tem sua origem na Grécia e significa uma premissa dupla, isto é, uma situação tensa em que se deve necessariamente escolher entre duas possíveis alternativas (ABBAGNANO, 2007; JAPIASSÚ; MARCONDES, 2008). Cabe salientar que os dilemas não envolvem uma decisão óbvia acerca de uma escolha ser melhor que a outra, mas que solucionar um dilema demanda reflexão e reconsideração para poder tomar a melhor decisão (STEINER, 1998).

Um dos exemplos mais conhecido é o *dilema do prisioneiro*, um experimento clássico entre duas pessoas na teoria dos jogos, que consiste na escolha racional das pessoas com o intuito de minimizar possíveis custos e maximizar suas recompensas em um ambiente tenso onde se exigia a escolha entre as alternativas de confessar ou não o crime. Essa tentativa de maximizar os benefícios ou reduzir os custos ao tomar uma decisão tangencia elementos que podem orientar a tomada de decisão como, no caso do *dilema do prisioneiro*, a desconfiança acerca das intenções de escolhas do outro prisioneiro, sendo que ambos estavam ao mesmo tempo buscando maximizar seus próprios benefícios.

No contexto organizacional, os gestores ocupam funções que exigem deles tomada de decisões, incluindo decisões preferenciais frente a dilemas, os quais podem ser denominados como valores gerenciais (PANT; OJHA, 2017; SAHA, 2012). Schwartz (1992) Schwartz et al (2012) apontam que os valores consistem em motivações que orientam escolhas, decisões e julgamentos. Com base nessa afirmação é possível assumir como premissa que os valores, enquanto motivações, orientam a decisão frente a dilemas. Tendo essa premissa como ponto de partida, este estudo teve como objetivo identificar dilemas gerenciais que compartilham orientações motivacionais semelhantes entre si.

Este trabalho tem como propósito contribuir para estudos futuros que possam traçar o perfil motivacional dos gestores associados a escolhas preferenciais frente a dilemas que enfrentam. Este artigo inova em duas frentes. Primeiro ao pretender identificar dilemas gerenciais que compartilham orientações semelhantes, foco que ainda não foi contemplado na literatura, segundo, por se propor a discutir a associação entre dilemas gerenciais e valores.

Além desta introdução, este artigo está composto por mais cinco seções. A primeira é a Fundamentação teórica, onde serão apresentados a conceituação de dilemas, na perspectiva filosófica e sociológica, e a definição de valores e sua importância na influência das escolhas por meio das metas motivacionais. Por ser um estudo sobre o Estado da arte, na seção do Método, serão detalhados os procedimentos adotados para a pesquisa, seguindo as etapas propostas por Romanowski (2002) e Romanowki e Ens (2006). Na seção de análise das informações, foram apresentados os quatro principais tipos de dilemas gerenciais encontrados na literatura assim como a mudança na preocupação dos autores ao longo do tempo. Na seção de discussão do resultado, os tipos de dilemas gerenciais foram tratados com os valores básicos no que se refere às suas orientações motivacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção foi dividida em duas subseções. A primeira apresentou a conceituação de dilema nas abordagens da filosofia e sociologia, assim como os principais elementos que o constitui. Na segunda subseção foi apresentada a teoria de valores básicos de Schwartz (1992) e sua contribuição no desenvolvimento de uma teoria motivacional de valores.

### 2.1 Dilemas

Dilema é um termo de origem grega e significa premissa ou princípio duplo e pode ser considerado como (i) uma forma de alternativa da qual só se pode optar por uma consequência; (ii) uma situação embaraçosa em que se deve necessariamente escolher entre duas opções ou pontos de vistas rejeitáveis caso não existisse a obrigação de seguir uma das opções; e, também, (iii) decisão complexa que demanda reflexão e reconsideração para poder tomar a melhor decisão (ABBAGNANO, 2007; JAPIASSÚ; MARCONDES, 2008; STEINER, 1998).

Os dilemas são caracterizados por barcos rebocadores motivacionais mais ou menos iguais em direções opostas, de modo que, qualquer que seja o modo como alguém sucumbe, paga-se um custo igual pelo abandono do outro. Se os custos não fossem aproximadamente iguais, não haveria dilemas para começar (LIM, 2008, p. 7, tradução nossa).

Esse termo começou a ser empregado por gramáticos e lógicos do século II para indicar raciocínios insolúveis ou conversíveis. Já na lógica medieval, preferia-se associar o tempo à antinomia, contradições propiciadas pelo conflito da razão consigo mesma diante de duas proposições contraditórias. Pela lógica renascentista, o Dilema foi chamado de sofisma de contra-interrogação (*sofisma heterozeteseos*) que ocorre quando alguém que quer provar uma proposição, mas acaba provando outra coisa. Posteriormente, deu-se o nome de dilema à forma de interferência do seguinte tipo: “Toda coisa é P ou M”; S não é M; logo S é P (ABBAGNANO, 2007; JAPIASSÚ; KANT, 1992; MARCONDES, 2008).

No campo de estudo de dilemas sociais, pode-se defini-los como situações em que pessoas possuem um relacionamento interdependente e enfrentam a escolha entre um interesse cooperativo ou coletivo e interesses não-cooperativos ou individualistas (PROBST; CARNEVALE; TRIANDIS, 1999). Mediante isso, resolver dilemas sociais pode ser desafiador tendo em vista que agir de acordo com o próprio interesse individual é tentador para todos os envolvidos na escolha, apesar do benefício, a longo prazo, de atuar em prol do interesse coletivo (VAN LANGE et al., 2013).

Um dos exemplos mais conhecido é o *dilema do prisioneiro*, um experimento clássico na teoria dos jogos, que trata da escolha racional das pessoas para minimizar seus custos e maximizar suas recompensas. Nesse dilema, duas pessoas representam o papel de criminosos acusados, mas cada um está sendo interrogado separadamente e não podem se comunicar para tomar sua decisão. O dilema consiste na escolha de confessar o crime ou não confessar, mas se nenhum confessar, ambos receberão uma pequena punição; se ambos confessarem, a punição será maior, mas não a máxima possível; todavia, se um confessar e o outro não, o que confessar será libertado e o que não confessar receberá a sentença máxima. Apostando que o outro não confessará, ambos os jogadores escolhem confessar. Em outras palavras, os jogadores optam por não cooperar, mas em explorar a situação na escolha que lhe tragam menos custos (JOHNSON, 1997).

O elemento central do *dilema do prisioneiro* é a confiança, isto é, a decisão de um indivíduo de confiar mesmo sabendo que pode estar expondo a si mesmo ao risco de ser explorado pelos demais que também buscam resultados mais eficientes para eles (VAN LANGE, 2017). O acúmulo de experiências de sucessos ou insucessos nas tomadas de decisão para solucionar os dilemas sociais podem gerar consequências importantes para o comportamento futuro desse indivíduo, para suas crenças e, também, para as normas e instituições que governam a sociedade (COOK; STATE, 2017). Ainda nesse sentido, é importante destacar que a confiança vai além de um comportamento baseado na expectativa racional e envolve uma complexa associação de crenças, normas e emoções que influenciam na tomada decisão (FETCHENHAUER; DUNNING; SCHLOSSER, 2017).

Mediante isso, a tensão que gira em torno da tomada de uma decisão em uma situação dilemática específica pode trazer à tona resultados da ativação de valores que orientaram essa escolha pois, como Schwartz (2005a; 2005b) indicou, os valores são crenças ligadas à emoção e não ideias frias e objetivas. Logo, os valores são ativados, com ou sem nossa consciência em situações em que valores com motivações opostas como autotranscendência e autopromoção, são vivenciados. Diante disso, em âmbito organizacional, as decisões dos gestores em situações dilemáticas podem ser influenciadas por suas preferências axiológicas.

A literatura trata de dilemas organizacionais, dilemas gerenciais ou dilemas (delimitados pela área de negócios e administração). A revisão da literatura mostrou que não há clareza quanto à distinção conceitual entre esses dilemas como se pode notar, por exemplo, em dilemas referentes a uma “estrutura hierarquizada *versus* estrutura horizontalizada”, “Privacidade *versus* exposição”, “cooperação *versus* não-cooperação” entre outros que apareceram tanto em artigos que pesquisavam dilemas organizacionais quanto naqueles de dilemas gerenciais e de dilemas na área de administração. Por esta razão buscou-se identificar os dilemas gerenciais que compartilham orientações motivacionais semelhantes entre si, tendo em consideração que esse resultado pode contribuir na elaboração de um perfil gerencial a partir de suas orientações motivacionais.

## 2.2 A teoria motivacional de valores de Shalom Schwartz

Os valores são crenças, relacionadas intrinsecamente às emoções, que transcendem situações e ações específicas, que expressam interesses que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, sendo dispostas hierarquicamente em relação ao nível de importância de cada valor (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992; 1994). Essa importância relativa que as pessoas ou grupos dão para cada tipo motivacional de valor compõe a singularidade desses indivíduos (PORTO, 2005).

Os tipos motivacionais tendem a ser universais devido à resposta que todos os indivíduos e sociedades precisam dar a um ou mais dos requisitos básicos à existência humana: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 2005a; 2006).

Com isso, os valores foram divididos em duas dimensões bipolares que opõem entre si quanto à sua orientação motivacional: Abertura à mudança *versus* Conservação e Autopromoção *versus* Autotranscendência (ver Figura 1).

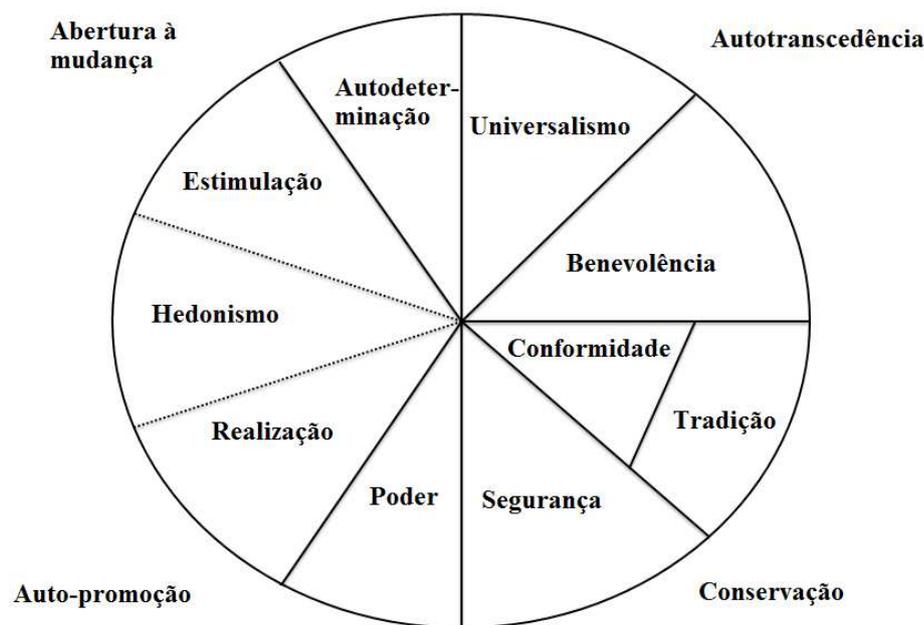


Figura 1 – Estrutura teórica de relações entre valores  
 Fonte: SCHWARTZ (2005a)

A estrutura de valores apresenta um padrão das relações teóricas de conflito e compatibilidade entre os dez tipos motivacionais, isto é, quanto mais próximos estão dois tipos motivacionais, mais semelhantes serão suas motivações subjacentes e, no mesmo sentido, quando estiverem mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações. A primeira dimensão Abertura à mudança *versus* Conservação trata do conflito entre a ênfase na independência de pensamento e ação, proporcionando um ambiente orientado à mudança (Autodeterminação e Estimulação) e os valores que enfatizam a preservação e manutenção de práticas tradicionais (Segurança, Conformidade e Tradição). Na segunda dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência, a polarização está entre os valores orientados à aceitação dos outros como iguais, assim como a preocupação com seu bem-estar (Universalismo e Benevolência) e os valores orientados para o sucesso individual e o domínio sobre os demais (Poder e Realização). No caso do tipo motivacional Hedonismo, este pode ocupar lugar tanto tipo motivacional de Abertura à mudança como de Autopromoção (SCHWARTZ, 2006; TAMAYO; PORTO, 2009).

### 3 MÉTODO

A unidade de análise escolhida para esta pesquisa foi a produção científica de artigos sobre dilemas nas organizações em periódicos nacionais e internacionais. Uma vez que este estudo objetiva identificar dilemas gerenciais que compartilham orientações motivacionais semelhantes entre si, esta pesquisa se caracteriza como do tipo Estado da Arte, de caráter bibliográfico e para a análise das informações sintetizadas optou-se pela utilização na Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Para Ferreira (2002) e Romanowski e Ens (2006), estados da arte podem trazer significativas contribuições no campo teórico de uma área de conhecimento ao mapear e identificar categorias que elucidem experiências inovadoras para a solução de problemas práticos, no reconhecimento de pesquisas relevantes para a área e também apontar as restrições que permeiam o campo de estudo. De acordo com Romanowski (2002) e Romanowki e Ens

(2006), a realização de uma pesquisa do tipo estado da arte deve seguir necessariamente os seguintes procedimentos: a) a definição dos descritores no direcionamento das buscas a serem realizadas; b) a localização das fontes de dados que possam proporcionar o acesso aos textos completos dos artigos (catálogos de dissertações e teses, bases de dados de periódicos científicos e acervos em bibliotecas); c) o estabelecimento de critérios para selecionar o material que compõe o chamado *corpus* do estado da arte; d) o levantamento de artigos, teses e dissertações catalogadas dentro do tema escolhido; e) a coleta do material de pesquisa; f) a leitura das publicações com a elaboração de sínteses observando os temas, objetivos, possíveis problemáticas, procedimentos metodológicos utilizados, pesquisadores entre outros elementos que possam ser úteis à pesquisa; g) a organização do relatório do estudo constituído pela sistematização das sínteses a fim de encontrar tendências nos temas escolhidos; e, por fim, h) a análise e a elaboração das conclusões preliminares.

Com o intuito identificar quais os principais dilemas enfrentados pelos gestores no exercício de suas funções foram buscados, nos títulos de artigos, os termos “Dilemas Organizacionais”, “Dilemas Gerenciais” e “Dilemas – selecionando apenas a área de negócios e administração”. resultando em um total de 212 artigos científicos, distribuídos entre as bases de dados Jstor, Proquest, Scopus e Web of Science (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição dos artigos encontrados em cada base de dados

	<b>Dilemas organizacionais</b>	<b>Dilemas gerenciais</b>	<b>Dilemas (área: negócios)</b>	<b>Total</b>
Jstor	8	1	23	32
Proquest	2	7	20	29
Scopus	9	6	-	15
Web of Science	5	1	130	136
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>173</b>	<b>212</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Após os procedimentos de definição dos descritores relacionados ao objetivo desta pesquisa e a localização das bases de dados para encontrar os estudos, foram retirados do banco de dados dois artigos que não estavam escritos nos idiomas português, espanhol e inglês. Além disso, foram excluídos 14 artigos que se encontravam em duas ou mais bases de dados simultaneamente, reduzindo o número final para 196 artigos. Tendo esse material disponível e selecionado, foi elaborada uma planilha contendo as informações relacionadas à identificação dos estudos encontrados como o nome dos autores e respectivas universidades ou instituições em que trabalham, título do artigo, ano de publicação, revista, abordagem metodológica e o objetivo geral. Por fim, para auxiliar na resposta ao objetivo da pesquisa, foram abertos campos nessa planilha para a colocação dos dilemas tratados por cada autor. Esse procedimento de sintetizar as informações corresponde com a fase de Pré-análise de Bardin (2011). Para a autora, é nesse período que ocorre a escolha dos documentos para serem analisados, a formulação dos objetivos e a elaboração de indicadores que possam fundamentar as interpretações finais da pesquisa.

A análise dos dados permitiu encontrar 223 dilemas que envolvem diferentes problemas e soluções que dependiam do espaço e tempo que estavam inseridas. Cabe destacar que, neste estudo, serão considerados para análise e discussão apenas os dilemas que compartilham de orientação motivacional semelhantes entre si enfrentados por gestores no exercício de suas funções por eles serem os responsáveis pela tomada de decisão em relação à estrutura da organização e por um conjunto de fluxos como pessoas, informações, produtos etc. (LIMA, 2011).

Desses 223 dilemas encontrados na literatura, foram selecionados 67 dilemas que se reuniram em categorias por compartilharem orientações motivacionais semelhantes entre si. Os demais dilemas encontrados na literatura estão mais voltados a problemas e conflitos dentro da organização do que convergente à definição de dilemas como uma premissa dupla cujo decisor deve obrigatoriamente escolher entre uma das opções possíveis. Dentre esses problemas mencionados nos trabalhos estão questões éticas e morais como a violação as normas e diretrizes organizacionais (EASTMAN, J. K.; EASTMAN, K. L.; TOLSON, 2001), do uso ilegal ou alteração de dados (HAYES, 1991; WHITE; RHODEBACK, 1992) e de discriminação profissional (TARVYDAS; BARROS-BAILEY, 2010).

Em 25% dos artigos (49 de 196 artigos) foi identificada uma preocupação dos autores em torno da cooperação e da promoção de um ambiente mais coletivo nas organizações. Apesar da expressiva presença, considerou-se que os gestores não podem decidir diretamente para aumentar a colaboração entre os trabalhadores, mas podem reagir – penalizando ou recompensando – diante de comportamentos que são tidos como desejáveis nas organizações. Logo, a cooperação não será tratada não como uma categoria, mas como uma subcategoria dentro do dilema gerencial “Reação *versus* Indiferença”.

Na próxima seção serão apresentadas as quatro principais categorias de dilemas gerenciais encontrados na literatura e as mudanças no estudo de dilemas na administração ao longo do tempo.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A revisão da literatura permitiu identificar quatro principais categorias relativas aos 67 dilemas enfrentados pelos gestores no exercício de sua função: (1) Transparência *versus* Confidencialidade no que se refere à divulgação de informações relevantes; (2) Controle *versus* Autonomia na adoção de estruturas organizacionais mais centralizadas ou descentralizadas; (3) Inovação *versus* Tradição em um ambiente de investimentos físicos, tecnológicos ou financeiros; e, por fim, (4) Reação *versus* Indiferença no que tange punições em comportamentos indesejáveis ou recompensas em caso de ações desejáveis dentro da organização. A categorias dos tipos de dilemas está disposta a seguir na Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias e frequência dos dilemas gerenciais

<b>Categorias dos Tipos de Dilemas Gerenciais</b>	<b>Dilemas Gerenciais</b>
Transparência x Confidencialidade	19
Controle x Autonomia	17
Inovação x Tradição	17
Reação x Indiferença	14
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas próximas subseções serão detalhados os principais dilemas gerenciais dentro de cada categoria identificada.

### 3.1 Transparência *versus* Confidencialidade

Existe um controle necessário de informações em negociações, em que as partes vão gradualmente incrementando os argumentos para chegar em um determinado acordo e que, se todos os dados estivessem à disposição, dificilmente ocorreria um acordo suficientemente satisfatório para todos os envolvidos (SOUZA; SHIBATA, 2011). Essa desconfiança remete aos conflitos que podem surgir pelo risco em se expor e ser prejudicado pela tentativa da outra parte em maximizar seus benefícios (VAN LANGE, 2017).

Na literatura foi possível identificar que a confidencialidade é utilizada principalmente como instrumento de proteção e controle político e econômico. Este ponto fica evidente nos trabalhos de Cabrera, A. e Cabrera, E. F. (2002) e Maciejovsky e Budescu (2013) ao abordarem os dilemas no compartilhamento de conhecimento dentro da organização que, apesar de parecer óbvia a importância dos trabalhadores em serem criativos e contribuir para o crescimento da organização, do ponto de vista do indivíduo, essa transparência na exposição de ideias poderia reduzir potenciais benefícios individuais, limitando a exposição de sugestões. Pensando no nível da organização, Hautz; Seidl e Whittington (2016) destacaram que, se por um lado a transparência aumenta a legitimidade diante de novas normas sociais e exigências regulatórias, compartilhar as informações pode prejudicar a competitividade organizacional no mercado.

Além do controle político e econômico, a transparência envolve questões éticas na divulgação de informações confidenciais. Neste sentido Likierman (1989) discutiu o dilema enfrentado por contadores no Reino Unido quando estão envolvidas informações sigilosas de empregadores e colegas, por um lado, e os deveres e interesses públicos de divulgação das informações financeiras reais, por outro. Já Sivis-Cetinkaya (2015) constatou que quase metade dos casos de abuso sexual infantil na Turquia não foram relatados pelos conselheiros escolares por sofrerem pressão de seus respectivos gestores no sentido de preservar a imagem da escola e manter a confiança dos pais e demais estudantes.

Os principais dilemas que constituem essa categoria foram: Privacidade *versus* exposição; confidencialidade *versus* exposição; confidencialidade do sistema *versus* democratização dos dados; transparência *versus* discrição.

### 3.2 Controle *versus* Autonomia

Neste tipo de dilema gerencial, os elementos da estrutura organizacional como pessoas, áreas, divisões e departamentos são dispostos a fim de expor o nível de distância de poder que há entre eles. Lima (2011) destacou três componentes essenciais para a estrutura da organização: (i) Complexidade: constitui o grau de diferenciação no que se refere à especialização ou divisão do trabalho, o número de níveis hierárquicos assim como à localização geográfica do departamento dentro da organização; (ii) Formalização: a formalização revela o quanto a organização está dependente do cumprimento de regras e procedimentos que orientem o comportamento dos trabalhadores; e (iii) Centralização: o lugar da autoridade decisória, pode ser altamente centralizada ou descentralizada quando a autoridade está distribuída horizontalmente.

Diferentemente do tipo de controle exercido pelo dilema anterior de Transparência *versus* Confidencialidade, “Controle *versus* Autonomia” está relacionado a estruturas formais de distribuição do poder de decisão dentro da organização. Enquanto os dilemas de “Transparência *versus* Confidencialidade” estão voltados a interesses econômicos e políticos dos tomadores de decisão.

Os estudos que compõem o tipo de dilema gerencial Controle *versus* Autonomia abordaram a estrutura organizacional a partir de diferentes pontos de vista. Steiner (1998) tinha

como objetivo identificar quais dilemas organizacionais poderiam se tornar barreiras para o aprendizado organizacional e um dos dilemas encontrados foi a preferência dos funcionários em não participar dos processos decisórios da empresa, deixando a responsabilidade de escolha somente com o gestor responsável, o autor também destacou que a comunicação poderia ser um fator que provocasse conflitos, pois os funcionários poderiam não estar compreendendo as orientações do gestor e por isso se distanciavam dele. Já Kleihn (2001) indicou, em sua pesquisa envolvendo a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que os funcionários deveriam ser designados a funções específicas, os quais atuariam como embaixadores, isto é, devem saber a quem são subordinados, revelando que o controle existente em uma estrutura hierarquizada seria necessária para a área de atuação da empresa. Nesse sentido Hautz; Seidl e Whittington (2016), destacaram também que uma maior inclusão ou horizontalização na estrutura organizacional poderia representar desafios significativos no processo de tomada de decisão, tornando-a mais lenta para certas áreas.

De forma geral, os artigos do dilema Controle *versus* Autonomia abordaram benefícios e problemas possíveis que uma estrutura centralizada ou hierarquizada poderia obter. Os principais dilemas encontrados foram: estrutura centralizada *versus* descentralizada; gestão *Up-down versus* gestão *down-up*; estrutura hierarquizada *versus* estrutura horizontalizada; decisão autônoma *versus* decisão hierarquizada.

### 3.3 Inovação *versus* Tradição

A inovação tecnológica contribui para o aumento da competitividade das organizações, principalmente no que tange o crescimento da produção pela expansão dos mercados em empresas pequenas ou grandes como constataram Machado (2016) e Sereia, Stal e Câmara (2015).

A literatura permitiu identificar que o dilema Inovação *versus* Tradição está relacionado a duas preocupações básicas: sobrevivência e crescimento organizacional. O crescimento de publicidade e propagandas em mídias sociais tem sido uma nova alternativa para a venda de novos produtos e serviços. Neste sentido, Lizuka, Varela e Larroude (2013) apresentaram a tensão na tomada de decisão tendo em consideração que a venda tradicional realizada pelos assessores ajudaria na disseminação da causa social e ambiental da organização, algo que ficaria limitado com a divulgação à distância. Outro trabalho que destacou em relação à inovação foi o de Harris (2003) que comparou a relação de *teleworks* e o trabalho na empresa tradicional. Para o autor, apesar da redução de custos pela empresa, essa relação nova de trabalho exige o que ele chamou de contrato psicológico “implícito” no que se refere à confiança na relação empregador-empregado e no cumprimento das obrigações organizacionais pelos trabalhadores em *home-office*.

Os principais dilemas encontrados foram: Vendas por consultores *versus* vendas *online*; vendas por serviços avançados *versus* vendas por meios tradicionais; novas tecnologias *versus* processos tradicionais; manter a tradição *versus* adaptar-se; manter os métodos históricos *versus* buscar uma nova originalidade.

### 3.4 Reação *versus* Indiferença

Neste tipo de dilema gerencial, foram reunidos trabalhos que abordassem possíveis punições para trabalhadores com comportamentos indesejáveis ou recompensas em caso de

ações desejáveis dentro da organização. Mediante isso, optou-se por destacar os resultados de três pesquisas desta categoria.

A primeira foi realizada por Gurerk (2013), que realizou um estudo experimental para verificar como as punições poderiam influenciar a aprendizagem social nas organizações. De acordo com o autor, as punições proporcionaram uma história social, fazendo com que os grupos alcançassem o “ideal social” mais rapidamente com a redução de futuras punições, confirmando o argumento do autor da influência de instrumentos punitivos para a aprendizagem social.

A segunda pesquisa, desenvolvida por Adams, Harris e Carley (1998), foi um estudo experimental com estudantes que se preparavam para carreiras empresariais. O treinamento ético desses estudantes incluía a apresentação de exemplos de comportamentos antiéticos como prejudiciais à sociedade de uma forma geral. Os autores consideraram que os estudantes aprendiam e se beneficiariam pela instrução ética, que incluía o respeito ao do ambiente social e aos padrões de interação social historicamente vivenciados. Essas duas primeiras pesquisas convergem para o aprendizado social dos trabalhadores nas organizações a partir de exemplos punitivos.

A terceira pesquisa escolhida foi a de Kannappan (1959), que analisou empiricamente os dilemas das relações industriais em uma unidade de uma corporação global que experenciou importantes greves na década de 1950, nas quais os decisores poderiam optar por ignorar o protesto ou entrar em confronto com os trabalhadores em greve. O dilema era que a greve poderia ser estendida e a produção permaneceria parada sem negociação, acumulando custos, mas que o enfrentamento e a tentativa de sufocar os protestos exigiriam custos inerentes ao processo de confronto.

O dilema “cooperar *versus* não cooperar” esteve presente em 25% da literatura de dilemas. Entretanto, esse dilema não foi considerado como uma categoria de dilemas pelo fato de os gestores não poderem decidir diretamente a respeito da cooperação. Logo, cooperar *versus* não cooperar foi considerada uma subcategoria do dilema Reação *versus* Indiferença tendo em vista que os gestores vão agir indiretamente na promoção de cooperação ou de individualismo de seus funcionários assumindo punições ou recompensas no que consideram como comportamentos desejáveis ou indesejáveis nas organizações.

Os principais dilemas que constituem a categoria Reagir *versus* Indiferença foram: Disciplinar *versus* “fechar os olhos”; punir *versus* não punir; ignorar *versus* sufocar protestos; reciprocidade *versus* indiferença; punir uma violação do código de ética *versus* amenizar a violação.

### 3.5 As mudanças no estudo de dilemas ao longo do tempo

A revisão da literatura permitiu observar que, ao longo do tempo, ocorreram alterações nos padrões dos estudos de dilemas em administração (ver Tabela 3). Essa mudança indica que o contexto econômico, político e social tangencia as organizações e com isso alteram os dilemas que possam enfrentar. Um exemplo disso é a preocupação com os dilemas de crescimento industrial em países em economias em desenvolvimento durante a década de 1950 nos trabalhos de Felix (1959) e Kannappan (1959), cujos trabalhos abordaram a questão inflação x industrialização. Essa preocupação se alinha com a situação econômica em países como o Brasil que, na década de 1950, passava por tensões financeiras e por políticas de substituição de importação para proteger o mercado interno (CAPUTO; MELO, 2009).

Tabela 3 – Classificação dos artigos por período e seus principais objetivos

Período	Artigos	Principais objetivos
1956-1959	4	Analisar os dilemas de industrialização em economias em desenvolvimento; examinar dilemas nas áreas de P&D das indústrias.
1960-1969	3	Estudar os dilemas enfrentados por operadores de tráfego aéreo; dilemas na contabilidade moderna.
1970-1979	7	Investigar dilemas organizacionais e administrativos em organizações filantrópicas; analisar os dilemas no movimento de protesto contemporâneo.
1980-1989	14	Examinar dilemas referentes ao desenvolvimento de energia nuclear; analisar estudos de casos a partir do dilema do prisioneiro; examinar dilemas a partir de experimentos com armadilhas sociais.
1990-1999	41	Examinar dilemas éticos na manipulação de sistemas de avaliação de desempenho; identificar dilemas que enfraqueçam a efetividade da indústria; examinar dilemas decorrentes de recursos naturais limitados; analisar os Dilemas éticos no aconselhamento de portadores de HIV/AIDS.
2000-2009	54	Analisar dilemas no compartilhamento de conhecimento; examinar os dilemas enfrentados pelo setor extrativista a respeito de responsabilidade ambiental; examinar os dilemas de carreira e novas formas de trabalho como o <i>home-office</i> ; avaliar dilemas nas relações trabalhistas em empresas multinacionais em países em desenvolvimento.
2010-2018	73	Avaliar dilemas enfrentados pelas organizações dentro de um ambiente externo instável; analisar o dilema do compartilhamento de conhecimento e informações; examinar o dilema de adaptação às novas formas de propagandas com a inserção das mídias sociais; analisar os dilemas que envolvem a efetividade dos negócios em relação ao gênero e ao trabalho flexível.
<b>Total</b>	<b>196</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Mais recentemente, no período entre 2010 e 2018, já é possível observar uma orientação diferente nos trabalhos ao tratarem de temas como a inserção de novas tecnologias para a realização de negócios, a relação de trabalho e políticas em relação ao gênero. Neste sentido, tentando responder às demandas organizacionais dessa época, os pesquisadores Macnamara et al. (2016) investigaram os dilemas que envolvem as mudanças nas formas de propaganda e de vendas com a inserção das mídias sociais. Já Ashley e Empson (2015) buscaram a necessidade de examinar a efetividade em negócios que envolvem a diversidade em relação ao gênero e ao trabalho flexível tendo em vista a dificuldade em se garantir a promoção das mulheres dentro das organizações que estudaram.

### 3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A identificação das quatro categorias de dilemas gerenciais que compartilham orientações motivacionais semelhantes entre si indicou uma aproximação com as orientações motivacionais inerentes às dimensões de valores básicos proposta por Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992; 1994). Nesta seção, a relação entre os tipos de dilemas gerenciais e as dimensões de valores foram divididas em quatro proposições.

A primeira trata da relação entre o dilema “Transparência *versus* Confidencialidade” e a dimensão de valor “Autotranscendência *versus* Autopromoção”. Nesta proposição, considerou-se que a Transparência compartilha orientações de interesses mistos (individualistas e coletivistas) com a dimensão Autotranscendência tendo em vista que dividem a preocupação com a segurança econômica, com a justiça social e com o incentivo ao crescimento da sabedoria. Do outro lado, a Confidencialidade se aproxima às metas motivacionais da dimensão Autopromoção no que se refere o domínio e o controle sobre informações, sendo predominante o interesse individualista.

A segunda proposição leva em conta a dimensão de valores “Conservação *versus* Abertura à mudança”, neste caso a categoria de dilemas gerenciais “Controle *versus* Autonomia” compartilha de orientações motivacionais a respeito do controle na estrutura hierárquica da organização como forma de preservar a harmonia, a segurança e a estabilidade organizacional pelo cumprimento de normas e regulamentos.

A categoria de dilemas gerenciais “Inovação *versus* Tradição” também compartilha de orientações motivacionais semelhantes às da dimensão de valores básicos “Conservação *versus* Abertura à mudança”. Diferentemente da segunda proposição, esta está relacionada às preocupações básicas de sobrevivência e de crescimento organizacional, tocando em temas como os riscos de assumir novos tipos de investimentos tecnológicos, econômicos etc.

A quarta proposição foi elaborada a partir da relação entre os tipos de dilemas “Reação *versus* Indiferença” e a dimensão de valores “Autotranscendência *versus* Autopromoção”. Considerou-se que no que se refere a preocupação em se buscar a ordem social, à igualdade e à justiça social, a “Reação” esteja alinhada aos valores de Autotranscendência enquanto a “Indiferença” diante de algum procedimento não desejado poderia indicar a possibilidade de ser beneficiado pelas falhas de outros. Entretanto, nesta proposição ainda cabe uma segunda associação, inversa, na relação dos dilemas gerenciais dilemas “Reação *versus* Indiferença” com valores de “Autotranscendência *versus* Autopromoção”. Neste segundo momento, “Reagir” pode ser utilizado como instrumento punitivo no sentido de demonstrar domínio e poder sobre as pessoas e a “Indiferença” diante de situações dilemáticas poderia se aproximar aos valores de “Autotranscendência” no sentido de buscar a ordem social e a reciprocidade de favores entre o gestor e seus funcionários.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, de Estado da arte, permitiu identificar a existência de quatro categorias de dilemas gerenciais com orientações motivacionais semelhantes entre si: Transparência *versus* Confidencialidade; Controle *versus* Autonomia; Inovação *versus* Tradição; e Reação *versus* Indiferença. Além disso, a pesquisa identificou que houve alterações nos padrões dos estudos de dilemas em administração ao longo do tempo, o que pode ser um indicativo da influência do contexto econômico, político e social em que as organizações estão inseridas.

Os resultados permitem considerar a possibilidade do desenvolvimento de um perfil motivacional dos gestores no que se refere à tomada de decisão em situações que envolvam dilemas. Ainda neste sentido, o perfil dos gestores na tomada de decisão em situação dilemática aponta para a necessidade de se analisar a relação entre os valores dos gestores e as suas escolhas frente a dilemas tendo em consideração que houve uma aproximação entre as orientações motivacionais dos dilemas gerenciais e as dimensões de valores básicos.

Sugere-se que em futuras pesquisas a quarta proposição que envolve a categoria de dilemas gerenciais “Reagir *versus* Indiferença” seja embasada de forma mais precisa, tendo em vista que apresentou mais de uma possibilidade de interpretação em relação com a dimensão de valores básicos “Autotranscendência *versus* Autopromoção”.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ADAMS, J. S.; HARRIS, C. Challenges in Teaching Business Ethics: Using Role Set Analysis of Early Career Dilemmas. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1325-1335, 1998.

ASHLEY, L.; EMPSON, L. Convenient fictions and inconvenient truths: Dilemmas of diversity at three leading accountancy firms. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 35, p. 76-87, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-Sharing Dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.

CAPUTO, A. C.; MELO, H. P. de. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. **Estud. Econ.**, v. 39, n. 3, p. 513-538, 2009.

COOK, K. S.; STATE, B. Trust and social dilemmas: a selected review of evidence and applications. In: VAN LANGE, P. A. M.; ROCKENBACH, B.; YAMAGISHI, T. (Ed.). **Trust in social dilemmas**. Nova York: Oxford University Press. 2017.

FELIX, D. Industrialization and Stabilization Dilemmas in Latin America. **The Journal of Economic History**, v. 19, n. 4, p. 584-599, 1959.

FERREIRA, N. S. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & Sociedade**, n. 79, p. 257-272, 2002.

GURERK, O. Social learning increases the acceptance and the efficiency of punishment institutions in social dilemmas. **Journal of Economic Psychology**, v. 34, p. 229-239, 2013.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

- HAYES, D. Tragedy in the news. **The American Behavioral Scientist**, v. 35, n. 2, p. 166-180, 1991.
- IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDE, E. R. A. Social business dilemmas in brazil: rede ASTA case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.
- JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. ed. 5. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- JOHNSON, A. G. **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- KANNAPPAN, S. The TATA strike: some dilemmas of industrial relations in a developing economy. **Journal of political economy**, v. 67, n. 5, p. 489-507, 1959.
- KANT, I. **Lectures on logic**. Nova York: Cambridge, 1992.
- KLEIN, J. P. Organizational dilemmas for analytical labs in industrial R&D. **Trends in analytical chemistry**, v. 20, n. 2, p. 49-52, 2001.
- KRAMER, R. M. Dilemmas and doubts: how decision-makers cope. In: KRAMER, R. M.; TENBRUNSEL, A. E.; BAZERMAN, M. H. (Ed.). **Social decision making**: social dilemmas, social values, and ethical judgments. Nova York: Routledge. 2009.
- LIKIERMAN, A. Ethical Dilemmas for Accountants: A United Kingdom Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 8, p. 617-629, 1989.
- LIM, E. T. **The anti-intellectual presidency**. Nova York: Oxford University Press, 2008.
- LIMA, A. C. Estrutura organizacional e processo decisório. In: YU, A. S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 23-50.
- MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudo. **Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, p. 491-432, 2016.
- MACIEJOVSKY, B.; BUDESCU, D. V. Markets as a structural solution to knowledge-sharing dilemmas. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 120, n. 2, p. 154-167, 2013.
- MACNAMARA, J.; LWIN, M.; ADI, A.; ZERFASS, A. Review 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. **Public Relations Review**, v. 42, n.3, p. 377-385, 2016.
- PANT, A.; OJHA, A. K. Managerial Values and Organizational Identities in the Developing World: An Introduction to the Special Issue. **Journal of Human Values**, v. 23, n.(1), vii-xii, 2017.

PROBST, T. M.; CARNEVALE, P. J.; TRIANDIS, H. C. Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 77, n. 3, p. 171-191, 1999.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo “Estado da Arte”. *Diálogos Educacionais*, v. 6, n. 6, p. 37–50, 2006.

SAHA, S. K. Relationship between managerial values and hiring preferences in the context of the six decades of affirmative action in India. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 176-197, 2012.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the content and structure of values? **Journal of Social Issues**, n. 50, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Cultural value differences: some implications for work. **Applied Psychology: an international review**, n. 48, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006. cap. 2, p. 55-85.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.) **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992, v. 25, p. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005b. cap. 2, p. 56-95.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005a. cap. 1, p. 21-55.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SEREIA, V. J.; STAL, E.; CAMARA, M. R. G. da. Fatores determinantes da inovação nas empresas agroindustriais de carne. **Nova economia**, v. 25, n. 3, p. 647-672, 2015.

SHOCKLEY-ZALABAK, P. S.; MORREALE, S. P.; HACKMAN, M. Z. **Building the high-trust organization: strategies for supporting**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SIVIS-CETINKAYA, R. Ethical dilemmas of Turkish counsellors: a critical incidents study. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 43, n. 4, p. 476-491, 2015.

SOUZA, W. H. de.; SHIBATA, I. H. Decisões políticas. In: YU, A. S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 132-164.

STEINER, L. Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, v.5, n.4, p. 193-201, 1998.

TARVYDAS, V.; BARROS-BAILEY, M. Ethical Dilemmas of Rehabilitation Counselors: Results of an International Qualitative Study. **Rehabilitation Counseling Bulletin**, v. 53, n. 4, p. 204-212, 2010.

VAN LANGE, P. A. M.; BALLIET, D.; PARKS, C. D.; VAN VUGT, M. **Social Dilemmas: the psychology of human cooperation**. Nova York: Oxford University Press. 2013.

WHITE, L. P.; RHODEBACK, M. J. Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-Cultural Analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 11, p. 663-670, 1992.