

## COMPREENDENDO OS DILEMAS MORAIS VIVENCIADOS NA GESTÃO PÚBLICA.

Larissa Lorenzi<sup>1</sup>, Prof. Dr. Marcello Zappellini<sup>2</sup>, Laís Silveira Santos<sup>3</sup>, Maria Clara F. D. Costa Ames<sup>4</sup>, Everton Silveira de Souza<sup>5</sup>, Lucas Carregari Carneiro<sup>6</sup>, Elisa Carneiro de Castro<sup>7</sup> e Prof. Dr. Mauricio Custódio Serafim<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da ESAG - bolsista PROBIC/UDESC

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Administração Pública ESAG

<sup>3</sup> Doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Administração ESAG

<sup>4</sup> Doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Administração ESAG

<sup>5</sup> Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Administração ESAG

<sup>6</sup> Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Administração ESAG

<sup>7</sup> Acadêmica do curso de Moda CEART - bolsista de pesquisa PROBIC/UDESC

<sup>8</sup> Orientador, Professor do Departamento de Administração Pública ESAG, [serafim.esag@gmail.com](mailto:serafim.esag@gmail.com)

Palavras-chave: Dilemas Morais. Racionalidade. Gestão Pública.

O projeto de pesquisa “Na Prática, a Ética é outra: Compreendendo os Dilemas Morais vivenciados na Gestão Pública”, vinculado ao Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública – NISP, tem como objetivo “compreender de que forma o estudo sobre dilemas morais pode contribuir para o debate sobre as rationalidades nas organizações públicas e sua gestão”. Parte-se do pressuposto de que o reconhecimento e a compreensão de dilemas morais possam dar pistas oportunas para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão para as organizações públicas. Para tanto, está sendo construído um arcabouço teórico a partir de duas abordagens principais: os estudos sobre o desenvolvimento e raciocínio moral, com origem no psicólogo Lawrence Kohlberg, e a abordagem da rationalidade nas organizações, cuja principal referência é o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos.

Assim sendo, as atividades de iniciação científica foram organizadas de modo a contribuir para o atingimento dos objetivos geral e específicos do projeto. Inicialmente, foi realizado um período de leituras introdutórias sobre os temas de toda a pesquisa, quais sejam: textos para fins didáticos “Racionalidade: Recortes” e “A Abordagem de Guerreiro Ramos” de Mauricio C. Serafim; “A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa” de Maurício Serva; “A análise da rationalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil” de Maurício Serva, Déris Caitano, Laís Santos e Gabriel Siqueira; e o livro da autora Angela Biaggio sobre a Teoria do Desenvolvimento Moral de Lawrence Kohlberg.

A partir desses textos e teorias foi possível iniciar a primeira e mais importante atividade realizada durante o período da bolsa: a revisão sistemática sobre dilemas morais na gestão pública. Os dilemas morais referem-se a contextos decisórios com conflito entre valores diferentes e que não aceitam todas as alternativas possíveis de ação (KIDDER, 2007<sup>1</sup>). A revisão foi realizada por meio do Portal da EBSCO com as seguintes palavras-chave (*query*):

<sup>1</sup> 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.

("moral dilemma\*" OR "ethical dilemma\*") AND ("public administration" OR "public service" OR "public sector" OR "public management"). Não houve restrição temporal e foram selecionados somente os *journals* classificados pelo Qualis CAPES como A1, acreditando, assim, encontrar o estado da arte sobre o tema. Após a aplicação dos critérios, a pesquisa resultou em um total de 28 artigos para análise, todos internacionais.

A maioria dos estudos não esclarece explicitamente, em termos teóricos, o termo “dilema moral” ou “dilema ético”. Entretanto, os autores demonstraram seu entendimento por meio de exemplos, outras expressões equivalentes ou abordagens teóricas que sustentam a discussão de dilemas. Os estudos indicam que os dilemas podem existir não apenas entre valores no âmbito individual, mas também entre diferentes culturas, visões e valores organizacionais. Identificou-se também que as motivações para o estudo dos dilemas morais estão associadas à necessidade do gestor de tomar uma decisão frente a um dilema, uma vez que a maioria deles precisa de mais informações para avaliar os caminhos de ação, ou seja, os cenários, quando se envolve a tomada de decisão, principalmente quando relacionada a um assunto de interesse público. A partir dessa revisão, foi construído o artigo “Dilemas Morais na Gestão Pública: o Estado do Conhecimento sobre o Tema” que foi submetido ao I Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público.

A revisão auxiliou a atingir o objetivo específico do projeto de “identificar quais elementos da gestão das organizações públicas tem interferência e/ou influenciam os dilemas morais”. Por meio dos artigos analisados, pode-se construir um maior entendimento sobre as seguintes categorias de análise, relacionadas às organizações: conceito de dilema moral / dilema ético; razões para o estudo dos dilemas no campo da Administração Pública; dilemas morais e liderança; pluralismo de valores; e o ensino de ética como auxílio para o enfrentamento de dilemas morais.

Finalizada esta atividade buscou-se iniciar o estudo para atingir outro objetivo específico do projeto, o de “testar a aplicação prática do arcabouço de análise de modo que ele possibilite identificar elementos sobre como a associação entre os dilemas morais, as tensões existenciais e os estágios de desenvolvimento moral têm implicações na gestão pública”. Para tanto, escolheu-se como objeto de estudo do fenômeno em questão a gestão de emergências (ou gestão de desastres) realizada pela gestão pública, por meio da Defesa Civil de Santa Catarina. Dentro o que foi realizado, destaca-se a coleta de artigos na base de dados SCOPUS e EBSCO sobre gestão de emergência/gestão de desastres relacionados a gestão pública, aos dilemas morais e a ética. Foram utilizadas as palavras-chave (*query*): (“emergency management” OR “disaster\* management”) AND (“moral dilemma\*” OR “ethical dilemma\*” OR “ethic\*”) AND (“public administration” OR “public service” OR “public sector” OR “public management”). Não houve restrição temporal. Após uma filtragem temática, foram selecionados 30 artigos relacionados efetivamente com a proposta da pesquisa. Os artigos foram organizados em uma planilha, a qual resumia a coleta pelo título do artigo, autor, ano, periódico e objetivo.

Como síntese do material consultado, verificou-se que a gestão de desastres tem exigido do poder público a atuação em áreas intersetoriais e de forma multiprofissional, que contemplam, além de aspectos de gestão de recursos físicos e financeiros, situações da natureza humana. Em situações de desastres que envolvem a gestão pública, conflitos internos e externos, dúvidas, inseguranças, valores e objetivos diferenciados e conflitantes podem ser evidenciados. Na tomada de decisão entre conjuntos de valores, pode surgir a formação de dilemas morais que exige dos gestores uma tomada de decisão pautada não somente por suas habilidades técnicas, mas também por sua competência moral.

Paralelamente, também estão sendo estudados textos dos autores Gaylord G. Candler e Terry Cooper, devida à sua representatividade teórica para os temas do projeto de pesquisa, como o desenvolvimento de diferentes abordagens para o estudo da Administração Pública, tendo por base a racionalidade nas organizações e a ética administrativa.