

## **A ética e a moral na tomada de decisões na gestão pública: dilemas vivenciados**

---

**CLEVERSON MALAGI**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5578-8905>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Campus de Pato Branco

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

Pato Branco, PR, Brasil

**MARIA LOURDES BERNARTT**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8847-5443>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Campus de Pato Branco

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

Pato Branco, PR, Brasil

**EDILSON PONTAROLO**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6382-6403>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Campus de Pato Branco

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

Pato Branco, PR, Brasil

Esta resenha versa sobre a tese de doutorado intitulada *A Ética da Gestão Pública à Luz da Abordagem da Racionalidade: Os Dilemas Morais Vivenciados na Gestão de Riscos e Desastres em Santa Catarina*, de Laís Silveira Santos, defendida em 23 de setembro de 2019, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício C. Serafim. A tese foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/Florianópolis-SC), junto ao Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), na Linha de Pesquisa Administração Pública e Sociedade, vinculada ao Grupo de Pesquisa AdmEthics - Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração.

A tese tem como foco os dilemas morais enfrentados pelos gestores na administração pública, no que concerne à tomada de decisões diante de situações difíceis enfrentadas, trazendo à tona questões éticas de forma mais evidente, tornando a tomada de decisão mais difícil. Santos abordou como fenômeno de estudo os dilemas morais, sendo sujeitos de estudo os gestores públicos de riscos e desastres, tendo como campo de pesquisa a gestão de riscos e desastres e organizações da defesa civil no Estado de Santa Catarina. Outra fase do estudo foi realizada junto à *University of North Florida* (UNF), em Jacksonville, Flórida, nos Estados Unidos.

O estudo objetivou conhecer e caracterizar como os gestores públicos deliberam diante de dilemas morais vivenciados na gestão pública de riscos e desastres no Estado de Santa Catarina. A autora buscou propor um conceito de dilema moral para uso específico no trabalho a partir do debate teórico sobre o tema nas áreas da Filosofia, Sociologia e Administração Pública. Preocupou-se também em identificar dilemas morais vivenciados em alguns dos principais desastres recentes em Santa Catarina e nas ações de gestão pública de riscos e desastres, além de propor um arcabouço teórico-analítico para análise dos dilemas morais na gestão pública, a partir do diálogo entre as teorias do desenvolvimento/raciocínio moral e a abordagem da racionalidade nas organizações. Por fim, identificou os movimentos, forças e influências que existem na “dinâmica de relação” entre os dilemas morais e os gestores públicos, os quais repercutem no processo de deliberação ética.

A metodologia utilizada quanto à natureza, em sua abordagem, foi a pesquisa quali-quantitativa; quanto aos objetivos, caracterizou-se como descritiva e explicativa/compreensiva; quanto à estratégia, utilizou-se de experiência de vida, em relação às técnicas de coleta de dados. A pesquisa utilizou-se de observação não participante, entrevista em profundidade, discussão em grupo e questionários. Já quanto ao método de análise de dados utilizou-se de matriz de análise e de análise de frequência e testes estatísticos (MCT).

A tese é composta por sete capítulos. O primeiro apresenta a contextualização da problemática de pesquisa, objetivos, enfoque teórico-analítico, justificativa teórico-empírica e relevância do trabalho, os pressupostos da pesquisa, a contribuição para o programa, assim como a estrutura da tese. O segundo dedica-se à discussão teórica para compreender o que são os dilemas morais, em que contexto os atores públicos podem se deparar com eles e como podem ser vivenciados. Descreve, ainda, alguns dos possíveis tipos de dilemas morais, filosofias morais e suas possíveis aplicações nas organizações públicas, e percepções sobre o processo de decisão ética por meio da qual uma situação moral pode ser tratada. O terceiro enfatiza a discussão sobre ética e desastres como elemento indispensável para a gestão de emergências, por meio de discussões levantadas pelos principais autores do tema — em especial, a filósofa Naomi Zack; o olhar para o desastre a partir das filosofias morais; e algumas questões contundentes da gestão pública e do processo de deliberação e decisão ética. Reforça, ainda, a necessidade de uma discussão teórica, mas também empírica e reflexiva, sobre a ética na gestão de riscos e desastres e as ações realizadas no contexto da gestão pública, principalmente de maneira preventiva e proativa do poder público. No quarto capítulo, a autora constrói um arcabouço teórico-analítico para a análise dos dilemas morais na gestão pública, a partir do diálogo entre as teorias do desenvolvimento/raciocínio moral e a abordagem da racionalidade nas organizações. O quinto descreve os

procedimentos metodológicos e epistemológicos da pesquisa empírica da tese. Para tanto, inicialmente, demarca a fenomenologia; caracteriza a pesquisa; descreve passo a passo como se deu a coleta de dados; e apresenta o protocolo de análise dos dados coletados. A última seção refere-se ao período de estudos no exterior e à coleta de dados no Estado da Flórida, nos Estados Unidos. O sexto traz a apresentação dos dados e as discussões teórico-empíricas. Já o sétimo é dedicado à conclusão, às limitações do estudo e a sugestões para novas pesquisas.

Como limitação da pesquisa, a autora aponta a pequena quantidade de entrevistas realizadas; a abrangência da pesquisa, uma vez que esta, tem interesse na Administração Pública, contudo a pesquisa ocorreu em uma de suas áreas; uma limitação até por opção da pesquisa na diferenciação entre administração pública e militar; ainda, uma possível falha, ou “mistura” entre o que efetivamente é defesa civil e o que é gestão de riscos e desastres. Por fim, a tese teve apenas a abordagem da racionalidade nas organizações, abordando somente uma das virtudes aristotélicas — a *phrónesis* —, uma vez que ela é exercida no domínio da faculdade humana da razão, em sua *práxis*. Assim, uma das limitações do estudo foi a não inclusão de outras virtudes intelectuais e morais para a discussão sobre os dilemas morais. Como sugestões para novas pesquisas, a autora propõe o aprofundamento da compreensão sobre os dilemas morais e a deliberação ética em outros contextos organizacionais da Administração Pública.

No que tange às questões morais, Santos define que o dilema moral na gestão pública pode ser entendido como “a vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância” (SANTOS, 2019, p. 290). A tese, a partir dos casos relatados, comprova o pressuposto de pesquisa em que os dilemas morais se manifestam oriundos de uma tensão ética. Ademais, identificou a formação de dois tipos de dilemas a partir da tensão ética com elementos de convicção e responsabilidade, além dos tipos de dilemas já indicados pelos autores consultados: dilemas morais horizontais e dilemas morais verticais. Nas dificuldades de decisão, a “burocratização” serviu como um “instrumento ético” funcional para orientar a ação, ao passo que, quando era necessário deliberar sobre os possíveis caminhos de ação, a prudência ou sabedoria prática auxiliou no encontro da “medida certa” ou do “meio termo” para a tomada de decisão e ação moral (SANTOS, 2019, p. 290).

Em relação à teoria do desenvolvimento moral comumente utilizada para o estudo dos dilemas morais, a tese teve como pressuposto que a vivência da tensão ética é influenciada pelo raciocínio moral apresentado pelo agente em determinado conflito e/ou deliberação ética. A autora concluiu que a possibilidade de ação na

Administração Pública, orientada pelo nível pós-convencional e alta competência moral, é circunscrita por um ambiente bastante protocolar e regulamentado, no qual os gestores precisam orientar sua conduta por uma série de leis e procedimentos.

Já na relação entre o dilema moral e ético, para indicar a dinâmica de relação entre o gestor público e o dilema moral, esta é caracterizada por conflitos internos e externos; regulações, regras e estruturas diversas de autoridade das instituições envolvidas, como as civis e militares e até mesmo as políticas, fazendo com que a tomada de decisões seja apoiada, muitas vezes, na subjetividade, conhecimento tácito, leis e regulamentos específicos.

Um dos aspectos que chama a atenção na tese é o seu formato textual, ao integrar a revisão bibliográfica e a fundamentação teórica com as entrevistas, questionários, reuniões e com a análise documental e social. Ressaltamos a construção cuidadosa do texto, de forma reflexiva e crítica e embasada na teoria estudada. Da mesma maneira, a estrutura textual auxilia e facilita o leitor ao introduzir, em especial, nos capítulos destinados à fundamentação teórica, uma síntese de cada capítulo, proporcionando objetividade à leitura e à compreensão.

A leitura da tese é recomendada, em especial, aos estudiosos da administração pública, aos que estudam questões da ética e da moral, sobretudo àquelas vinculadas à tomada de decisões. No entanto, dada a sua forma estrutural e metodológica, recomenda-se a todos os doutorandos, como forma de inspiração norteadora para a condução de seus trabalhos.

É mister destacar que essa tese recebeu menção honrosa no Prêmio da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), em 2020, sendo ainda vencedora do Prêmio CAPES de Tese 2020, destacando-se pela originalidade do trabalho, tanto na forma de abordagem do tema, ao integrar conhecimentos, quanto pela relevância para o desenvolvimento científico, cultural, social e de inovação, bem como pelo valor agregado ao sistema educacional.

## REFERÊNCIAS

SANTOS, Laís Silveira. **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. Florianópolis-SC, 2019.

---

**Cleverson Malagi**

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) *campus* Pato Branco, Mestre pelo mesmo Programa, Advogado, Contador. Professor Universitário.  
E-mail: malagi.adv@gmail.com

**Maria Lourdes Bernartt**

Doutora em Educação (Unicamp). Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
E-mail: marial@utfpr.edu.br

**Edilson Pontarolo**

Doutor em Informática na Educação (UFRGS). Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
E-mail: epontarolo@utfpr.edu.br

*Recebido em: 05/11/2021*

*Aprovado em: 05/12/2021*