

Dilemas morais e tensão ética: uma análise da gestão pública de riscos e desastres à luz da abordagem da racionalidade nas organizações

LAÍS SILVEIRA SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MAURICIO SERAFIM

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Dilemas morais e tensão ética: uma análise da gestão pública de riscos e desastres à luz da abordagem da racionalidade nas organizações

1. INTRODUÇÃO

As teorias organizacionais baseadas na lógica da racionalidade econômica e instrumental são vistas por Alberto Guerreiro Ramos (1989) como unidimensionais e capazes de exercer um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. Uma percepção deformada da realidade, decorrente dessa racionalidade, frente a fenômenos complexos como os dilemas morais, pode levar os gestores a ignorarem falhas e serem induzidos a erros em suas decisões e dimensões de análise (DENHARDT, 1988; OLDENHOF; POSTMA; PUTTERS, 2014).

Assim como os dilemas morais representam um conflito de diferentes caminhos de ação considerados certos mas impossíveis de realizar mutuamente em determinada circunstância (DI NAPOLI, 2014), o ser humano, detentor da faculdade da razão, também pode se encontrar em tensão entre a capacidade funcional de calcular – racionalidade instrumental – e a capacidade substancial de avaliar a legitimidade das ações que pratica – racionalidade substantiva (SALM; CANDLER; VENTRISS, 2006).

Ramos foi um dos principais responsáveis pela inserção do tema da razão nos estudos organizacionais, apresentando uma diferenciação entre os modernos conceitos de racionalidade substantiva e instrumental e dando origem ao que hoje vem sendo chamado de ‘abordagem da racionalidade nas organizações’ (SERVA *et al.*, 2015). Santos (2012, p. 109) identificou a presença dessas duas dimensões da razão na gestão pública, em um movimento de tensão gerado por dois ou mais elementos que provocam nos indivíduos sensações como desconforto ou indecisão, tais como podem provocar os dilemas morais.

Diante desse contexto, partimos da proposição teórico-empírica de que os dilemas morais se manifestam a partir de uma tensão, chamada de *metaxy*, conceito originalmente descoberto por Platão e resgatado pelo filósofo contemporâneo Eric Voegelin. Essa relação entre dilemas morais e tensão foi inicialmente identificada por Ames (2015), quando destacou que questões morais manifestadas na busca de oportunidades empreendedoras são similares à tensão ética. O lastro teórico dessa percepção reside na discussão de Max Weber (2002) sobre a vocação e o *ethos* dos agentes políticos. Para Weber, o homem de vocação política detém a ética da convicção e a ética da responsabilidade de maneira complementar e não diretamente opostas, podendo, assim, existir um dilema entre princípios éticos (ENDERLE, 2007).

A partir da proposição enunciada, este artigo teórico-empírico tem como objetivo analisar se os dilemas morais representam uma manifestação de tensão existencial ética, a partir da perspectiva da abordagem da racionalidade nas organizações na área da Administração Pública. O debate sobre os dilemas morais justifica-se pela necessidade de gestores refletirem e atuarem de maneira significativa na gestão pública, principalmente quando confrontados com dilemas relacionados às questões de normas, princípios, comandos, proibições, valores e ideias de uma sociedade (CORTINA; MARTINEZ, 2005) e que implicam em uma escolha e decisão moral a ser feita (BRIEF; DUKERICH; DORAN, 1991). É neste sentido que Puiu (2015) e Santos (2019) ressaltam a importância de servidores públicos debaterem os possíveis dilemas morais de suas atividades profissionais para que estejam preparados para enfrentá-los, tomando melhores e mais reflexivas decisões, cujas consequências, por vezes, são irremediáveis.

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo na área de gestão pública de riscos e desastres – gestão de emergências – do estado de Santa Catarina. A unidade de observação foram os dilemas morais relacionados a desastres ambientais vivenciadas por gestores públicos do estado. O campo de pesquisa foi escolhido por duas razões principais. A primeira é baseada em nosso interesse por desenvolver uma pesquisa não só teórica, mas que também se configurasse como um trabalho ‘em mangas de camisa’, como

defendia Ramos (1957). Azevedo (2006, p. 3) explica que “Guerreiro Ramos sempre adotou uma postura engajada para com os problemas afetos ao contexto de sua existencialidade”, tais como aqueles relacionados à pobreza, mortalidade infantil, medicina popular e problemas administrativos, econômicos e sociais brasileiros. No contexto atual, os desastres também se aproximam da complexidade e urgência dos problemas brasileiros. A segunda razão está relacionada à revisão sistemática sobre dilemas morais da gestão pública realizada por Santos, Serafim e Lorenzi (2018). Nesse trabalho, os autores identificaram que, em situações de crises e tragédias, as decisões éticas ocorrem com maior frequência e intensidade, colocando valores centrais em evidência.

Essas duas razões nos levaram a aplicar a proposição sobre os dilemas morais e a tensão ética em um problema real brasileiro e que representasse um ‘ambiente’ propício à formação de crises, como podem ser os desastres ambientais em Santa Catarina: terceiro estado brasileiro com mais situações dessas nos últimos vinte anos e o estado com a maior diversidade de desastres em relação aos demais do Brasil (BANCO MUNDIAL, 2016; UFSC/CEPED, 2016).

2. QUADRO TEÓRICO-ANALÍTICO

Maurício Serva foi pioneiro em demonstrar de maneira empírica como as racionalidades se manifestam em organizações produtivas (SERVA, 1996) e trazer o debate em torno da racionalidade para a prática administrativa. A partir de então, diversos pesquisadores no Brasil desenvolveram trabalhos teóricos e empíricos sobre o tema e auxiliaram a construir o que hoje vem sendo chamado de ‘campo de estudos da racionalidade nas organizações’. Serva *et al.* (2015, p. 420) identificam o surgimento de duas gerações de trabalhos nesse campo. Na primeira, os estudos “buscaram demonstrar de diferentes formas a real possibilidade de utilizar o quadro de análise desenvolvido por Serva (1996), bem como realizaram uma vasta revisão sobre a razão clássica, razão moderna e os estudos organizacionais”. Dando um passo à frente, a segunda geração se dedicou “na busca pela sistematização da aprendizagem dos primeiros trabalhos, [...] além de incluir novos aspectos e novos olhares sobre a racionalidade” (SERVA *et al.*, 2015, p. 426-427).

Um desses novos aspectos é a pesquisa sobre a tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental (BELLUCCI, 2015; SANTOS, 2012; SANTOS; SERVA, 2013; SIQUEIRA, 2012) e a tensão entre a ética da convicção e ética da responsabilidade (BARROS, 2011; BARROS; LOVISON, 2012), cujo conceito [tensão] pressupomos como semelhante ao de dilema moral.

2.1 Tensão existencial ética

Ao reconhecer a existência da razão, os filósofos gregos Sócrates, Platão e Aristóteles experienciaram e exploraram os movimentos dessa força que estruturava a psique humana e permitia resistir à desordem. Aristóteles descreveu que, por meio do seu corpo, o ser humano participa da realidade orgânica (animal, vegetativa e material) e, por meio da sua psique, ele experiencia não somente o movimento noético em direção à ordem, mas também o ‘puxão das paixões’, em uma permanente tensão existencial – *metaxy* – que dá acesso à estrutura da realidade (VOEGELIN, 1974). Essa tensão é existencial quando nos fazemos perguntas como “Isto que estou fazendo, vale à pena? É realmente algo bom e valioso? [...] Vale à pena dedicar esforços e sacrifícios?” (NEIRA, 2008, p. 203, tradução nossa). Tais perguntas nos colocam diante de compromissos e responsabilidades que envolvem valores e decisões, as quais Neira (2008) chama de *existenciais*, pois comprometem o sentido da existência humana: o que fazer com a própria vida e com seu sentido.

Voegelin (1974) explica que ‘a vida da razão’ é a existência do ser humano em tensão (*metaxy*), no ‘entremeio’ (WEBB, 2013) ou ‘intermediário’ (HUGHES, 2019), isto é, ‘*in-between*’ da tensão existencial entre o divino e humano, perfeição e imperfeição, razão e paixões, conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade. O ‘entremeio’/‘intermediário’ desses polos é parte da experiência existencial, sendo que a não existência dessa tensão afetaria prejudicialmente a estrutura racional da psique (VOEGELIN, 1974; RAMOS, 1989). Portanto, a *metaxy* não é um espaço vazio entre polos, mas onde ocorre a experiência existencial (VOEGELIN, 2008; WEBB, 2013). Se um dos polos for desconsiderado nessa vivência, o significado da existência humana será prejudicado, como uma espécie de alienação, deformação da razão e de sua capacidade de consciência.

Brady e Hart (2006) exemplificam a noção de tensão existencial a partir de um componente da teoria estética que se centra na tensão entre elementos contrastantes como base para a ‘beleza na arte’. Inspirados em Eli Siegel – poeta, crítico, educador e fundador do Realismo Estético –, os autores apresentam pares de contrastes, como: repouso e movimento; unidade e multiplicidade; estrutura e função; forma e substância; linha e cor; intelecto e emoção; ritmo e surpresa; controle e espontaneidade; simplicidade e complexidade; luz e escuridão; profundidade e superfície; entre outros. Segundo Brady e Hart (2006, p. 116), a tensão entre esses elementos

[...] não se configura como um problema na arte; antes, são eles [os elementos que formam a tensão] que tornam a beleza possível em primeiro lugar. Quando um artista pode equilibrar a influência de elementos conflitantes em uma pintura, ela se torna cada vez mais interessante e louvável. Por outro lado, se uma ou mais tensões não são mantidas – se, por exemplo, o elemento de repetição domina o elemento de surpresa –, a qualidade da pintura diminui.

Assim, quando não há uma tensão estética, as artes visuais podem se tornar monótonas e desinteressantes (BRADY; HART, 2006), diminuindo a experiência artística. Tal como a experiência existencial (VOEGELIN, 2008; WEBB, 2013), a minimização da tensão estética se configura como uma espécie de alienação e deformação da experiência artística.

No campo das ciências sociais, área de interesse desse artigo, Max Weber (2002), em sua conferência sobre a vocação e o *ethos* dos agentes políticos, destacou a existência de um tipo de tensão existencial que se dá na tensão entre ética da convicção e princípios ligados à ética da responsabilidade. Uma síntese com os componentes empíricos de cada uma dessas éticas é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes da Ética da Convicção e da Ética da Responsabilidade

Categorias Éticas	Componentes Empíricos
Ética da Convicção (valores e elementos relacionados à racionalidade substantiva)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Deliberação coletiva • Legitimidade moral da ação • Motivação pessoal • Orientação valorativa (finalidade da ação)
Ética da Responsabilidade (valores e elementos relacionados à racionalidade instrumental)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise custo-benefício • Cálculo • Cumprimento do dever • Estrutura formal de autoridade • Legitimidade legal/formal da ação

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Serva (1996) e Serafím (2001).

Ao discutir sobre a racionalidade em Weber, Sell (2012) explica que a diferenciação entre ação racional com relação a fins (instrumental) e a ação racional com relação a valores

(substantiva) envolve a consideração dos diferentes graus de racionalidade presentes na própria ação. Baseado em Wolfgang Schluchter, sociólogo alemão e um dos principais especialistas da atualidade no trabalho de Max Weber, Sell (2012, p. 163) esclarece que Weber constrói essa espécie de escala da ação “tendo em mente a articulação entre quatro elementos: os meios, os fins, os valores e as consequências da ação. A ação será tão mais racional quanto mais o ator levar em consideração todos tais aspectos”.

Ainda sobre esse assunto, Schluchter (2011) defende que essa distinção ética é bastante polêmica e serve – indevidamente – para dividir o mundo político em duas partes: enquanto a ética da responsabilidade se apresentaria independentemente do ponto de vista político, a ética da convicção seria ‘ingênua’, vista como uma espécie de insulto. Nesse modo de pensamento simplista, o detentor da ética da convicção tenderia a uma cegueira em relação à realidade e conduta politicamente irresponsável. Por outro lado, haveria o “prudente defensor de uma ética da responsabilidade, guiado pela razão e pela experiência, o qual antecipa as consequências dessa ação e orienta de maneira responsável sua conduta nesse sentido” (SCHLUCHTER, 2011, p. 68).

Contudo, como chama a atenção Schluchter (2011, p. 68), “tão logo observamos com maior atenção os textos de Weber, de imediato percebemos que a questão não pode ser tão simples, pois ele mesmo ressaltou que a ética da convicção não pode ser sinônimo de irresponsabilidade” e, também, “a ética da responsabilidade não significa falta de convicção” (BOAS, 2011). Na análise weberiana, o homem de vocação política detém a ética da convicção e da responsabilidade de maneira complementar e não diretamente opostas (ENDERLE, 2007). Nesse mesmo sentido, Freund (1970, p. 28) também observa que “esta distinção das duas morais, por mais típica que seja do ponto de vista teórico, não exclui, entretanto, a possibilidade de se agir com convicção e com o sentido de responsabilidade no devotamento a uma causa”.

Ramos (1983) também explora os ‘problemas éticos na organização’ e as ‘tensões éticas na organização’ retomando os termos weberianos ‘ética da convicção’ e ‘ética da responsabilidade’. A primeira – também denominada de ética do valor absoluto (RAMOS, 1983), ética dos fins absolutos, ética totalitária (PAIM, 2003) ou ética da intenção (VOEGELIN, 2008) – encontra-se implícita nas ações referentes a valores, enquanto a segunda está contida nas ações referidas a fins. Quando o ser humano encontrar substantivamente legitimidade do seu agir, sem a imposição de regras e sob o domínio da razão substantiva, ele está sob o imperativo da ética da convicção. Quando há a imposição de regras e a legitimidade do agir é um atributo previamente definido pelo grupo social, o ser humano se comporta sob o imperativo da ética da responsabilidade, vinculada à razão instrumental (SERAFIM, 2001).

Ainda sobre essa tensão no ambiente das organizações, Enderle (2007) descreve como a ética da convicção e da responsabilidade podem ser baseadas em uma concepção nova e diferente que supera a ‘profunda antítese’ entre ambas. Para ele, os padrões éticos podem tanto ser baseados em convicções ou na responsabilidade, sem que a ética baseada em convicções seja o mesmo que irresponsabilidade ou que a ética da responsabilidade seja pautada pela indiferença com convicções. Nesse sentido,

pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores do indivíduo. [...] Consequentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Por isso, a absoluta racionalização com relação a valores é também um caso limite (RAMOS, 1983, p. 43).

Tendo em vista essa tensão, Ramos (1983, p. 39), baseado em Mannheim, considera que “a sobrevivência do homem depende de sua capacidade de autorracionalização, isto é, depende de que seja capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em

vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas”. Semelhantemente, Harris (1986, p. 155 *apud* BRADY; HART, 2006, p. 129, tradução nossa) diz que

O melhor teste que conheço para decidir o quão sensato e racional você é, é se você consegue manter duas ideias contraditórias ao mesmo tempo. É um paradoxo porque parece irracional manter duas noções contraditórias ao mesmo tempo; mas ser capaz de fazer isso indica que você tem força e sanidade para suportar as tensões entre as duas... Toda a natureza, na verdade, é uma vasta agregação de contradições... Assim é também com nossos sistemas sociais e arranjos econômicos... Nenhum deles está em perfeito equilíbrio; cada um requer algo do oposto para manter uma tensão produtiva. Se existe uma lei universal, parece ser a de unir contradições.

Ainda ao se referir aos valores do indivíduo e aos valores da organização, Ramos (1983, p. 43) afirma que seria utópico admitir a congruência entre os dois tipos de valores, uma vez que “nas situações administrativas ou organizacionais, o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão. Todavia, os graus e conteúdo dessa tensão podem ser mais ou menos deteriorantes, do ponto de vista humano, conforme as qualificações estruturais da organização”. Dessa maneira, o autor esclarece que “um mínimo de consenso social é necessário para que a tensão entre as duas éticas se mantenha num grau que permita às organizações operarem segundo as expectativas normais de produtividade e eficácia” (RAMOS, 1983, p. 43).

2.2 Dilema moral

A palavra dilema tem origem grega. O prefixo ‘di’ significa ‘dois’ e a palavra ‘lema’ significa “uma proposição fundamental, uma suposição básica considerada correta” (KIDDER, 2007, p. 151). Dessa maneira, o dilema adjetivado como moral está restrito a situações de certo *versus* certo, uma vez que, ao tratar sobre aspectos imorais ou amorais, o conflito passa a ser entre o certo *versus* errado ou errado *versus* errado (KIDDER, 2007). Para ser caracterizado como ‘moral’, a situação deve estar relacionada a normas, princípios, comandos, proibições, valores e ideias de uma sociedade (CORTINA; MARTINEZ, 2005).

Di Napoli (2014, p. 200-201) esclarece que “os dilemas morais são aquelas situações nas quais se está diante de uma escolha entre pelo menos duas alternativas de ação e, à primeira vista, não se sabe ou não se tem argumentos que nos permitam decidir por uma ou por outra”. Assim, o autor define o dilema como “um conflito do agente moral entre duas obrigações ou valores morais igualmente importantes a serem realizados e defendidos respectivamente por um agente, sendo impossível para ele realizar as duas obrigações ou defender os dois valores incompatíveis ao mesmo tempo”. Também, como característica do dilema, Cowlei (2001) indica sua dificuldade, incerteza ou até, em alguns casos, impossibilidade de solução.

Garsten e Hernes (2009) esclarecem que os dilemas não precisam ser vistos como ‘males necessários’ ou indesejáveis dentro de um contexto organizacional, mas como consequências naturais e/ou pré-requisitos para que as organizações e seus agentes repensem a base sobre qual eles se organizam, seus processos e os efeitos disso na organização. Nesse sentido, os dilemas podem desencadear reflexão, aprendizado e ajudar na tomada de decisões futuras.

2.3 Dilema moral como tensão existencial ética

Ao pesquisar questões morais que podem surgir durante a busca de oportunidades empreendedoras, Ames (2015) destacou que a tensão ética – tal qual estudada por pesquisadores do campo da racionalidade nas organizações, como Bellucci (2015), Santos (2012) e Siqueira (2012) – se configura de modo similar aos conflitos entre diferentes moralidades, como os dilemas morais. Uma dessas possíveis tensões, a qual utilizamos aqui para construir a

proposição defendida neste artigo, é a tensão existencial ética, com base nos estudos de Max Weber e Alberto Guerreiro Ramos. Essa tensão se daria entre a ética da responsabilidade, vinculada às ações funcionalmente racionais, e a ética da convicção, vinculada às ações substantivamente racionais.

Max Weber (2002), ao mencionar a existência de um tipo de dilema entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade no *ethos* do agente público, fez um importante apontamento sobre como a racionalidade lida, muitas vezes, com difíceis e complexas tensões éticas. Normalmente, ao nos depararmos com esse tipo de afirmação, imaginamos uma tensão entre as duas éticas ou entre as ‘duas racionalidades’ que são associadas a elas nos estudos do campo da racionalidade nas organizações. Entretanto, em um esforço de tentar ir além deste tipo de dualidade ética e considerando a definição de dilema moral já apresentada, pressupomos também que a tensão ética pode ocorrer no âmbito exclusivo de uma das éticas, sem se apresentar necessariamente sob o aspecto dicotômico ‘ética da convicção/ética da responsabilidade’, mas podendo se apresentar como ‘ética da convicção/ética da convicção’ ou ‘ética da responsabilidade/ética da responsabilidade’.

Adicionalmente, argumentamos que mesmo com a finalização do dilema moral, esta vivência integrará a existência do indivíduo pois, como Voegelin (1974) e Ramos (1989) enfatizaram, o ser humano se encontra constantemente em tensão existencial. Assim, considerando que entendemos o dilema moral como uma manifestação da tensão existencial ética, então os indivíduos também experienciam constantemente dilemas morais e/ou seus resquícios em suas vidas particulares (pessoais), convivenciais (sociais) e públicas (políticas). Sendo assim, não necessariamente se resolve, mas se vivencia, se lida com a tensão existencial, logo, com o dilema moral, pois é um condição da existência humana, e não é algo a ser eliminado (SANTOS *et al.*, 2019).

Nesse sentido, os ‘resquícios’ do dilema-tensão podem continuar se manifestando no formato de conhecimento tácito ético, resquício emocional, sabedoria prática (*phronesis*) e/ou outras possíveis marcas que, continuamente, serão elementos de novas tensões experienciais. Paralelamente, no contexto institucional, tais marcas poderão ser motivo para a criação, mudança ou eliminação de atitudes e regulamentos, além de aprendizagem e mudança organizacional (BRADY; HART, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar empiricamente o dilema moral e a tensão existencial ética, adotamos procedimentos metodológicos que permitissem identificar elementos que representassem ética da responsabilidade, vinculada às ações funcionalmente racionais, e ética da convicção, vinculada às ações substantivamente racionais. Para tanto, optamos por métodos orientados por uma epistemologia fenomenológica que pudessem abarcar a experiência do indivíduo e alcançar a essência de seus dilemas em decisões éticas.

Tendo em vista a unidade de observação do fenômeno de pesquisa – os dilemas morais –, escolhemos como sujeitos de estudo gestores públicos cujo trabalho está ou já esteve relacionado à gestão de riscos e desastres. Dentro de uma abordagem qualitativa, a estratégia utilizada foi chamada de ‘experiência de vida’, constituindo-se em uma adaptação do método de história oral e definida assim por inspiração da postura fenomenológica. Como técnica de coleta de dados, utilizamos a entrevista em profundidade, observação e análise documental.

A pesquisa de campo foi conduzida entre agosto de 2017 e junho de 2018, com duas fases: a primeira, um estudo exploratório do campo realizado por meio de observação e análise documental e, a segunda, a coleta de dados diretamente com os gestores, por meio das entrevistas em profundidade. A fase exploratória permitiu uma aproximação inicial com o campo de estudo; maior conhecimento específico da gestão de emergências e seu

funcionamento; identificação de indivíduos a serem entrevistados; e proximidade e abertura para a realização do convite aos gestores para participação nas entrevistas.

Baseados no fenômeno e nos sujeitos de estudo, na literatura sobre ética em gestão de emergências, bem como nas observações realizadas na fase exploratória da pesquisa, definimos temáticas para as entrevistas (Quadro 2). Essas temáticas nos auxiliaram a não perder o foco na condução da entrevista, pesquisar previamente assuntos que poderiam ser abordados com os entrevistados, além de servir como critério na seleção dos participantes.

Quadro 2 – Temáticas para as entrevistas

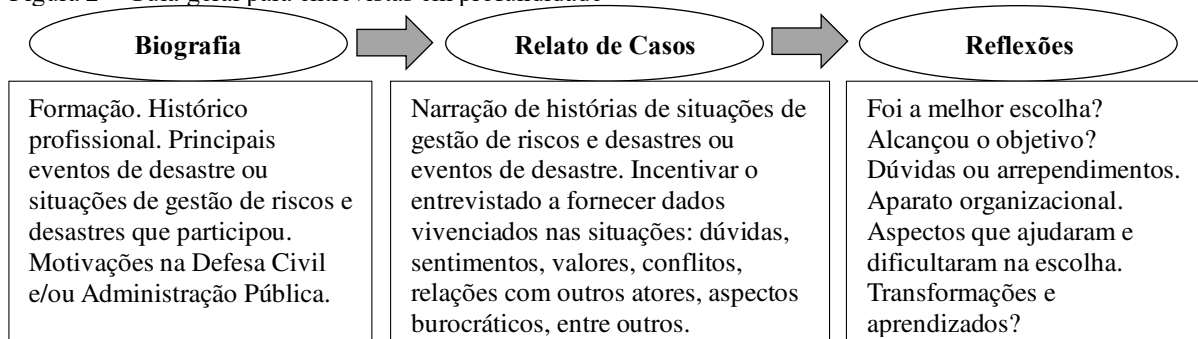
Gestão de Riscos e Desastres
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento e distribuição de itens de assistência humanitária e doações • Estrutura organizacional e legal da gestão pública (hierarquia, flexibilidade, autonomia e discricionariedade) • Gerenciamento de abrigos públicos/comunitários • Gerenciamento de alertas e comunicação • Resgate, evacuação e risco profissional

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Jenson (1997) e Aung *et al.* (2017).

A seleção dos entrevistados ocorreu de acordo com o cargo que ocupavam e seu vínculo com uma organização que tenha atuação na gestão de emergências (como defesa civil, corpo de bombeiros, prefeitura e polícia militar). Ademais, todos deveriam ter alguma relação com marcantes eventos de desastres no estado de Santa Catarina. Os critérios de inclusão de participantes foram: a) atores públicos que estiveram diretamente envolvidos com o processo decisório em, pelo menos, um dos principais eventos de desastres do estado; e b) gestores e ex-gestores que fazem ou que fizeram parte da gestão de riscos e desastres em Santa Catarina (não necessariamente diretamente vinculados à Secretaria de Estado da Defesa Civil (SDC), organização apoiadora da pesquisa, mas que fizessem parte da estrutura de Defesa Civil no estado de Santa Catarina).

Em relação à condução da entrevista em profundidade, elaboramos um guia-geral temático (Figura 2) dividido em três seções: (1) biografia do gestor; (2) relato de casos com decisões éticas; e (3) reflexões do entrevistado. A partir desse guia, elaboramos também um roteiro com possíveis perguntas a serem feitas aos entrevistados, adaptado para cada um de acordo com as informações prévias que possuíamos sobre eles e sobre suas organizações. Foram realizadas 18 entrevistas. O grupo de participantes foi composto por sete civis e 11 militares. Em relação ao sexo, 14 participantes são homens e quatro são mulheres.

Figura 2 – Guia-geral para entrevistas em profundidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para a análise dos dados coletados, elaboramos um protocolo de análise a partir do arcabouço teórico-analítico e de uma matriz de análise (Quadro 1 apresentado na seção sobre tensão existencial ética). Esse protocolo foi formado por quatro fases: pré-análise (organização das entrevistas transcritas); identificação e descrição de dilemas morais; categorização

(utilização do *software* Atlas Ti®, seguindo os componentes da matriz de análise – Quadro 1); e análise e discussão teórico-empírica. Os participantes não foram apresentados nominalmente, mas sim por meio de códigos formados pela letra ‘E’ de ‘entrevistado’, adicionado um número de identificação: E1, E2, E3 e assim por diante.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção de apresentação e análise dos dados inicia-se com uma breve descrição do campo de estudo: a gestão de risco e desastres do estado de Santa Catarina. Na sequência, apresentamos alguns dos dilemas morais identificados na pesquisa sob a ótica da tensão existencial ética: entre elementos de convicção *versus* responsabilidade; entre elementos de responsabilidade *versus* responsabilidade; e entre elementos de convicção *versus* convicção.

4.1 Campo de estudo

O estado de Santa Catarina possui uma população de mais de seis milhões de habitantes em uma área de 95 mil quilômetros quadrados. Dentro do contexto nacional, corresponde ao terceiro estado com mais situações de desastres ambientais nos últimos 20 anos e o estado com a maior diversidade de desastres em relação aos demais estados brasileiros, tais como: secas, inundações, enxurradas, granizo, movimentos de massas, vendavais, tornados e erosão costeira, além de ter sido atingido pelo Furacão Catarina, o único registrado no Brasil. Todavia, são as inundações e secas os eventos mais comuns (BANCO MUNDIAL, 2016; UFSC/CEPED, 2016).

Atualmente, a gestão de riscos e desastres – gestão de emergências – do estado é de responsabilidade da Defesa Civil, cuja missão é “coordenar e articular ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação, evitando ou mitigando desastres, com o propósito de proteger a vida e o patrimônio do cidadão catarinense estabelecendo uma sociedade mais resiliente” (DEFESA CIVIL DE SANTA CATARINA, 2016). Ainda assim, a organização não possui um corpo técnico próprio de funcionários, ou seja, sua equipe é composta por pessoas com diferentes vínculos: servidores públicos cedidos de outros órgãos (especialmente do Corpo de Bombeiros Militar e da Polícia Militar de SC), comissionados ‘puros’ (civis) e terceirizados.

4.2 Tensão ética: convicção x responsabilidade

No contexto da Administração Pública, a autonomia é uma possibilidade controversa. Mannheim (1962) já havia argumentado que, a partir da sociedade moderna, a racionalidade funcional acaba por limitar a autonomia do indivíduo. Por essa linha de pensamento, uma ação, decisão ou regulamento pautado exclusivamente por uma lógica instrumental pode diminuir a autonomia do indivíduo e sua possibilidade de agir segundo seu julgamento e competência moral (SANTOS, 2019).

Um exemplo de restrição de autonomia e julgamento moral para deliberação foi apresentado pelo entrevistado E1 de forma mais explícita, mas também mencionado por outros ao longo da pesquisa de campo.

O que você prefere: por conta do risco de alguém fazer algo de errado deixar alguém dormir em um colchão molhado a madrugada inteira ou é melhor perder um colchão, mas saber que todos estavam abrigados e confortáveis? [...] Se eu te dou cinquenta colchões e aparecer o quinquagésimo primeiro que precisa, eu não posso atender, porque eu recebi cinquenta, porque eu dei a relação de nomes. [E1]

Esse questionamento se deveu diante da necessidade de que, atualmente, os gestores públicos municipais terem que realizar um cadastro prévio das pessoas atingidas que necessitam de itens de assistência humanitária (como colchões, cestas básicas e itens de higiene) da Defesa Civil do estado. Entretanto, limita a possibilidade desses mesmos gestores de decidir com base em seu julgamento moral a possibilidade de assistir a outras pessoas que eventualmente surjam e que não tenham sido previamente cadastradas por motivos de logística, burocráticos ou temporais. Por outro lado, essa situação se justifica por elementos instrumentais de ‘legitimidade legal e formal da ação’, conforme explica o gestor E16:

Ela [tabela com registro de CPFs daqueles que necessitam de auxílio] fica arquivada na Defesa Civil, e nós passamos por auditoria do estado, às vezes algumas CPIs [Comissão Parlamentar de Inquérito], e até do Ministério Público. [...] A gente recebe, às vezes, questionamento: ‘Ah, por que que fulana recebeu? Recebeu? Não recebeu?’ Nós vamos nas nossas planilhas e identificamos quem realmente recebeu. E se você manda de uma maneira descontrolada, aí você pode ter certeza absoluta que não vira assistência humanitária, ela vira assistencialismo.

Assim, para que ações ilegais ou imorais não fossem realizadas, houve uma necessidade de controle essencialmente instrumental. Contudo, em alguns casos, foi possível identificar alternativas para lidar com o dilema entre a ‘autonomia’ e a ‘justificativa moral’ de uma ação (‘legitimidade moral’), por um lado, e, por outro, o ‘cumprimento do dever’ e a ‘legitimidade formal da ação’.

Uma dessas alternativas é a descrita pelo entrevistado E17 por meio de outra situação vivenciada. Ao receber a solicitação de ajuda aos indígenas que estavam temporariamente em uma das regiões metropolitanas do estado, a Defesa Civil de Santa Catarina não teria justificativa técnica para atender ao pedido, uma vez que não se tratava de uma situação de anormalidade (como crise/desastre/tragédia). A ajuda humanitária por parte de organizações públicas e sociais que atuam junto à gestão de riscos e desastres são para aliviar o sofrimento diante de uma adversidade, e não recuperar sintomas ou situações previamente existentes (SABAN, 2016), como se tratava o caso dos indígenas. Entretanto, considerando a sensibilização dos gestores da Defesa Civil, sua dimensão valorativa e a finalidade da ação, foi encontrada uma solução alternativa: o empréstimo de barracas que, por não serem caracterizadas como item de consumo (como cestas básicas ou itens de higiene), poderiam ser devolvidas à Defesa Civil após o retorno dos indígenas às suas comunidades, resolvendo assim o dilema moral em que se encontravam.

Outro dilema complexo e com elementos que permitem ver a tensão ética entre convicção e responsabilidade de forma bastante clara é o relato de E10 sobre o resgate de um casal de idosos e seu neto durante uma enchente na qual o rio próximo à casa deles transbordou. Inicialmente, a tomada de decisão era absolutamente técnica: analisar quais as possibilidades de realizar a operação; contudo, toda decisão que pode beneficiar ou prejudicar uma pessoa ou um grupo de pessoas se refere a uma decisão ética (CROSSAN; MAZUTIS; SEIJTS, 2013).

Ao perceber que não haveria alternativa segura que não colocasse sua equipe em risco, o comandante E10 escutou um de seus profissionais declarando – inclusive em frente à família do casal a ser resgatado – que atravessaria o rio. Assim, começou o dilema moral associado a uma tensão ética que envolveu elementos de ‘cumprimento do dever’, ‘análise custo-benefício’, ‘motivação pessoal’ e ‘orientação valorativa da finalidade da ação’. O cumprimento do dever esteve relacionado ao exercício profissional de servidor público e da carreira militar de E10 e sua equipe. Quanto à análise custo-benefício, não se deu em uma dimensão econômico-financeira, mas na relação entre o risco que a família estava passando, o risco do profissional e a imagem institucional de sua corporação pública, caso a situação se tornasse pública e cidadãos pensassem: “o estado não salvou a vida, o agente público não fez nada” [E10].

Por outro lado, o entrevistado também apresentou elementos de ‘motivação pessoal’ e ‘orientação valorativa da finalidade da ação’, os quais foram ponderados em sua deliberação. Ele e sua equipe são guiados por um juramento profissional de atuar ‘mesmo com o risco da própria vida’. Ainda que o juramento possa ser visto como ‘cumprimento do dever’, trata-se de uma ‘motivação pessoal’, pois, quando há risco explícito de vida – analisado tecnicamente, como no caso em questão –, o profissional pode se negar a realizar a operação.

Essas diversas influências na deliberação ética foram vistas por Waldo (2000) como obrigações morais daqueles que se encontram em funções públicas e que, ao se colidirem, acarretam dilemas morais. O raciocínio técnico e moral do comandante E10 para sua decisão final sobre autorizar o profissional a realizar o resgate parece ter sido baseado em um cálculo, com medida e clareza, que considerou a dimensão de valor e finalidade da ação.

4.2 Tensão ética: responsabilidade x responsabilidade

Ao discutir os dilemas morais do gestor público, Cooper (1998) os caracterizou como conflitos de responsabilidades ou de diferentes obrigações, semelhantes à ética da responsabilidade de Weber. Ao identificarmos casos de dilemas morais que representassem um conflito interno na deliberação entre diferentes elementos éticos de responsabilidade, percebemos elementos da caracterização de Cooper.

Em 20 de abril de 2015 um evento totalmente imprevisto ocorreu no oeste de Santa Catarina, atingindo principalmente a cidade de Xanxerê, com ventos de mais de 250km/h.

Box 1 – Tornado de Xanxerê: dados gerais

[...] De acordo com o relatório do Corpo de Bombeiros e da Defesa Civil, em Xanxerê o número de desabrigados chegou a 539 e o de desalojados a 4.275. Quatro pessoas morreram e 97 ficaram feridas. Nove prédios públicos, 38 empresas e 2.188 residências particulares foram danificadas, sendo que 245 casas ficaram totalmente destruídas, 360 parcialmente danificadas e outras 1.583 sofreram apenas danos nos telhados.

Fonte: Tudo sobre Xanxerê, 2019.

Ao tomar conhecimento que a casa de seu pai foi parcialmente destelhada em função do Tornado de Xanxerê, onde morava, o entrevistado E7 solicitou que ele não requeresse doação de lonas da Defesa Civil estadual para cobertura provisória da casa – item de assistência humanitária para atingidos por desastre. Tratava-se de uma ação ‘legalmente legítima’. Contudo, pelo que ele considerou “*uma questão ética e moral*” e por uma análise moral e financeira de ‘custo-benefício’, o gestor preferiu comprar as telhas para a casa de seu pai “*pra evitar qualquer comentário de, como eu posso dizer assim, de atendimento diferenciado, de qualquer benefício que ele possa ter recebido*” [E7]. Seu dilema estava no impasse da responsabilidade em ‘ajudar seu pai’ e de ‘ter sua atuação profissional questionada’.

Embora haja uma ‘motivação profissional’ – elemento associado à ética da convicção – em sua decisão, a tensão foi gerada por dois compromissos de responsabilidade. Nesse sentido, vimos um conflito de papéis associado às funções desempenhadas pelo servidor público como indivíduo e às suas funções como parte de uma família. Há também conflito de interesse individual – de quem também é funcionário do governo – e a manutenção de sua imagem e credibilidade moral para a realização da gestão de interesse público (COOPER, 1998).

Outra possibilidade de evidenciar uma tensão ética com elementos que representem diferentes responsabilidades é o caso do entrevistado E9, quando atuou na atividade ‘de ponta’ da ‘Tragédia de 2008’, junto aos atingidos por deslizamentos e inundações. Ali, suas responsabilidades se misturavam entre comandante de operações, ‘resgatador’ e gestor de desastres. No fim do mês de novembro de 2008, a região do ‘Vale do Itajaí’ foi noticiada nacionalmente e internacionalmente por passar pelo seu pior desastre ambiental e, certamente, um dos piores do Brasil até hoje. Após um período de muitas chuvas, a região – que possui seus

municípios localizados às margens do Rio Itajaí-Açu – sofreu com enchentes, inundações e deslizamentos que ficaram conhecidas no estado como a ‘Tragédia de 2008’. Uma das comunidades mais atingidas foi o ‘Morro do Baú’: um morro de 819 metros de altura localizado no município de Ilhota.

Box 2 – Tragédia de 2008: resumo do evento

Nos registros da Defesa Civil catarinense, 135 pessoas perderam suas vidas e duas continuam desaparecidas. Cerca de 97% dos óbitos ocorreram por soterramento, pois o acúmulo de água no solo provocou deslizamentos, destruindo casas, escolas, hospitais e estradas, e enterrando histórias e sonhos de muitas famílias. A precipitação excessiva foi registrada desde o mês de setembro e os primeiros estragos causados pela chuva no período foram constatados no dia 18 de outubro. No dia 22 de novembro, a chuva provocou a maior tragédia da história catarinense. Famílias perderam tudo o que demoraram anos para conquistar. Empresas registraram prejuízos. O turismo foi comprometido e os serviços públicos e particulares foram paralisados. O suprimento de gás e energia elétrica em diferentes municípios foi interrompido. Cidades inteiras ficaram isoladas durante dias. [...] Os efeitos da intensidade da chuva foram constatados por todas as classes sociais das cidades atingidas. Residências de alto padrão construtivo vieram abaixo, da mesma forma que casas simples em áreas de encostas, consideradas de risco. Famílias foram vítimas da brutalidade deste evento adverso extremo.

[Introdução do livro ‘Relatos de um desastre: narrativas jornalísticas da tragédia de 2008 em Santa Catarina’, escrito por Márcio Luiz Alves, ex-diretor estadual da Defesa Civil]

Fonte: Zenatti e Sousa (2009, p. 11).

Em um de seus dias mais difíceis, E9 conta que precisou decidir entre ficar com um grupo de atingidos pelo desastre – alguns muito feridos – que aguardavam desesperadamente ajuda ou atender a um chamado e entrar no helicóptero que veio buscá-lo para levar medicamentos que estavam em sua mochila a outra localidade e relatar aos demais gestores do desastre tudo que ele havia visto e vivenciado. Esse relato seria importante para que não ocorresse a suspensão de envio de aeronaves para continuidade dos resgates, tendo em vista a complexidade em se voar naquelas condições e os riscos envolvidos. O entrevistado conta que sua posição lhe permitia entrar no helicóptero e retornar a um local seguro. Contudo, sua escolha inicialmente era de permanecer com o grupo, pois havia assumido um ‘compromisso’ com eles, de que não sairia dali até que todos fossem retirados.

Ao ser informado que, caso não entrasse no helicóptero, outras aeronaves não seriam enviadas, E9 se viu no dilema de responsabilidades de ‘cumprimento do dever’ em que ambas as opções de ação vistas naquele momento tinham o elemento de sentido/propósito moral. Portanto, considerando haver um dilema de um mesmo sistema moral – princípio da preservação da vida de todos que precisavam de ajuda –, sua decisão, então, levou em consideração o elemento do cálculo utilitário: como ele poderia ajudar mais pessoas em necessidade para o cumprimento de seu dever.

4.3 Tensão ética: convicção x convicção

Na análise dos dilemas morais e categorização de ações pautadas por elementos da ética da convicção, não encontramos dilemas morais manifestados por uma tensão ética essencialmente formada por elementos de convicção. Encontramos mais de um componente empírico nas deliberações vinculadas à ação substancialmente racional, mas eles não manifestavam uma tensão ou se configuravam como um dilema moral.

Todavia, seria prematuro afirmar que não há tensão internamente à ética da convicção somente a partir de nosso estudo por diversos motivos, pois: (1) trata-se de uma pesquisa limitada, (2) em um campo específico, e (3) cuja temática, por si só, já é bastante complexa de ser captada em sua essência. Entretanto, essa percepção pode indicar que a não identificação de dilemas morais de convicção nos casos relatados pode indicar haver um padrão de convicção e

um padrão de raciocínio moral entre os participantes da pesquisa, em se tratando de sua atividade profissional.

Tendo em vista o campo de atuação dos gestores entrevistados, formações, experiências e a responsabilidade pública de suas decisões, provavelmente suas ações estiveram pautadas em um processo de desenvolvimento moral que considerasse as duas dimensões éticas – convicção e responsabilidade – e não somente uma delas (PAIM, 2003). Assim, minimizou-se a possibilidade de dilemas morais manifestados por uma tensão ética essencialmente originada por elementos de convicção.

4.4 Debate sobre a proposição de pesquisa

A partir das análises e reflexões realizadas, podemos sustentar a proposição de que ‘os dilemas morais se manifestam a partir de uma tensão ética’, porém com uma ressalva. Conforme descrevemos anteriormente, identificamos dilemas morais manifestados por meio da tensão ‘responsabilidade \times convicção’ e ‘responsabilidade \times responsabilidade’, mas não encontramos tensão ética formada apenas por elementos de convicção.

No entanto, chamamos a atenção para o fato de que, mesmo no dilema moral manifestado pela tensão gerada por elementos de ligados às obrigações morais de responsabilidade, foram também identificados elementos de convicção. Isso se justifica pela afirmação de que a ética da responsabilidade não é pautada pela indiferença para com convicções, ou seja, “a ética da responsabilidade não significa falta de convicção” (BOAS, 2011).

Ainda em relação aos dilemas morais manifestados por meio da tensão ‘responsabilidade \times convicção’ e ‘responsabilidade \times responsabilidade’, acreditamos que a primeira forma de tensão gera um dilema moral que nomeamos como ‘vertical’, por possuir uma hierarquia ética mais evidente que auxilia no processo de deliberação, dadas as circunstâncias legais, morais e de liberdade e autonomia moral para realizar a ação. Quanto à tensão ‘responsabilidade \times responsabilidade’, ela manifesta dilemas morais ‘horizontais’, nos quais é mais difícil saber qual a prioridade/preferência de ação, também por causa do contexto no qual o dilema ocorre.

Quadro 3 – Características dos dilemas morais horizontais e verticais

	DILEMA MORAL HORIZONTAL	DILEMA MORAL VERTICAL
Tensão ética	Responsabilidade \times Responsabilidade	Responsabilidade \times Convicção
Fase da gestão	Gestão de Desastres	Gestão de Riscos
Características no processo de deliberação ética	Não há caminho evidente: difícil saber a prioridade/preferência de ação. Experiência pessoal (sabedoria prática) e julgamento moral são mais evidentes.	Hierarquia ética mais evidente dadas as circunstâncias legais e de liberdade e autonomia moral. Burocratização e transferência da responsabilidade moral.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Prosseguindo, percebemos que os elementos da ética da responsabilidade nos dilemas morais são relacionados a uma dimensão virtuosa da racionalidade instrumental (SANTOS, 2019; SANTOS *et al.*, 2019). Essa percepção parece se relacionar com o conceito de racionalidade instrumental coletiva, com fins altruístas e presente no cálculo meio-fins ético, sendo a escolha realizada com base em um valor intrínseco (SOUTO-MAIOR, 1998). Dessa forma, não há ‘uma carga negativa’ associada a racionalidade instrumental, vista como puramente tecnicista ou cálculo utilitário, pois vimos nos casos relatados como ela pode ser necessária, no sentido de categoria fundamental da vida humana associada, ou seja, do viver em sociedade (RAMOS, 1989) e para lidar com os dilemas morais.

Outra indicação das tensões éticas identificadas nos dilemas é que a ‘burocratização’ da gestão – vista na necessidade de criação de normas, protocolos e regulamentos para a tomada de decisões com características mais ‘subjetivas’ – diminui a possibilidade de autonomia moral do gestor, demonstrando que ele precisa de uma lei ou regra geral externa que guie sua conduta, sem que haja problemas em confiar na sua convicção sobre o certo e o errado (CHANDLER, 1994). Logo, minimiza a ocorrência de dilemas morais, o que não significa necessariamente a diminuição da tensão ética.

5. CONCLUSÕES

Este artigo teórico-empírico analisou se os dilemas morais representam uma manifestação da tensão existencial ética, a partir da perspectiva da abordagem da racionalidade nas organizações na área da Administração Pública, especificamente na área de gestão pública de riscos e desastres do estado de Santa Catarina. A partir da pesquisa de campo realizada, identificamos dilemas do tipo ‘ética da responsabilidade *versus* ética da convicção’ e ‘ética da responsabilidade *versus* ética da responsabilidade’; contudo, não encontramos dilemas do tipo ‘ética da convicção *versus* ética da convicção’. Os dilemas puderam ser classificados em dois tipos: horizontais e verticais, sendo possível perceber as duas dimensões éticas neste último.

Ao evidenciarmos os dilemas morais no contexto de assuntos de interesse público, como distribuição de itens de assistência humanitária e escolha de investimento de recursos financeiros, percebemos que tais dilemas têm impacto direto na forma de atuação dos gestores. Assim, entendemos que o reconhecimento prévio de possíveis dilemas morais em determinado campo de atuação pode influenciar na elaboração de políticas públicas, isto é, no processo político de formação de agenda, definição do problema e, principalmente, formação das alternativas; além, também, das políticas e normas de conduta ou procedimentos organizacionais, como os códigos de ética.

Por fim, ressaltamos que a coleta de dados no estado de Santa Catarina, embora tenha sido realizada com bastante profundidade desde a fase exploratória do campo, limitou-se à realização de 18 entrevistas formais e num certo período de tempo. Dessa forma, sugerimos que as análises do estudo são ‘pistas’ ou ‘indicações’ de como os dilemas morais, as deliberações éticas, a tensão ética e a racionalidade se apresentam na gestão pública dentro da área de riscos e desastres.

É importante também considerar que, embora nosso campo principal de interesse seja a Administração Pública, o campo de estudo se deu em uma de suas áreas particulares de atuação que ainda é pouco estudada como fenômeno dentro dos Estudos Organizacionais e da Administração Pública, de forma geral, principalmente no Brasil (SANTOS; SERAFIM, 2020). Assim, muitas das características da gestão aqui apresentadas são particulares a esse campo de atuação (riscos e desastres), formados, sobretudo, por gestores vindos de corporações militares que, embora também sejam públicas, possuem um ethos diferenciado. Sendo assim, sugerimos o aprofundamento da compreensão sobre os dilemas morais e a tensão ética em outros contextos organizacionais da Administração Pública, como a saúde, a educação, a segurança pública e a área ambiental (dimensão ecológica), principalmente devido aos rompimentos de barragens de mineração de ferro ocorridos em Mariana e Brumadinho, no estado de Minas Gerais, em 2015 e 2019, respectivamente.

REFERÊNCIAS

AMES, M. C. F. D. C. 'Moral da história': dilemas, incerteza e a racionalidade de empreendedores econômicos e sociais. 2015. **Dissertação** (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do

- Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- AUNG, K. T.; RAHMAN, N.; NURUMAL, M. S.; AHAYALIMUDIN, N. Ethical Disaster or Natural Disaster? Importance of Ethical Issue in Disaster Management. **Journal of Nursing and Health Science**, v. 6, n. 2, p. 90-93, 2017.
- AZEVEDO, A. A Redução Sociológica Em Perspectiva Histórica. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- BANCO MUNDIAL. **Santa Catarina: a Gestão de Riscos de Desastres no Contexto do Planejamento Estratégico para o aumento da Resiliência a perigos naturais**. Washington: World Bank Publications, 2016.
- BARROS, S. M. Tensão ética entre racionalidades: uma abordagem a partir da experiência da economia de comunhão. 2011. **Trabalho de Conclusão de Curso**. (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- BARROS, S. M.; LOVISON, A. M. Racionalidade e Tensão Ética nas Organizações: uma abordagem a partir da experiência da Economia de Comunhão. *In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, 2, 2012, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2012.
- BELLUCCI, C. F. **Tensão entre racionalidades (instrumental e substantiva) em paralelo a formas de cultura organizacional: um estudo de caso em escola básica de tempo integral**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- BOAS, G. V. A atualidade de Max Weber: entrevista com Wolfgang Schluchter. **Sociol. Antropol.**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 11-20, 2011.
- BRADY, F. N.; HART, D. W. An Aesthetic Theory of Conflict in Administrative Ethics. **Administration & Society**, v. 38, n. 1, p. 113-134, 2006.
- BRIEF, A. P.; DUKERICH, J. M.; DORAN, L. I. Resolving Ethical Dilemmas in Management: Experimental Investigations of Values, Accountability, and Choice. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 21, p. 380-396, 1991.
- CHANDLER, R. C. Deontological dimensions of administrative ethics. *In: COOPER, T. L. (Ed.). Handbook of administrative ethics*. New York: Marcel Dekker, 1994. p. 147-156.
- COOPER, T. L. **The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role**. 4th ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- CORTINA, A.; MARTÍNEZ, E. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.
- COWLEI, C. Moral Dilemmas in Greek Tragedies: A Discussion of Aeschylus's Agamemnon and Sophokles's Antigone. **Ética e Política**, v. 3, n. 1, 2001.
- CROSSAN, M.; MAZUTIS, D.; SEIJTS, G. In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 4, p. 567-581, 2013.
- DEFESA CIVIL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão**. Florianópolis, 2016.
- DENHARDT, K. G. **The Ethics of Public Service: Resolving Moral Dilemmas in Public Organizations**. Connecticut: Greenwood Press Inc, 1988.
- DI NAPOLI, R. B. Dilemas Morais. *In: TORRES, J. C. B. (Org.). Manual de ética: Questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Educs; Rio de Janeiro: BNDES,

2014.

ENDERLE, G. The Ethics of Conviction versus the Ethics of Responsibility: A False Antithesis for Business Ethics. **Journal of Human Values**, v. 13, n. 2, p. 83-94, 2007.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. São Paulo: Forense, 1970.

GARSTEN, C.; HERNES, T. (Eds.) **Ethical dilemmas in management**. Abingdon, New York: Routledge, 2009.

HUGHES, G. **Transcendência e história: a busca por ultimidade das sociedades antigas à pós-modernidade**. Curitiba: Livraria Danúbio Editora, 2019.

JENSON, E. **Disaster Management Ethics**. UNDP Disaster Management Training Programme, 1997. Disponível em: <http://www.disaster-info.net/lideres/spanish/mexico/biblio/eng/doc13980.pdf>. Acesso em 19 jul. 2020.

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.

MANNHEIM, K. **O Homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

NEIRA F. G. El Dinamismo de los Juicios de Valor en la Autotranscendencia Moral. **Theol. Xave.**, Bogotá, v. 58, n. 165, p. 201-224, 2008.

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.

PAIM, A. **Tratado de ética**. Londrina: Humanidades, 2003.

PUIU, S. Ethical Dilemmas in the Public Sector. **Management & Marketing Journal**, v. 13, n. 1, p. 57-62, 2015.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

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. **Introdução crítica à sociologia brasileira**. Rio de Janeiro: Andes, 1957.

SABAN, L. I. **International disaster management Ethics**. Albany: State University of New York Press, 2016.

SALM, J. F.; CANDLER, G. G.; VENTRISS, C. The Theory of Social Systems Delimitation and the Reconceptualization of Public Administration. **Administrative Theory & Praxis**, v. 28, n. 4, p. 522-539, 2006.

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 (Doutorado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis**, 2019.

SANTOS, L. S. **A Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudos**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C. Quando o Desastre Bate à Porta: Reflexões sobre a Ética da Gestão Pública de Riscos e de Desastres. **Administração Pública E Gestão Social**, v. 12, n. 2, 2020.

SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C.; LORENZI, L. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema. **R. G. Secr., GESEC**, v. 9, n. 1, 2018.

- 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.; 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.
- SCHLUCHTER, W. **Paradoxos da modernidade**: cultura e conduta na teoria de Max Weber. São Paulo: Editora Unesp, 2011.
- SELL, C. E. Racionalidade e racionalização em Max Weber. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 27, n. 79, p. 153-172, Jun. 2012.
- SERAFIM, M. C. **A Ética no espaço de produção**: contribuições da economia de comunhão. 2001. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- SERVA, M. **Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das organizações substantivas. 1996. 618 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.
- SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações: Um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. XIII, p. 414-437, 2015.
- SIQUEIRA, G. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas**: novas fronteiras do campo de estudos. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- SOUTO-MAIOR, J. Racionalidades: Alguns esclarecimentos. **Estudos Avançados em Administração (UFPB)**, v. 6, n. 2, p. 967-991, 1998.
- TUDO SOBRE XANXERÊ. **20 de abril**: há quatro anos o tornado atingia Xanxerê. Publicado em 20 abr. 2019. Disponível em: http://tudosobrexanxere.com.br/index.php/desc_noticias/20_de_abril_ha_quatro_anos_o_tornado_atingia_xanxere. Acesso em: 22 maio 2020.
- UFSC/CEPED – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres. **Relatório de Danos Materiais e Prejuízos Decorrentes de Desastres Naturais em Santa Catarina**: 1995 - 2014. Florianópolis: CEPED/UFSC, 2016.
- VOEGELIN, E. Reason: the classic experience. **The Southern Review**, v. 10, n. 2, p. 239-40, Apr. 1974.
- VOEGELIN, E. **Reflexões Autobiográficas**. São Paulo: É Realizações, 2008.
- 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.
- WEBB, E. **Filósofos da consciência**: Polanyi, Lonergan, Voegelin, Ricoeur, Girard, Kierkegaard. São Paulo: É Realizações, 2013.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ZENATTI, A. P. A.; SOUSA, S. Y. U. (Org.) **Relatos de um desastre**: narrativas jornalísticas da tragédia de 2008 em Santa Catarina. Florianópolis: CEPED, UFSC, 2009.