



**VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

# **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E FILOSOFIA CONTRIBUIÇÕES PARA O QUADRO TEÓRICO**

**SANDRO TRESCASTRO BERGUE**

**GT 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## **Gestão de Pessoas no Setor Público e Filosofia: contribuições para o quadro teórico**

### **RESUMO**

Este ensaio aborda o conceito de ética tomado como competência. Destaca a presença essencial da filosofia nas dimensões epistemológica e metodológica das ciências sociais, entre as quais as conformadoras do campo da administração pública e da gestão de pessoas em particular. A filosofia é apresentada como fazer filosófico e tem destacada a sua função essencial de produção de conceitos, deslocando a ênfase de sua dimensão histórica. Explora-se o conceito de ética e suas vertentes – a aristotélica, a utilitarista e a deontológica – evidenciando-se o predomínio da primeira na compreensão essencial que se extrai das competências examinadas. As reflexões sinalizam a necessidade de maior aprofundamento conceitual a fim de esclarecer a distinção entre conduta moral e juízo ético, tanto quanto avançar na proposição de metodologias que permitam ampliar a presença também das contribuições advindas das vertentes utilitarista e deontológica, e a valorização das comissões de ética como instâncias deliberativa, formuladora e formadora.

**Palavras-Chave:** Administração pública. Filosofia. Gestão de pessoas. Ética. Competências.

### **Introdução**

Este ensaio propõe-se a explorar uma vertente de contribuição teórica para a gestão de pessoas na administração pública a partir de um entrelaçamento transdisciplinar com a filosofia, em especial no ramo da ética. A administração e a gestão de pessoas, em particular constituem-se em campos de convergência de múltiplas disciplinas, onde os problemas exigem um tratamento a partir de marcos epistemológicos, teórico-metodológicos diversos, reclamando a composição de esquemas cognitivos de configuração transdisciplinar (JAPIASSU, 2006).

O corpo teórico de um campo requer constante renovação a fim de oferecer lentes alternativas capazes não somente de descrever, mas de compreender os fenômenos de interesse, conferindo vigor à investigação. Essa necessidade se acentua nos momentos de crise e de ampliação do escopo dos objetos de estudo. Nesse contexto, e particularmente no âmbito das ciências sociais, ainda que não somente nestas, é que a filosofia tem singular e potencial contribuição enquanto *praxis*. Não se trata aqui, portanto, da história da filosofia, como desfile de escolas, pensadores e suas relevantes e bem fundadas formulações produzidas no curso de vinte e cinco séculos, senão do *fazer filosófico*. Tampouco não se advoga desconsiderar a história do pensamento filosófico, mas enfatizar a contribuição que o fazer crítico, reflexivo e radical – o que não é estranho a qualquer ciência – senão constitui a essência definidora da filosofia, lugar do pensamento racional de onde vertem todas as disciplinas. Não é demais lembrar que a filosofia não é uma ciência, e sim um corpo de conhecimentos e, especialmente, uma atitude que é não somente transversal, mas basilar a todos os campos do saber.

Esse enraizamento originário das ciências sociais na filosofia alcança a administração e especialmente a gestão de pessoas, fazendo deste campo um território fértil para o que Deleuze e Guattari (1992) definem como função da filosofia – a produção de conceitos. E são os conceitos, que articulados em corpos teóricos sustentam a produção científica em um campo de pesquisa. Em tempo, pertence à filosofia, ainda que não se circunscreva a ela, também o pensamento sobre a produção de conhecimento válido – a *epistemologia*.

Para os fins deste texto faz-se um recorte a partir da *ética*, ramo da filosofia que nesta condição tem em si o que a própria filosofia encerra – o pensar crítico e reflexivo de extensão radical sobre o ser e o agir do sujeito (CORTINA; MARTINEZ, 2005) –, alcançando a gestão de pessoas mais especificamente no tema das competências. Neste particular, destaca-se a emergência do conceito de *ética*, não somente no que se refere aos programas de integridade, mas como *competência*, em especial a partir da perspectiva de valores como vem se apresentando. Sinteticamente, reflete-se sobre *como a ética pode ser entendida como competência?* A fim de ilustrar este fenômeno, propõe-se uma abordagem no âmbito administração pública, demonstrando não somente a produção de estudos aplicados, mas a positivação destas competências em normativas, tais como a *orientação por valores éticos*, constante entre as competências transversais previstas na Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021a), e a *liderança baseada em valores*, indicada por Gerson (2020) em estudo realizado no âmbito de nove países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE.

Além desta introdução, segue uma seção abordando a natureza fluida, plural e transdisciplinar do campo da administração e da gestão de pessoas, e apresentando a filosofia como problematização filosófica, bem como a sua presença essencial nas ciências sociais. Aporta-se, ainda, uma abordagem conceitual da *ética* e suas vertentes conformadoras, seguindo-se a sua análise como *competência* ilustrada pelos casos antes referidos. Sobrevêm considerações finais indicando tanto as limitações deste artigo, quanto sinalizando potenciais aspectos para uma agenda investigação que amplie e aprofunde o exame do tema.

## **1. Contribuições do fazer filosófico para a gestão de pessoas**

Pela natureza do seu objeto, a investigação no campo da administração, e em especial da gestão de pessoas, requer a adoção de uma abordagem transdisciplinar. Isso implica dizer que, para além da diversidade de especialidades (multidisciplinaridade) e da atuação nos limites de fronteira entre disciplinas, combinando elementos de diferentes ciências

(interdisciplinaridade), impõe-se a integração ao “*nível dos de sistemas cognitivos*”, onde as disciplinas – em seus marcos epistemológicos e teórico-metodológicos – são atravessadas estabelecendo-se “*um campo de conhecimento onde seja possível a existência de um novo paradigma ou de um novo modo de coexistência e diálogo entre filósofos e cientistas [...]*”. (JAPIASSU, 2006, p. 39). A assunção dessa perspectiva referencial transdisciplinar mostra-se tanto mais importante quanto mais reconhecidamente complexo seja o objeto em exame. E este é o caso da gestão de pessoas, e com especial destaque quando pensado no fluido e orgânico campo da administração pública (DRECHSLER, 2020; COELHO, *et al.* 2020; DUARTE; ZOUAIN, 2020; FADUL, *et al.*, 2014).

Nesse amplo e fértil espaço de produção científica em franco processo de formação, elementos da filosofia já tem sido abordados por autores como Barreto, Carrieri e Romagnoli (2020), Azevedo e Grave (2020), Cavalcanti (2016), Pesqueux (2008), e mais especificamente na administração pública, para citar alguns, por Ongaro (2020a; 2020b), Santos *et al* (2020), Santos (2020), Drechsler (2020), Whetsell (2018); Santos *et al* (2018); Deleon (2010); Shue (2006); Dobel (2005). Mas advoga-se aqui uma outra perspectiva da filosofia; uma que amplia a capacidade interpretativa do tanto pesquisador quanto do agente público, relacionando a ciência e a prática da administração com o *pensamento filosófico em ação*.

Como a filosofia pode contribuir nesse intento? A filosofia é entendida aqui segundo duas dimensões: a do *fazer filosófico* a partir da problematização (PORTA, 2014; ARMIJOS PALÁCIOS, 2013; CERLETTI, 2009) e a da *produção de conceitos* (DELEUZE; GUATTARI, 1992; GALLO, 2012). Ao assinalar a opção pela *problematização filosófica* não se despreza, mas avança em relação à história da filosofia, assim entendida a construção das diferentes abordagens de pensamento produzidas no transcurso dos últimos dois milênios e meio da cultura ocidental (ONGARO 2020a). Para Porta (2014, p. 23) há diferença entre “*ensinar conteúdos filosóficos*” e “*ensinar a filosofar*”; entre o conteúdo e o exercício da filosofia, portanto. Toma-se, assim, a filosofia como *práxis* (GALLO, 2006; 2012). E esse *fazer filosófico* assenta-se na definição e enfrentamento de *problemas*. Daí, a propósito, as ciências passarem a se conformar como campos disciplinares a partir de referenciais ontológicos, epistemológicos e metodológicos particulares. Mas, os *problemas científicos* diferem dos *problemas filosóficos*; e mais, estes contribuem – ou podem contribuir, a depender da disposição do cientista – para a formulação e, por conseguinte, a investigação daqueles.

A filosofia pode contribuir para a transformação dos referenciais teóricos de um campo quando problematiza os seus conceitos (DELEUZE; GUATTARI, 1992). Faz-se a

problematização de conceitos nas ciências, por certo; mas ao se fazer isso, está-se fazendo filosofia, pois esta não está fora das ciências como campo separado, senão inserta nelas como elemento de sua substância como fazer refletido. A filosofia não é, reitere-se uma disciplina que se coloca ao lado, senão um saber e uma prática transversal e presente em todos os campos do conhecimento. Nada lhe escapa como objeto de exame, ao passo que bem pouco, proporcionalmente, constitui seu espaço exclusivo de investigação.

Desse modo, enquanto a formulação de um *problema científico* se constitui, normalmente, de modo circunscrito a um referencial epistemológico e teórico metodológico próprio e definidor de um campo, e neste espaço será solvido; um problema colocado como *filosófico* não tem a pretensão de alcançar uma resposta que o encerre, ainda que de momento. De modo geral, em um campo estabelecido não são postos em discussão os seus pressupostos valorativos conformadores; ao passo que o que a filosofia faz é justamente atuar neste espaço. O que diferencia, essencialmente, problemas filosóficos e científicos é, portanto, a intencionalidade que encerram, tal como sustenta Cerletti (2009, p. 23) ao afirmar que “*a definição do caráter filosófico de uma pergunta depende do tipo de resposta esperada por quem a formula*”. De fato, a proposição de um problema filosófico tem mais valor transformador pelo exercício crítico e reflexivo que promove em relação aos pressupostos fundantes do pensamento em termos ontológicos, epistemológicos e teórico-metodológicos, do que pelas respostas ou conceitos sempre parciais que produz. Japiassu (2006, p. 162), neste mesmo sentido sustenta que a filosofia “*é sempre uma busca, não uma posse. Uma atividade, não uma doutrina. Uma reflexão, não um saber*”. A filosofia, nesses termos, atua – ou pode atuar, se for convidada a fazê-lo – no interior das ciências em suas dimensões menos aparentes, mas estruturantes. Essa atitude filosófica é definida por Schopenhauer (1960) como um modo particular de postar-se frente ao mundo.

Possuir espírito filosófico é ser capaz de admirar-se dos acontecimentos habituais e cotidianos, é ser capaz de propor-se como objeto de reflexão o que há de mais geral e de mais comum, ao passo que ter espírito científico é admirar-se a propósito de fenômenos selecionados e raros, sendo problema único reduzi-los a outros fenômenos já conhecidos. (SCHOPENHAUER, 1960, p. 85).

A problematização filosófica exige do sujeito a assunção de uma autêntica disposição de alcançar e questionar os alicerces fundamentais do seu próprio pensar, mormente o que pode se revelar divergente, e permitir que transformações se deem sobre os pressupostos do pensamento e, por conseguinte, da ação. O objeto desse exame são os conceitos do cotidiano profissional. Para Armijos Palácios (2013, p. 198), as questões filosóficas surgem em qualquer

área ou “*pessoa que questione sobre assuntos cuja solução exige o exercício do próprio pensamento*”. E segue:

A atitude filosófica não ocorre unicamente dentro – e como patrimônio exclusivo – do que se conhece como filosofia, ou filosofia acadêmica. Por isso, ela – a atitude filosófica – não pode ser encerrada numa área determinada do saber, não pode ser enclausurada nesta ou naquela disciplina, nem mesmo na disciplina Filosofia. Ela é patrimônio de qualquer um, na área ou no contexto que for, que seja levado a pensar nas circunstâncias já descritas: a da consciência de um problema e de saber que a única forma de resolvê-lo é pensando por si. (ARMIJOS PALÁCIOS, 2013, p. 198).

A postura primeira é, assim, a de permitir-se estremecer os postulados fundantes do próprio pensar; desafio que se acentua no arranjo que domina a arquitetura contemporânea da pesquisa e da produção científica e suas repercussões em distintas dimensões da vida. E é este um potencial contributo da filosofia que ora se propõe para o campo da administração, em especial para a gestão de pessoas.

Sendo este um espaço de investigação e ação composto por múltiplas disciplinas, em diferentes níveis de integração transdisciplinar, parte-se do olhar sobre o que se entende como seus elementos fundamentais – os *conceitos*. A pluralidade de vertentes que confere heterogeneidade conceitual à administração, e no particular à gestão de pessoas, ao tempo em que representa uma riqueza e fortalece o potencial interpretativo dos fenômenos em exame, também exige substantivo esforço de depuração e ressignificação desses conceitos. Este é um dos pontos específicos em que a filosofia pode emprestar substancial contribuição para revigorar quadros teóricos e conceituais.

Os conceitos são complexos em sua composição e podem assumir contornos fluidos e irregulares, pois estão em constante transformação, depuração e ressignificação, uma vez que operam como respostas aos problemas que são, por sua vez, contextualizados. Os conceitos são, também por isso, criações singulares (DELEUZE; GUATTARI, 1992). Para Gallo (2012, p. 55), “*o conceito é, pois, uma forma racional de equacionar um problema ou problemas, exprimindo uma visão coerente do vivido. Não é abstrato nem transcendente, mas imanente, uma vez que se baseia necessariamente em problemas experimentados*”. Desse modo, percebe-se que problema e conceito tem uma relação intrínseca e virtuosa. Ainda, e como consectário possível disso, tem-se que o ofício de pensar e de repensar conceitos, não somente no plano da ciência, mas no cotidiano da vida profissional constitui-se esforço alinhado a uma atitude ética que se volta para o interesse público; operando, portanto, não somente como atitude orientada para um novo *fazer*, mas, antes, de um outro *ser* agente público. Transformar-se exige antes, pois, repensar-se crítica e reflexivamente em extensão radical em dado contexto singular.

## **2. Ética como competência: conceitos, vertentes e avanços necessários**

Entre os temas de destaque na gestão de pessoas na administração pública brasileira está a gestão por competências (GOMES; BARBOSA; CASSUNDÉ, 2021; SILVA; SILVA, 2021; SOUZA; VASCONCELOS, 2021; MONTEZANO; PETRY, 2020). No plano aplicado, para ilustrar, a edição conjunta da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e o Ministério da Economia, positivou na administração pública federal elencos de competências transversais necessárias aos servidores públicos e de liderança para o serviço público (BRASIL, 2021a; ENAP, 2020a; 2020b). Tendo em vista os fins específicos deste ensaio, destaca-se entre estas a denominada *orientação por valores éticos*. Nesta mesma perspectiva, refere-se, ainda, estudo realizado por Gerson (2020) no âmbito de nove países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que destaca para lideranças de alto desempenho na administração pública, entre outras, as competências denominadas como *liderança baseada em valores* e como *inclusão aberta*, esta última associada à capacidade, não somente de exercer, mas de promover o desafio às próprias percepções e a desenvolver a sensibilidade em relação a perspectivas e contribuições diferentes e divergentes das convencionais. Como se percebe, elementos caros à filosofia, em particular à ética emergem inclusive no plano das competências. Mas o que se entende por ética neste contexto? De que vertente ética se trata? Como essa competência é desenvolvida?

### **2.1 Definindo ética e moral: atitude e conduta**

A ética é um ramo da filosofia, e por isso carrega em si e faz incidir sobre seu objeto o que a filosofia é, a saber, um pensamento crítico-reflexivo que busca examinar o conteúdo mais substantivo e radical do seu objeto de investigação. A ética se ocupa de questões tais como os valores, o bem, a liberdade, a vida, a ação e seus fundamentos, o que a remete também, entre outras, às discussões envolvendo a autonomia, a discricionariedade, a integridade, a responsabilidade dos agentes, que se expressam nas diferentes dimensões da ação, notadamente aquelas atinentes desde à tomada de decisão, à motivação, à justificação dos atos, à cultura organizacional, até posturas desviantes tais como a corrupção. Dados estes contornos de objeto, resta identificada a centralidade da ética no comportamento das pessoas nos arranjos sociais.

Destaca-se, de início, que ética e moral são conceitos distintos, ainda que relacionados, sendo, conforme define Abbagnano (2012, p. 795), a moral o “*objeto da ética*”. Moral diz respeito ao arranjo de valores, normas e costumes que formam uma moldura socialmente

construída na qual se espera circunscreverem-se as atitudes das pessoas, configurando uma referência de conduta. Esses padrões podem variar conforme a formação histórica e cultural de cada coletividade, entre outros fatores. Inclusive, em uma mesma sociedade, marcada pela diversidade e pluralidade de sujeitos e interpretações, podem coexistir diferentes arranjos morais, eventualmente contrastantes em suas bordas. E é a ética que busca resolver isso. A ética é um processo de reflexão crítica incidente sobre os postulados morais, que pretende, portanto, “*esclarecer reflexivamente o campo da moral*” (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005, p. 10). A ética subsidia a ação refletida das pessoas em sociedade ou em uma coletividade particular – organização ou arranjo de organizações em interação. Observe-se, ainda, que a ética não é neutra; mas, por ser reflexiva, tampouco se identifica ou se compromete com qualquer código moral específico (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005). Em decorrência disso, tem-se a distinção entre juízos morais e juízos éticos.

Essa distinção é útil, pois se trata de dois níveis de reflexão diferentes, dois níveis de pensamento e de linguagem acerca da ação moral, e por isso se torna necessário utilizar dois termos diferentes se não queremos cair em confusões. Assim, chamamos de “moral” esse conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte na confiança de que se trata de um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa. E chamamos de “Ética” essa disciplina filosófica que constitui uma reflexão de segunda ordem sobre os problemas morais. A pergunta básica da moral seria, então: “O que devemos fazer?”, ao passo que a questão central da Ética seria antes: “Por que devemos?”, ou seja, “Que argumentos corroboram e sustentam o código moral que estamos aceitando como guia de conduta?” (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005, p. 20).

O juízo moral – que responde ao *o que devo fazer?* – é realizado à luz de um sistema de conteúdos valorativos socialmente construído e compartilhado, implicando a opção por uma ou outra linha de justificação da ação, mas circunscrito aos elementos morais explícitos vigentes. Trata-se, portanto de um exame dos fenômenos à luz dos aspectos dados e legitimados em uma estrutura social. O juízo ético, de outra parte – que responde ao *por que devo fazer?* –, implica um esforço de reflexão incidente sobre os elementos valorativos que conduziram às opções morais colocadas e que sustentam (justificam) a ação decorrente. Nesses termos, o juízo moral é irrefletido e realizado por qualquer membro da coletividade razoavelmente informado; o juízo ético, por sua vez, exige maior rigor e disciplina crítico-reflexiva, estando ao alcance apenas “*daquelas pessoas que cultivam o gosto pelo pensar, desde que tenham feito o esforço de pensar os problemas ‘até o fim’*” (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005, p. 10). Ética implica, pois, potencial e eventual ruptura em relação aos padrões morais vigentes, conferindo-lhes organicidade.

## 2.2 Vertentes de pensamento sobre a ética

Outro aspecto a ressaltar ao se tomar expressões da ética como competências são as suas vertentes de pensamento. No transcurso dos últimos vinte e cinco séculos da história da filosofia ocidental vem sendo desenvolvidas diferentes abordagens para o exame e a justificação da ação humana. Desde a antiguidade, notadamente com os pensadores clássicos, o exame da ação tem constituído objeto de atenção. Dentre as correntes dominantes pode-se destacar as perspectivas da ética das *virtudes*, a *utilitarista* e a *deontológica*.

A concepção ética baseada nas virtudes é formulada de modo mais sistematizado por Aristóteles (1996, p. 120), assentando-se em uma expressão particular de “*felicidade*” tomada como “*bem supremo*” e fim último do sujeito em sociedade. Funda-se no senso de virtude, assumindo relevo também os conceitos de excelência e mediedade ou justa medida (SANTOS, 2020; SANTOS *et al*, 2019; SOUZA *et al*, 2019; SANTOS *et al*, 2018; HOOFT, 2013). Esta constitui a formulação de feições mais normativas e, por conseguinte, mais facilmente passível de conversão em prescrições de conduta. Não por outro motivo, como se verá, a dominante.

Outra corrente de destaque, emergente a partir da modernidade em especial com Jeremy Bentham e John Stuart Mill, é a da ética *utilitarista*, uma das expressões do consequencialismo; atributo valorativo este, a propósito, subjacente a enunciados da Lei Federal nº 13.655, de 25 de abril de 2018, de introdução às normas do direito brasileiro – LINDB. A perspectiva ética do utilitarismo tem caráter teleológico (do grego *telos* – *fim* ou *meta*), reconhecendo o ato moral justificado como aquele que produz o melhor resultado cotejando os meios e os fins com vistas à obtenção do máximo resultado da ação em termos de prazer, ou minimização da dor.

Terceira vertente é da ética *deontológica*, de formulação destacadamente kantiana, que se assenta no imperativo do dever incondicional, ancorada nas dimensões do conceito de imperativo categórico (BONJOUR; BAKER, 2010; KANT, 2003). Nesta linha, o agir ético independe de um fim e se funda em “*máximas*”, estas tomadas como regra pelo sujeito.<sup>1</sup> Desse modo, a ação ética não se subordina a algo externo à pessoa, senão decorre do seu juízo racional autônomo. A razão fundamenta a ética, nesta perspectiva.

Estas são diferentes tradições de pensamento sobre o agir que não contrastam entre si, senão expõem diferentes perspectivas e referenciais, formulados em distintos níveis de profundidade e densidade racional, segundo as quais se pode pensar a justificação da ação. A

---

<sup>1</sup> Uma máxima é um princípio subjetivo de ação que o próprio sujeito converte em sua regra (como ele deseja agir); um princípio de dever, por outro lado, é um princípio que a razão a ele prescreve absolutamente e, assim, objetivamente (como ele deve agir). (KANT, 2003, p. 68).

ética, em essência, oferece a possibilidade de um exame devidamente contextualizado sobre o fenômeno, fornecendo, em última instância, não somente uma justificativa para a ação, mas antes uma consciência do sujeito sobre si e em seu ambiente de inserção.

### **2.3 A ética entendida como competência: possibilidades e desafios**

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, em seu anexo I, estabelece como uma das “*competências para um setor público de alto desempenho*” a *orientação por valores éticos*, que é definida como “*a capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública*”. (BRASIL, 2021a). Do excerto tem-se que se trata, de fato, da prescrição não exaustiva de valores morais cuja observância direta e geral já é obrigação do agente público enquanto tal. Resta pensar sobre a ética em si, uma vez que a observância de parâmetros morais de conduta, inclusive fixado constitucionalmente, como é o caso do princípio da *moralidade* – art. 37, *caput* (BRASIL, 1988) –, não esgota o conceito de ética.

Gerson (2020), em estudo produzido com nove países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, também propõe como capacidade para o exercício da liderança em um setor público de alto desempenho, entre outras, a *liderança baseada em valores*. Assinala que adota a expressão *capacidade* para enfatizar a dimensão do *juízo*, o que aproxima esta proposição em relação ao senso de juízo ético, ampliando o alcance do conceito de ética para além do senso de conduta moral codificada, tal como assinala Cortina e Martínez (2005). Para Gerson (2020), a *liderança baseada em valores* implica a capacidade de negociar valores muitas vezes concorrentes que orientam a tomada de decisão orientada pelo interesse público, o que não se limita à liderança, a propósito.

Segundo o autor, no cotidiano da ação político-administrativa os padrões de “*accountability, transparência, integridade, equidade e comportamento ético*” (GERSON, 2020, p. 21) são tensionados, seja na interação entre diferentes organizações, seja no nível dos e interesses por vezes conflitantes entre valores dominantes das esferas política e burocrática. E é nesse espaço de tensões, onde os postulados morais de conduta revelam seus limites, que a ética como juízo se impõe. É, pois, nos espaços de fronteira do juízo moral, onde as respostas e encaminhamentos não são claros, que a ética atua no processo de tomada de decisão, examinando alternativas de ação em seus fundamentos e as repercussões de diferentes ordens. Nesse processo as vertentes éticas emergem e assumem relevância para esclarecer os caminhos do agente. Esse juízo, enquanto exercício de pensamento para subsidiar a ação, constitui-se

como problema filosófico, essencialmente, pois se trata de revisitar conceitos e revolver crenças decantadas subjacentes a estes. Não se trata, pois, de refletir sobre as alternativas postas – âmbito do *problema científico* –, senão sobre os pressupostos constitutivos de cada uma destas linhas de ação – a *problematização de natureza filosófica*.

Em síntese, examinando-se desde a Constituição da República, com a enunciação do princípio da moralidade administrativa, até os códigos de ética, fenômeno em ascensão no serviço público brasileiro, passando pelos deveres estatutários previstos desde há muito nos regimes jurídicos dos servidores públicos, e mais recentemente a emergência das competências definidas na IN SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, tem-se a sistemática reafirmação de valores, ora expressos em deveres, ora como conceitos não necessariamente precisos, mas que sinalizam uma direção. Impõe-se pensar como converter esses valores em ação. Por certo as comissões de ética têm papel central nesse processo como instâncias também de juízo, mas antes de reflexão, de formulação e de formação dos agentes.

Particularmente em relação aos enunciados das competências e seus elementos descritores, pode-se perceber uma inclinação para o senso de *valores*; portanto, de orientação mais alinhada com a ética das virtudes, de vertente aristotélica (HOOFT, 2013). Em face disso, algumas das questões que também se impõem à reflexão são: é esse o entendimento que se tem efetivamente em relação à ação ética como competência? Essa é a melhor proposição para pensar a transposição do conceito de ética como competência? Esse enunciado de valores e virtudes é suficiente para tal intento? Em sendo, um enunciado de valores e virtudes seria de fato uma competência? Como seria desenvolvida e pensada a sua mobilização como competência? Que metodologias de desenvolvimento desta competência seriam necessárias? Antes de tudo: os conceitos de ética e de moral são de fato conhecidos? Estas são questões importantes a fim de que a proposição de integrar os conceitos de ética e de competência não resultem em apropriações imprecisas e formalísticas. Outro aspecto a assinalar, especialmente em se tratando de competências desta natureza, é a importância da sua dimensão atitudinal. Contrastando com as competências de natureza mais instrumental, em que os conhecimentos e habilidades assumem maior destaque; no caso destas competências atenção especial requer ser dispensada ao trato do conteúdo substantivo inerente aos valores enunciados.

Por fim, para avançar em relação a como desenvolver essa competência, entende-se que a abordagem metodológica da problematização assentada na tomada da filosofia como um fazer prático e contextualizado seja um dos caminhos mais promissores. Essa linha de encaminhamento sinaliza, além do esforço crítico e reflexivo necessário ao ser e ao agir com

integridade enquanto servidor público, concorre também para o pensar sobre as feições de substância acerca do que signifique a própria competência, produzindo conceitos consistentes com os fins pretendidos.

### **3. Considerações finais**

Com vistas a ampliar o quadro teórico-conceitual do campo da gestão de pessoas, com inspiração no fenômeno da gestão por competências no âmbito da administração pública, propõe-se o potencial de uma abordagem transdisciplinar que integre a filosofia e as demais disciplinas que conformam este dinâmico espaço de investigação e de ação gerencial. No caso particular examinado, percebe-se um entrelaçamento essencial necessário entre ética e as competências referenciadas – *orientação por valores éticos e liderança baseada em valores* – a fim de que se atribua o devido significado aos conceitos. Destacou-se, ainda, a importância de maior atenção ao componente atitudinal da competência, pois tem-se avançado em termos de conteúdo e método para fins de aquisição de conhecimentos e mesmo de habilidades. Mas e quanto às atitudes?

Em suma, a gestão de pessoas é o campo desta síntese e da imperativa depuração conceitual. Percebe-se um elevado potencial decorrente do estímulo ao fazer filosófico como *capacidade crítico-reflexiva* não somente como percurso metodológico para a conformação de novos conceitos a comporem o quadro teórico do campo, mas ela mesma como competência explícita.

A análise evidenciou, em substância, também a necessidade de ampliar a investigação sobre o potencial de outras vertentes da ética a subsidiar a conformação e a apropriação do conceito na administração pública, seja como competência, seja na esfera dos emergentes processos de desenvolvimento e adoção dos códigos de ética no contexto dos programas de integridade. Para ilustrar, refere-se a Lei Federal nº 14.133/2021, que disciplina as licitações e contratos administrativos na administração pública, especificamente em seus art. 25, §4º; art. 60, inciso IV; art. 156, § 1º, inciso V; art. 163, parágrafo único (BRASIL, 2021b). A mesma norma, a propósito, em seu art. 7º faz referência expressa à promoção da gestão por competências.

Como limites deste ensaio evidencia-se o recorte realizado, cumprindo alertar inclusive para a redução no tratamento dos conceitos abordados, os quais admitem e requerem maior aprofundamento. Em termos de agenda de investigação, mostram-se promissoras incursões

transversais também nos temas de cultura organizacional, liderança, autonomia e discricionariedade, processo de tomada de decisão, entre outros.

## Referências

- ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. *Os Pensadores*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.
- ARMIJOS PALÁCIOS, Gonzalo. O ensino de filosofia e a “situação problema”. In: CARVALHO, Marcelo; CORNELLI, Gabriele. *Ensinar Filosofia*. v.1. Cuiabá: Central de Texto, 2013.
- AZEVEDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. O administrador como agente virtuoso. In: SERAFIM, Mauricio C. *Virtudes e dilemas morais na administração pública*. (Org.). Florianópolis: Admethics, 2020.
- BARRETO, Raquel de O.; CARRIERI, Alexandre de P.; ROMAGNOLI, Roberta C. O rizoma deleuze-guattariano nas pesquisas em Estudos Organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.
- BONJOUR, Laurence; BAKER, Ann. *Filosofia: textos fundamentais comentados*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 03/06/2021. 2021a.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 abril 2021b.
- CAVALCANTI, Maria Fernanda Rios. Estudos organizacionais e filosofia: a contribuição de Deleuze. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 56, n. 2, p. 182-191, mar/abr., 2016.
- CERLETTI, Alejandro. *O ensino de Filosofia como problema filosófico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.
- COELHO, Fernando de S.; ALMEIDA, Lindjane de S. B; MIDDLEJ, Suylan; SCHOMMER, P. Chies; TEIXEIRA, Marco A. C. O campo de públicas após a instituição das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) de administração pública: trajetória e desafios correntes (2015-2020). *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 488–529, set/dez, 2020.
- CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. *Ética*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O que é Filosofia?* Rio e Janeiro: Editora 34, 1992.

DELEON, Linda. Sobre agir de forma responsável em um mundo desordenado: ética individual e responsabilidade administrativa. In: PETERS, B. GUY; PIERRE, Jon (ogs.). Administração Pública: *coletânea*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

DOBEL, Patrick J. Public management as ethics. In: FERLIE, Ewan; LYNN Jr., Laurence E.; POLLITT, Christopher. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press: New York, p. 156-181. 2005.

DRECHSLER, Wolfgang. Filosofía em y de la administración pública hoy. Posfácio. In: ONGARO, Edoardo. *Filosofia y administración pública: una introducción*. Ciudad de Mexico: Edward Elgar Publishing, 2020.

DUARTE, André Luís Faria; ZOUAIN, Deborah de Moraes. Produção acadêmica sobre administração pública no brasil e na américa latina: uma análise bibliométrica. XXIII. Seminários em Administração – SEMEAD. *Anais*, São Paulo, novembro, 2020.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Competências Essenciais para Liderança no Setor Público Brasileiro. Brasília, DF: ENAP, 2020a. [https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%84NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%94BLICO%20BRASILEIRO\\_compressed.pdf](https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%84NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%94BLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf). (Acesso em 03/06/2021).

\_\_\_\_\_. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Brasília, DF: ENAP, 2020b. <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/5663>. (Acesso em 04/06/2021).

FADUL, Élvia; COELHO, Fernando de Souza; LUSTOSA DA COSTA, Frederico; GOMES, Ricardo Corrêa. Administração pública no Brasil: reflexões sobre o campo de saber a partir da Divisão Acadêmica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (2009-2013). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1329-1354, set./out., 2014.

GALLO, Sílvio. A filosofia e seu ensino: conceito e transversalidade. *Ethica*. Rio de Janeiro, v.13, n.1, p. 17-35, 2006.

\_\_\_\_\_. Metodologia do ensino de filosofia: *uma didática para o ensino médio*. Campinas, SP: Papiros, 2012.

GERSON, Daniel. Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. n. 40, setembro, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovation/leadership-for-a-high-performing-civil-service-ed8235c8-en.htm>. Acesso em 04/07/2021. <https://dx.doi.org/10.1787/ed8235c8-en>

GOMES, Ana Karolina Pereira; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no instituto federal do sertão pernambucano. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. São Paulo. v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.

HOOFT, Stan Van. *Ética da virtude*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

JAPIASSU, Hilton. O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia. Rio de Janeiro: Imago, 2006.

KANT, Immanuel. *A metafísica dos costumes*. Bauru: EDIPRO, 2003.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*. Belo Horizonte, v. 19 n. 3 p. 47-66 jul./set. 2020.

ONGARO, Edoardo. *Filosofia y administración pública: una introducción*. Ciudad de Mexico: Edward Elgar Publishing, 2020a.

\_\_\_\_\_. La Enseñanza de la Filosofía en los Programas de Administración Pública. *Revista de Administración Pública del GLAP*. v. 4, n.7, pp. 85-95, 2020b.

PESQUEUX, Yvon. *Filosofia e organizações*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PORTA, Mario Ariel González. A filosofia a partir de seus problemas: *didática e metodologia do estudo filosófico*. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

SANTOS, Laís Silveira. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 909-922, jul./ago. 2020.

SANTOS, Laís S.; SERAFIM, Mauricio C.; LORENZI, Larissa. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema. In: SERAFIM, Mauricio C. *Virtudes e dilemas morais na administração pública*. (Org.). Florianópolis: Admethics, 2020.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C.; PINHEIRO, Daniel Moraes; AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa. Razão e Administração: revisitando alguns elementos fundamentais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2019.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C.; LORENZI, Larissa. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 182-207, jan./abr., 2018.

SCHOPENHAUER, Arthur. *A necessidade metafísica*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965.

- SHUE, Henry. Ethical dimensions of public policy. In: MORA, Michael; REIN, Martin; GOODIN, Robert E. (eds.). *The Oxford Handbook of public policy*. Oxford: Oxford Press, 2006.
- SILVA, Manuela R. da; SILVA, Monica de A. Mac-Allister. Competências organizacionais desenvolvidas pela escola nacional de administração pública como escola de governo (1986-2016). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. São Paulo. v. 26, n. 83, p. 1-19, 2021.
- SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 19, nº 1, p. 190-202, Jan./Mar. 2021.
- SOUZA, E. S.; SERAFIM, M. C.; SANTOS, L. S. A contribuição do ensino de ética no desenvolvimento da competência moral de discentes em administração pública. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 27, n. 104, 2019.
- WHETSELL, Travis. Philosophy for public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. v. 28, n. 3, 2018.