

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração

**A ÉTICA E A PRÁTICA DA ATENÇÃO PLENA COMO HABILIDADES DE
LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

797894205-87

Florianópolis 2024

1- INTRODUÇÃO: FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS, ÉTICA E ATENÇÃO PLENA

A formação de servidores públicos é central para a garantia da qualidade da prestação de serviço ao cidadão e esta está balizada a partir de leis que regem a conduta e ética do servidor, como a lei 8.112/1990 que, no seu artigo 20, indica que o servidor entrará em exercício, após o estágio probatório, ao se apresentar com assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Percebe-se que os valores associados ao bom desempenho do servidor público apontam para uma capacidade de auto-organização e produtividade e concebe este indivíduo como já provido de instrumentos para assim executar suas funções. No entanto, ao iniciar a jornada no serviço público, percebe-se que habilidades de adaptativas, relacionais, comunicativas, dentre outras, se tornam essenciais para o lidar destes servidores com os cenários complexos no exercício das suas funções.

Assim, é possível perceber que, além das habilidades convencionais de resolução de problemas complexos, gestão de equipes, é fundamental o desenvolvimento de habilidades chamadas capacidades humanas. Em especial, para lideranças a frente de equipes que lidam com recursos escassos, processos decisórios muitas vezes caóticos e pressões de agendas políticas.

Este projeto foca no desenvolvimento destas capacidades voltadas para as lideranças. Sabe-se que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) vem desenvolvendo uma série de cursos para gerar capacidades para os servidores e lideranças, mas ainda não se aborda o treinamento da mente como uma habilidade a ser desenvolvida, e o aprofundamento do estudo da ética e os dilemas morais encontrados pelos gestores ao longo da sua vida à serviço do público.

O treinamento da mente aqui refere-se à prática da Atenção Plena protocolo criado pelo médico John Kabat-Zinn (1990) na Universidade de Massachussetts, onde desenvolveu programa voltado para pratica da atenção como base para reduzir estress em profissionais da saúde em hospitais e clínicas. A metodologia chamada de *Atenção Plena para a Redução de Estress* (Mindfulness Based Stress Reduction - MBST) focava no exercício ter trazer a atenção dos profissionais à experiência presente que estivesse acontecendo a fim de pudessem enxergá-la de forma mais clara, com maior

distanciamento do viés emocional e cognitivo de cada um. Diversos artigos científicos e experimentos foram desenvolvidos, a partir da introdução desta metodologia, e hoje é aplicado em diversos institutos, profissionais e estudado em muitas universidades pelo mundo.

A habilidade da atenção, quando aprendida, permitia que os praticantes de Redução do Estresse Baseada na Atenção Plena regulassem melhor suas emoções reativas e respondessem de forma mais cuidadosa aos conflitos e dilemas do seu ambiente profissional. A introspecção, por meio de exercícios com foco na atenção para o que acontece na mente, por meio dos pensamentos, e nas sensações do corpo, gera, por meio deste protocolo, um espaço de consciência mais ampliada para os praticantes.

Evidências mostram que a capacidade de atenção tanto interna, que se refere à atenção aos pensamentos e sensações do corpo e emoções, quanto atenção para o que está acontecendo externamente, no ambiente, é fundamental para o lidar com dilemas éticos. De acordo com Ruedy e Schwietzer (2010), indivíduos que tem um baixo grau de atenção tanto interna quanto externa teria maior dificuldades de até reconhecer as questões éticas e analisar os conflitos de interesse diante de si.

De acordo com Özdemir e Turgut (2017), a prática da Atenção Plena associada ao comportamento ético foi estudada por Ruedy and Schweitzer (2010) que identificaram que o nível de trapaça entre os agentes estudados não mudou, mesmo um grupo tendo sido exposto à práticas de Atenção Plena, mas perceberam que a quantidade de trapaças foi diferente. Os agentes que praticavam Atenção Plena praticavam menos ações desonestas que os que não praticavam o treino da mente. Assim, o autor indica que a prática de Atenção Plena pode estar sim relacionada a uma sensibilidade e a comportamentos mais éticos.

Percebe-se que a relevância do desenvolvimento de habilidades não tradicionais como a prática da atenção, também chamada de *mindfulness*, atendem a desafios ancorados em dilemas éticos e realidades complexas enfrentadas pelas lideranças. Neste sentido, a prática de autorregulação como percepção de emoções e prática da atenção consciente pode ser uma habilidade que pode colaborar com a percepção do comportamento ético e variáveis envolvidas em dilemas morais e conduzir as lideranças para um melhor desfecho do seu processo decisório.

O desafio dos dilemas morais e a ética para lideranças

Este projeto pretende sistematizar achados científicos sobre estudos de atenção plena e sua aplicação em contextos organizacionais, identificar como esta prática se transforma em habilidade para lideranças e como isto colabora com o discernimento ético nas suas tomadas de decisão. Ainda, como proposta, entender se é possível incluir nos cursos de formação e aperfeiçoamento de carreiras públicas na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) o aprofundamento no estudo da ética, com abordagem da ética das virtudes e dilemas morais, com apresentações de casos que dialogam com a realidade complexa de certas temáticas na administração pública. O estudo da ética associado a utilização de práticas contemplativas é fundamental para o avanço do estudo desta temática e enfrentamento aos dilemas reais do serviço público brasileiro.

Como apontado por Dietl e Reb (2021), a prática da atenção ajuda os líderes a regular sua atenção e estar conectado com o principal, no meio de uma série de distrações que possam ocorrer, e assim regular sua atenção, permanecendo em conexão consistente com seus valores, crenças e experiências emocionais, o que contribuirá com seu discernimento.

É possível explorar, ao longo do projeto, os aspectos influenciadores de processos decisórios de lideranças, como apontado por Treviño e Nelson (2011), que afirmam que “principalmente, no domínio da ética normativa, cujo destaque reside nos estudos das filosofias ou teorias morais. Chama a atenção não terem aparecido temas relacionados ao chamado “processo decisório ético”, pertencente ao domínio da ética descritiva, que tenta explicar como as pessoas efetivamente tomam decisões éticas (p.14).

A ética também diz respeito à natureza humana das emoções que não podem ser dissociadas dos processos decisórios e das organizações. Como aponta Nussbaum (2013), na sua obra ‘Political Emotions’, é possível imaginar que emoções podem apoiar princípios básicos de uma cultura política e deve ser também levada em consideração. A liderança assim é humanizada e entendida como demandante de competências para enfrentamento de os novos dilemas, como exemplo a utilização cada vez maior de recursos de Inteligência Artificial para produção de políticas públicas e todos os dilemas que isto traz para o campo decisório destas chefias.

A partir dos pressupostos apresentados em relação ao ensino da ética como necessária à formação dos servidores, a tese que defendo é que a inclusão de práticas de atenção, especialmente para cargos de chefia e posição de lideranças, no contexto da administração pública, pode contribuir com melhoria das habilidades para discernimento ético e tomada de decisão quanto a dilemas morais.

Trazer esta temática para ambiente acadêmico em um programa de doutorado oferece oportunidades de sistematizar conhecimentos científicos e empíricos sobre o tema do desenvolvimento e prática da atenção em ambientes profissionais e testarmos com grupo focal de líderes, a partir de um programa a ser desenvolvido por esta candidata, que possui experiência e formação em práticas de atenção plena.

3- METODOLOGIA

Este projeto qualitativo busca estabelecer uma relação entre a prática da Atenção Plena, por meio do protocolo desenvolvido por John Kabat-Zinn (1990), a partir da revisão de literatura sobre aplicação destas práticas no contexto da administração pública no Brasil e outros países e sua relação com o comportamento ético dos agentes públicos. A partir do alinhamento conceitual e verificação das pesquisas e conhecimento acadêmico já produzido no tema, será desenhada metodologia para realização de entrevistas individuais, por meio de survey (Creswell, 2007) e em formato de grupo focal (Babbie, 1997) para acompanhamento do grupo que

Portanto, a abordagem da pesquisa é quantitativa com a finalidade de identificar os estilos de liderança presentes na administração direta, autárquica e fundacional e explicar as possíveis relações com o desempenho das equipes, que também é mensurado em termos quantitativos. Segundo Collins e Hussey (2005), o estudo quantitativo se caracteriza por transformar opiniões e informações em números que possibilitam a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados.

A população da pesquisa é constituída pelos ocupantes de cargos de direção e de chefia das estruturas básica, intermediária e alta Poder Executivo Federal com recorte de lideranças que nunca praticaram Atenção Plena e que possuem algum grau de discricionariedade no processo decisório na sua área de competência.

4- CRONOGRAMA

2024-2025

- 1- Levantamento Bibliográfico sobre Teorias de Liderança, Capacidades Humanas, Estudo da Ética e Dilemas Morais, Prática da Atenção Plena em ambientes organizacionais, aplicados ao contexto da administração pública;
- 2- Estruturação de marco teórico sobre a relação da prática da Atenção Plena e ética no contexto da administração pública;
- 3- Início de oferta de sessões de prática de Atenção Plena no grupo de pesquisa Admethics;

2025-2026

- 4- Elaboração do survey e aplicação a grupo de lideranças públicas; Compilação dos dados e apresentação dos principais resultados;

2026-2027

- 5- Elaboração de metodologia, questionário e aplicação a grupo focal de lideranças públicas

2027-2029

- 6- Compilação dos resultados do grupo focal;
- 7 – Desenvolvimento da Tese.

5- REFERÊNCIAS

- Babbie, E. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: UFMG, 1997.
- Collins, J.; Hussey, R. Pesquisa em administração um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Simonini. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Dietl, E. Reb, J. A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. Human Relations, 74, 2011, 473-501.
- Creswell, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Haidt, J. The moral emotions. In Davidson J. R. Scherer, K. R., Goldsmith, H. H. (Eds). *Handbook of Affective Sciences*. Oxford University Press, Oxford, 2003.

Heifetz, R.; Linsky, M. *Liderança no Fio da Navalha. Sobrevivendo aos perigos da mudança*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Alta Books. 2017.

Hyland, T. On the contemporary applications of mindfulness: some implications for education. *Journal of Philosophy of Education*, 2015, 49.

Kabat-Zinn, J. *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Delacorte, 1990.

Kitzinger J, Barbour RS. Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: Kitzinger J, Barbour RS, organizadores. *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London (UK): Sage; 1999. p.1-20.

Nussbaum, M.C. *Political Emotions. Why Love Matter for Justice*. Belknap Harvard, 2013.

Özdemir, Yaprak & Turgut, Tülay. Another Benefit of Mindfulness: Ethical Behaviour. 3. 2017, 772-782.

Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 2010, 95, 73-87.

Schmidt A. T. The ethics and politics of mindfulness-based interventions. *Journal of Medical Ethics*, 2016, 42:450-454.

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*, 27(104), 2019.

Treviño, L. Nelson, K. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. John Wiley & Sons, Inc., 5th ed., 2011.