



Dilemas morais e decisões éticas em tempos de pandemia da Covid-19: Desafios da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira

Moral dilemmas and ethical decisions in times of the covid-19 pandemic: Challenges in people management and development at a Brazilian public university

Laís Silveira Santos

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Brasil

lais.ssantos@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-5470>

Fernanda Leal

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Brasil

fernanda.leal@ufsc.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1716-2060>

Carla Cristina Dutra Búrigo

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Brasil

carla.burigo@ufsc.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1782-4191>

Recebido: 11 Novembro 2021

Revisado: 30 Novembro 2021

Aceito: 12 Dezembro 2021

Resumo

Objetivo: O objetivo deste artigo é compreender dilemas morais vivenciados por gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), durante a pandemia da Covid-19, sob a perspectiva da ética administrativa. **Metodologia:** Optamos por uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com seis gestores da área e análise documental da página oficial da IFES sobre o coronavírus. A análise dos dados ocorreu por meio de categorias relacionadas às dimensões gestão e ética, retiradas da revisão teórica. **Principais resultados:** Os discursos apontam para os dilemas: 1) Quais são atividades essenciais e quem vai realizá-las; 2) Realização presencial de concurso público para docente; 3) A invasão do espaço privado pelo trabalho remoto e a frieza do atendimento virtual; e 4) Produtividade e flexibilidade, impossibilidade de trabalhar e ausência. **Contribuições acadêmicas:** O artigo contribui com o debate teórico-empírico sobre a ética administrativa, a partir de dilemas morais reais no contexto de uma instituição pública e sob a perspectiva da ação moral, colocando luz sob a decisão entre certo *versus* certo, isto é, os dilemas morais. **Contribuições práticas:** As falas dos gestores destacam uma contribuição dos dilemas identificados à prática administrativa: eles podem atuar como fonte de aprendizado moral, pessoal e organizacional. Por meio da revisão de procedimentos administrativos e normativos ocasionados em virtude de um dilema, bem como do olhar para a própria conduta, os conflitos éticos podem significar uma oportunidade de conhecimento e aprendizado aos envolvidos. **Palavras-chave:** dilema moral; decisão ética; pandemia; gestão pública; universidade pública brasileira.

Abstract

Purpose: The purpose of this article is to understand the moral dilemmas experienced by managers in the area of people management and development at a Federal Higher Education Institution (IFES), during the Covid-19 pandemic, from the perspective of the administrative ethics. **Methodology:** We chose a qualitative approach and conducted semi-structured interviews with six managers in the area, and documental analysis in the official IFES website about the coronavirus. We analyzed the data analysis based on categories related to the management and ethics dimensions, which were taken from the theoretical review. **Main results:** The discourses point to the following dilemmas: 1) What activities are essential and who will carry them out; 2) In-person public examination for faculty hiring; 3) The invasion of private space by the remote work and the coldness of the virtual service; and 4) Productivity and flexibility, inability to work and absence. **Academic contributions:** The article contributes to the theoretical-empirical debate on administrative ethics, from real moral dilemmas in the context of a public institution and from the perspective of moral action, putting light on the decision between right versus right, that is, the moral dilemmas. **Practical contributions:** Managers'

discourses highlight a contribution of the dilemmas identified to administrative practice: they can act as a source of moral, personal and organizational learning. By reviewing administrative and regulatory procedures caused by a dilemma, as well as by looking at their own conduct, ethical conflicts might mean an opportunity for knowledge and learning for those involved.

Keywords: moral dilemma; ethical decision; pandemic; public management; Brazilian public university.

1. Introdução

Tratando-se de uma situação de interesse público e de responsabilidade generalizada, a pandemia da Covid-19 tem demandado a realização de ações coletivas e individuais, de natureza pública e privada; bem como a reorganização de práticas nas instituições dos diversos setores que compõem a estrutura social (Santos, 2020).

Diante da centralidade que a educação superior ocupa nas sociedades contemporâneas, as implicações da pandemia nesse setor e seu papel no atual contexto têm se constituído como importantes objetos de estudo e debate. Nesse contexto, emergem questões como: Quais efeitos da pandemia mais afetaram as universidades? Como as universidades adaptaram suas atividades para continuarem funcionando durante a pandemia? Como as relações entre a universidade e a sociedade têm sido afetadas pela pandemia? Como a gestão de pessoas enfrenta o novo desafio de gerir *online*? Ao buscar respostas para tais questões, vimos a possibilidade de identificar conflitos, dúvidas, tensões e inseguranças entre aspectos normativos, valorativos e de padrões existentes na gestão pública. Esses fenômenos, em um contexto de crise, possibilitam que dilemas morais sejam mais evidenciados (Santos, 2019), fazendo com que os gestores lidem com novos desafios éticos em sua prática administrativa.

Tratando especificamente da crise em evidência – a pandemia da Covid-19 –, Sousa Santos (2020, p. 5) questiona: “Que potenciais conhecimentos decorrem da pandemia do coronavírus?”. Do ponto de vista da ética administrativa, Santos (2019) destaca que situações de crise evidenciam questões morais que, anteriormente, poderiam passar despercebidas ou serem inexistentes. Nesse sentido, ao surgirem e serem evidenciadas, podem ser potenciais fontes de conhecimento, debate, estudo e reflexão. A partir do questionamento de Sousa Santos (2020), e diante do lugar que a universidade pública ocupa na sociedade brasileira e dos papéis que tem desempenhado no enfrentamento ao coronavírus, neste artigo realizamos uma reflexão acerca dos dilemas morais e processo decisório ético na gestão da universidade pública brasileira em tempos de pandemia.

Assumimos o posicionamento de que em toda tomada de decisão há uma dimensão moral que se relaciona às questões de normas, princípios, comandos, proibições, valores e ideias de uma sociedade (Cortina & Martinez, 2005). Entretanto, a complexidade de uma questão ética faz com que, muitas vezes, sua resposta não seja tão evidente ou simples (Santos, 2019). Assim, é importante que agentes públicos, principalmente em cargos de gestão, conheçam e debatam sobre possíveis dilemas morais de suas atividades profissionais, bem como sobre os caminhos para enfrentamento de tais questões.

Especificamente, nos propusemos a compreender dilemas morais vivenciados por gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) durante a pandemia da Covid-19 no Brasil, sob a perspectiva da ética administrativa. Para tanto, buscamos: a) identificar questões éticas mais contundentes na área de desenvolvimento e gestão de pessoas da IFES em estudo; b) refletir sobre os dilemas identificados; e c) identificar potenciais conhecimentos para a área de gestão de pessoas decorrentes das questões éticas durante a pandemia. Como caminho metodológico, seguimos uma abordagem essencialmente qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas da instituição: uma universidade pública federal da região Sul do Brasil.

2. Dilemas morais e decisões éticas na administração pública

Uma decisão ética é qualquer decisão que possa beneficiar ou prejudicar uma pessoa ou grupo de pessoas, ou seja, que possa exercer alguma influência em um grupo, enquanto nega ou impossibilita a mesma situação – como um benefício ou vantagem – em outro (Crossan, Mazutis & Seijts, 2013). Nesse contexto, dilemas morais podem emergir e tornar a tomada de decisão ainda mais difícil. Para Santos (2019, p. 52), o dilema moral é definido como a “vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância, sendo a circunstância vista pela perspectiva daquele que interage com o dilema moral”. Entre alguns dos principais tipos de dilemas morais indicados na literatura, podemos apontar: conflito entre interesses ou valores, conflitos entre fontes de autoridade e conflito de papéis ou responsabilidades (Cooper, 1998); dilema entre justiça *versus* compaixão, entre curto prazo *versus* longo prazo, entre indivíduo *versus* comunidade e entre verdade *versus* lealdade (Kidder, 2007). Santos (2019, 2020) também diferencia dilema moral

como horizontal e vertical: no primeiro não há uma hierarquia ética clara de prioridades, ou seja, um caminho evidente; diferentemente nos dilemas verticais, cuja hierarquia ética é mais evidente em virtude das circunstâncias legais e de autonomia – ou falta dela – para a decisão.

A tomada de decisão frente a um dilema moral exige do sujeito o exercício de seu julgamento ou raciocínio moral. Todavia, Cooper e Menzel (2013) alertaram sobre a dificuldade de agentes públicos ligarem seu julgamento moral com sua conduta dentro do contexto de instituições públicas devido às próprias especificidades da Administração Pública. Como, por exemplo, a impossibilidade de decisões discricionárias em ambientes muito normatizados, a pressão por urgência na decisão e na visão de somente um julgamento moral como única alternativa de ação (Santos, 2019), tendo ainda que obedecer às regras formais e, por vezes, ter seu comportamento regularizado em padrões de atuação (Villoria, 2011).

O processo de solução de uma questão ética pode ocorrer a partir da compreensão dos possíveis modos de pensar que, por vezes implicitamente, utilizamos para tomar decisões. Kidder (2007) e Villoria e Cruz (2021) indicam que esse caminho pode se dar a partir de teorias morais tradicionalmente estudadas na ética administrativa: utilitarismo; deontologia; e a ética das virtudes. Para a análise de uma questão ética, do ponto de vista utilitário, o tomador de decisão poderia se perguntar: “Qual política produz o maior bem para o maior número?” e encontraria uma resposta útil para a maioria dos envolvidos. Ao contemplar as regras (deontologia), a questão seria: “Eu atrapalharia todo mundo com a decisão que eu tomei em outras circunstâncias?” (Bowman & West, 2015, p. 156, tradução nossa). Sob o ponto de vista da virtude, pode-se perguntar: “o que eu desejaria que fizessem se estivesse no lugar dos envolvidos?” (Bowman & West, 2015, p. 156, tradução nossa). Nessa última abordagem, a resposta é obtida com foco no bem-estar individual e coletivo. Apesar dessas indicações, na prática, o processo decisório ético pode não ser tão simples. Muitas vezes os gestores possuem informações e recursos limitados, encontram-se num contexto de incertezas e inseguranças (Santos & Serafim, 2020b), e podem estar sob pressões de obrigações diversas, como com sua família e amigos; categoria profissional; normas organizacionais; e seus próprios interesses e convicções (Waldo, 2000).

No contexto da Administração Pública, o papel das regras destaca-se como importante fator na tomada de decisão (Villoria & Cruz, 2021). Entretanto, como limitações a essa percepção ética, Morris (1998) argumenta que: a) não é possível definir regras específicas para todas as situações que podem emergir questões éticas; b) as regras – leis e normas – podem ser conflitantes e incompatíveis; e c) as regras podem ser interpretadas diferentemente. Sendo assim, Garsten e Hernes (2009) consideram que a aplicação padronizada de regras, em alguns casos, só permite que os gestores dispensem ou adiem um problema ético no curto prazo, pois, ao utilizar de regras para seu enfrentamento, não necessariamente o problema desaparece. Em defesa dessa característica ética, Cordeiro (2017, p. 864) esclarece que a burocracia traz seu caráter de instrumento ético para “blindar os bens públicos, varrer e fechar o cerco frente à corrupção, favoritismos, personalismos e clientelismos”. Assim, com um instrumento ético pautado em uma lógica funcional-instrumental, a burocratização blinda e/ou limita a manifestação prática da ética da convicção e juízos de valor, como uma forma de mediação entre dilemas e a responsabilidade individual do agente público (Cordeiro, 2017, Santos, 2019).

3. A Universidade pública federal na pandemia da Covid-19

Tratando-se de uma instituição social confrontada por diferentes ordens normativas e lógicas culturais, a universidade tem sido, desde sua gênese, requisitada a assumir compromissos que ultrapassam os campos do ensino, da pesquisa e da extensão (Ribeiro, 1975). Além dos desafios historicamente presentes, ambiguidade de objetivos e crises identitárias na relação com a sociedade, no Brasil, a complexidade da gestão universitária pública contemporânea se intensifica por fatores como os processos de expansão e de democratização e pelo cenário de incertezas, controvérsias e medidas de austeridade, resultante, em essência, da intensificação do capitalismo universitário neoliberal e da ascensão da ultradireita ideológica (Sousa Santos, 2020; Lima et al., 2021). Pode-se, assim, afirmar que, no contexto da educação superior pública brasileira, a crise da pandemia da Covid-19 integrou-se a uma crise estrutural mais ampla (Sousa Santos, 2020).

Quanto ao papel social da universidade na pandemia, tal instituição tem atuado como contraponto à luta contra o negacionismo da gravidade do vírus e à ideia de ciência como ficção verbal, tanto pelo desenvolvimento de pesquisa, quanto por ações de ensino e extensão (Leher, 2020; Niskier; Xavier & Diniz, 2020; Arrais, Corcioli & Medina, 2021). Como Sousa Santos (2021, p. 1) argumenta, “muitas viram a sua visibilidade pública aumentar graças ao protagonismo dos cientistas com investigação em áreas relevantes para a Covid-19”. Arrais, Corcioli e Medina (2021) complementam que, na ausência de uma liderança nacional para enfrentar a crise, diversas iniciativas foram promovidas em parceria com governos locais, organizações não-governamentais e comunidades. Tais

ações, segundo o Ministério da Educação (MEC, 2021), em abril de 2021 somavam 2377 e já alcançavam 36.21 milhões de pessoas.

Em referência à crise da universidade de que trata Sousa Santos (2011), dirigentes de importantes universidades públicas, como Leher (2020) e Knobel (2020), argumentam que o momento atual tem, inclusive, contribuído para a conversão da crise de legitimidade perante a sociedade brasileira. Para Búrigo (2021), as IFES vêm necessitando se repensar e se reinventar em todos os sentidos e, concretamente, isso só está sendo possível por meio da gestão com as pessoas, em um processo de reflexão além do historicamente instituído.

4. Percurso metodológico

Dado o objetivo proposto, optamos por uma abordagem essencialmente qualitativa, na qual a apreciação de múltiplas percepções possibilita atribuir maior riqueza de informações e ampliar a complexidade do estudo, além do aprofundamento de um fenômeno ainda pouco discutido empiricamente na realidade brasileira (Santos, Serafim & Lorenzi, 2018). Usamos como meio de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira, bem como pesquisas documentais exploratórias na página oficial de monitoramento e de divulgação de informações sobre o coronavírus da IFES.

O contexto institucional do estudo é uma universidade federal, pública e gratuita, existente desde 1960 no Sul do Brasil. Sua comunidade compreende aproximadamente setenta mil pessoas, entre estudantes de pós-graduação, graduação e ensino médio, fundamental e básico, servidores docentes (aproximadamente 2500) e técnico-administrativos em Educação (aproximadamente 3200). A gestão de pessoas está sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) – área da administração central na qual centramos a pesquisa – que se sustenta em três departamentos: Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Pessoas e Atenção à Saúde, além da equipe do gabinete (UFSC, 2021).

Quanto às entrevistas, dialogamos com seis gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas: três diretores, dois coordenadores de área e um chefe de divisão, selecionados pelos lugares estratégicos que ocupam em áreas prioritárias: desenvolvimento de pessoas; administração de pessoal; atenção à saúde; gestão de processos e sistemas; apoio administrativo e assessoria direta ao pró-reitor. Juntos, eles integram um colegiado que delibera sobre as questões da pró-reitoria. As entrevistas ocorreram virtualmente, por meio de *software* de videoconferência, devido ao contexto de pandemia e pelos gestores estarem todos em trabalho remoto durante o período da pesquisa.

Solicitamos aos participantes que refletissem sobre e relatassem suas experiências vividas com questões éticas e tomadas de decisão na pandemia, incluindo questões pessoais, como sentimentos e emoções, e profissionais, como relação com a equipe e a sociedade, situações conflituosas, dúvidas, indecisões, entre outras. Para tanto, introduzimos os conceitos de dilema moral e de decisão ética e nos amparamos no seguinte roteiro:

- O que mudou na sua gestão com a pandemia da Covid-19?
- Quais foram as tomadas de decisão mais difíceis que vivenciou nesse período?
- Alguma dessas decisões tiveram um grande impacto na vida dos servidores da universidade durante a pandemia?
- Houve algum momento em que a sua gestão precisou priorizar grupos?
- Como você avalia a relação entre o seu setor e a comunidade externa à universidade durante a pandemia da Covid-19?
- Você se recorda de alguma situação que vivenciou durante a pandemia em que precisou lidar com diferenças entre suas convicções pessoais e as normas ou orientações governamentais/institucionais?
- Houve alguma transformação pessoal depois desses episódios? E do ponto de vista organizacional, alguma mudança de processos depois de decisões difíceis?

À medida que os participantes relatavam situações, outras questões emergiam e nos direcionavam a explorar elementos específicos que dialogavam com a literatura. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram gravadas e transcritas, com um termo de consentimento assinado pelos entrevistados, que são identificados como E1 a E6. Para realizarmos a análise e interpretação das entrevistas, nos amparamos em categorias analíticas relacionadas às dimensões gestão (processo decisório ético e relação universidade-sociedade) e ética (dilema moral e teorias morais), retiradas da revisão teórica e definidas *a priori*. Essas categorias atuaram como etiquetas, possibilitando a

segmentação, ligação, ordenação e estruturação dos textos para fins de análise (Bauer, 2002). Ademais, também auxiliaram na construção do roteiro de entrevistas apresentado anteriormente.

Quanto à análise documental, buscamos informações na página oficial da IFES sobre o coronavírus que contemplassem: legislação; notícias, ações e orientações; bem como um guia de biossegurança. Tais informações nos possibilitaram contextualizar e compreender melhor os relatos, inclusive em termos de cronologia dos fatos. Assim, essa pesquisa documental, embora não tenha sido objeto direto da análise empírica, possibilitou um diagnóstico inicial de como se encontrava a IFES no momento da realização das entrevistas e também nos possibilitou – bem como aos leitores do artigo – obter um contexto histórico e administrativo sobre como a Universidade lidou com a crise da pandemia desde seu início.

5. Apresentação e análise dos dados

Organizamos a apresentação e a análise dos dados em três seções. Inicialmente, contextualizamos a área de desenvolvimento e gestão de pessoas na Universidade. Em seguida, descrevemos os dilemas morais que identificamos como mais contundentes durante o período de pandemia e buscamos analisar como se deu/se dá sua vivência, segundo as percepções dos gestores. Por fim, apresentamos uma reflexão sobre as entrevistas, buscando identificar potenciais conhecimentos decorrentes da pandemia para a área de interesse.

5.1. A área de desenvolvimento e gestão de pessoas universitária na pandemia

Diante da pandemia, desde março de 2020, a Administração Superior tem adotado medidas para conter a propagação do vírus, adaptando sua rotina administrativa e atividades acadêmicas. Marcos desse posicionamento são a constituição de um comitê para propor, coordenar e executar ações; medidas de reestabelecimento e funcionamento da Universidade; a criação de uma página oficial sobre o coronavírus, bem como a adaptação de todas as atividades – exceto os serviços considerados essenciais – para meios remotos (AGECOM, 2021).

Com a emergência, a Universidade estabeleceu uma nova rotina das atividades técnico-administrativas e de docência, definindo a jornada laboral em regime de trabalho remoto ou de revezamento. Além disso, suspendeu as aulas presenciais em todas suas unidades acadêmicas. Em julho de 2020, o Conselho Universitário autorizou a retomada não presencial das atividades pedagógicas.

A PRODEGESP participou e coordenou importantes tomadas de decisão. Complementarmente, precisou organizar-se para dar continuidade aos seus processos de trabalho. Ao ser questionado sobre o que mudou na gestão da UFSC e especificamente da área de gestão de pessoas, o gestor E2 afirma que *“tudo mudou! De cabeça para baixo, de uma hora para outra. [...] Começamos um plano de guerra”*. Segundo ele, a Universidade já tinha um plano de emergências sendo trabalhado, que, todavia, não atendia à gravidade do problema. O gestor E5 complementa: *“No momento em que a gente entrou na pandemia, o cenário todo mudou”*.

Um fator determinante na singularidade da crise foi o total desconhecimento acerca da dimensão que as ações relacionadas à pandemia deveriam ter. O gestor E3 questiona: *“Como organizar essa mudança? Estávamos enxergando numa perspectiva em que não tínhamos visão de futuro. Pode ser só por um mês, por dois. Devemos investir muita energia, pouca energia?”*. O gestor E5 também expressa a angústia da incerteza: *“[havia] incerteza se a decisão era temporária, de curto prazo, longo prazo, não tínhamos tempo para pensar. Estávamos todos no mesmo barco, aprendendo a trabalhar com esse momento. A gente estava pisando num solo inseguro”*. Esse contexto de incertezas e inseguranças na gestão pública em contexto de crise, segundo Santos (2019), faz com que dilemas morais apareçam com mais frequência e/ou sejam mais facilmente evidenciados. Assim, novos desafios éticos são inseridos na prática administrativa, como os apresentados na seção seguinte.

5.2. Dilemas morais da área de gestão de pessoas durante a pandemia

Os discursos das entrevistas nos possibilitaram identificar os dilemas morais contundentes na área de desenvolvimento e gestão de pessoas durante a pandemia. Os casos dilemáticos foram organizados em temáticas da área estudada, podendo existir mais de uma questão dentro de uma mesma temática.

5.2.1. Atividades essenciais: quais são e quem deve realizar

O Departamento de Atenção à Saúde (DAS) tem desempenhado um papel central na definição dos protocolos de segurança a serem seguidos no período da pandemia. Foi responsável pela elaboração do Guia de Biossegurança, que visou a “apoiar os gestores universitários no planejamento do retorno gradual de atividades presenciais [...] e orientar [...] sobre um conjunto de condutas” (UFSC, 2020, p. 6).

Somente os serviços considerados essenciais, como das áreas de saúde e segurança, foram autorizados a funcionar presencialmente. Embora pudesse parecer simples definir o que é atividade essencial e quem deveria/poderia estar presencialmente na Instituição, esse tipo de decisão levou a diversas questões éticas. A fala do gestor E2 revela a complexidade dessa tomada de decisão:

Decidi que infraestrutura é essencial. Por que tomei essa decisão? Além da Covid, houve um ciclone [na cidade sede da Universidade] que destruiu muitos dos telhados da universidade, havia risco de incêndio e precisava de manutenção preventiva. [...] Queria ter tomado a decisão falando com um por um: 'Vamos fazer, mas com cuidado, pode pegar Covid no trajeto'. E é um grupo [de trabalhadores] que tem dificuldade com educação de saúde. Eu já assimilei esses hábitos [como uso de máscara e outros cuidados], mas às vezes as pessoas nem têm condições de fazer isso.

O gestor E5 também expressa preocupação e manifestação de um dilema em que determinadas vidas são mais expostas do que outras: *"Dói a gente saber que há colegas na linha de frente [saúde, segurança] e outros isolados em casa"*. A mesma preocupação foi vista na fala do gestor E2: *"Quase que diariamente, tenho um médico que é grupo de risco, com diabetes, mas o setor da saúde é essencial. O que um médico faz no serviço remoto? Me sinto constrangido, de certa forma, exponho um amigo meu, por uma necessidade essencial"*.

Por outro lado, existem trabalhadores que faziam questão de estar na Universidade, mas cujas atividades desempenhadas não se caracterizavam como essenciais. Sobre isso, o gestor E5 explica que *"tem gente que diz: tenho que ir na universidade, minha pesquisa não pode parar; tenho que regar as plantas"*. Por outro lado, o gestor também se deparou com pessoas que desempenham atividades essenciais, isto é, de linha de frente, mas que não queriam estar presencialmente na Instituição: *"Às vezes, as pessoas que estão na linha de frente, como segurança, não querem enfrentar. Tivemos uma situação da área de saúde, de um trabalhador administrativo do grupo de risco, que não queria tomar vacina e não queria voltar a trabalhar porque não seria seguro. Como tu movimentas/lidas/convences a pessoa?"*

Santos (2019) já havia indicado que a complexidade de uma questão ética faz com que, muitas vezes, a sua resposta não seja tão simples ou evidente. Nos casos relatados, percebemos características dos dilemas morais ao identificarmos que os gestores se encontram em obrigações éticas que, naqueles contextos, exigiam um posicionamento que, em outra circunstância – como antes da pandemia – não se apresentaria como um dilema moral. Entre os tipos de dilemas, tais situações podem ser vistas como um conflito entre papéis ou responsabilidades (Cooper, 1998) nas quais os gestores precisam, ao mesmo tempo, cuidar do bem-estar e saúde de seus profissionais e colegas de trabalho e, também, demandar que eles estejam atuando presencialmente para prestar serviços a terceiros.

O dilema do tipo indivíduo *versus* comunidade emerge no contexto de nós *versus* eles quando um dos gestores da PRODEGESP pede que o gestor de outra equipe ceda um servidor do trabalho remoto para ajudar presencialmente nas atividades de atendimento essencial da universidade. Esse tipo de decisão – quem indicar para colaborar – pode ser baseada na perspectiva da ética das virtudes (Kidder, 2007, Villoria & Cruz, 2021), por meio de questões auxiliares à tomada de decisão, como "o que eu desejaria que fizesse se estivesse no lugar dos envolvidos?" (Bowman & West, 2015, p. 156, tradução nossa). Ao praticar a empatia se colocando no lugar dos possíveis candidatos à indicação, o gestor poderia conversar com a equipe, verificar as condições de saúde e transporte de todos e questionar se algum deles se sente mais seguro e confiante de assumir a tarefa. Como visto, as equipes de saúde – ainda que vinculadas à área de gestão de pessoas da Universidade – e profissionais de serviços essenciais enfrentam difíceis dilemas, principalmente por atuarem na área pública e de saúde na qual se espera um maior envolvimento com assuntos de interesse público (Villoria & Cruz, 2021).

Ao mesmo tempo que são essenciais, muitos deles também se encontram dentro do grupo de risco da doença e/ou podem ser um vetor para a transmissão do vírus em sua própria casa. Refletindo sobre esses profissionais, Zack (2009) defende que, mesmo em situações de crise, eles devem ser vistos como pessoas normais, com seus medos, incertezas e desafios; não como super heróis imbatíveis. Assim, podem vivenciar dilemas morais conflitos de papéis entre profissão *versus* vida pessoal (Villoria & Cruz, 2021); justiça *versus* compaixão (Kidder, 2007); e entre as escolhas profissionais diante de recursos escassos (Santos, 2020).

5.2.2. Realização presencial de concurso público para docente

Quanto à realização de concursos para docentes efetivos, a medida inicial foi de suspender atividades em andamento, exceto aqueles cujas provas já haviam iniciado. Todavia, no fim de 2020, o

departamento da PRODEGESP responsável pelas seleções e admissões tornou pública a retomada de atividades de concursos públicos docentes em andamento antes da pandemia.

A retomada dos concursos gerou certo desconforto em alguns dos gestores: ao mesmo tempo em que eles sabiam das necessidades de reposição de docentes para o ensino, preocupavam-se com os riscos que uma atividade dessa poderia representar. O gestor E2 conta que decidiu contrariado; assim como também era sua opinião sobre a realização do ENEM dentro da Universidade, revelando a existência de um conflito individual-profissional, no qual opiniões/convicções pessoais divergem de normas/orientações institucionais.

Também sobre esse processo, o gestor E3 conta que, para realizar as etapas presenciais, *“pensamos na saúde das pessoas, grupos de risco etc. [...] chamamos médicos da junta médica e depois guia de biossegurança. [...] Não fizemos remoto porque não havia tempo de fazer resolução/ portaria”*. Isso porque, para que fosse possível realizar as provas de concurso público para professor efetivo no formato remoto, diferentemente das seleções de professores substitutos, era necessária uma alteração legal e burocrática. Ainda sobre a realização de concurso, o gestor E2 coloca outra preocupação relacionada ao assunto: *“A nossa Universidade está segurando [o distanciamento social, o teletrabalho etc.] e os outros se baseiam na Universidade. Às vezes a gente nem sabe o impacto que [as ações da Universidade] têm na sociedade”*. Sua preocupação estava relacionada à Universidade ser um exemplo às demais instituições da região.

Ao pesquisar sobre a tomada de decisões, inclusive éticas, em contextos de crise, Santos (2019) concluiu que as legislações e normativas são geralmente escritas em um momento de normalidade, isto é, quando não há uma situação adversa ocorrendo, tal como a pandemia do novo coronavírus. Essa perspectiva é compartilhada por Morris (1998) ao afirmar que não é possível definir regras específicas para todas as situações que possam emergir questões éticas. Todavia, ao se tratar de Administração Pública, esse é o contexto normativo que rege – ou deveria reger – suas ações, diferente de uma organização privada que possui mais flexibilidade e possibilidade de adaptação de regras e normas internas.

No novo cenário da Universidade, atividades que anteriormente eram facilmente orientadas por meio dos protocolos institucionais, passaram por inusitados desafios para a realização, como o caso da realização de concurso público. Ao mesmo tempo em que a Universidade seguia funcionando com aulas a distância e precisava ter um corpo técnico e docente para tanto, precisava se preocupar com a saúde e segurança dos envolvidos. Esses fatores foram motivos de questões éticas para os gestores envolvidos, acarretando reflexões como: *É realmente necessário realizar o concurso presencialmente? Existem alternativas mais seguras? Pode-se alterar uma resolução universitária às pressas para resolver o impasse? Sendo a Universidade uma instituição de referência e modelo para outras organizações, que imagem ela passa realizando uma atividade presencial? Nessas reflexões, emerge uma das principais características do dilema moral: o conflito entre múltiplas obrigações e/ou interesses, sendo todos considerados necessários (Villoria & Cruz, 2021, Waldo, 2000). É possível também identificar do dilema de conflito entre papéis e responsabilidades (Cooper, 1998), ao se ter a necessidade de manter a Universidade funcionando e de proteger à saúde dos envolvidos.*

Como alternativa de resposta ao impasse gerado pelo conflito ético, a opção deontológica e burocrática de fundamentar a decisão nas regras previstas nas normativas da Universidade trouxe a resposta para a ação moral. Essa alternativa ética vai ao encontro da afirmação de Morris (1998) quando ressalta que, na Administração Pública, o papel das regras se destaca como importante fator na tomada de decisão. Assim, optou-se por seguir a resolução universitária que só permite concurso público presencialmente.

5.2.3. A invasão do espaço privado pelo trabalho remoto e a frieza do atendimento virtual

Diante da crise da pandemia, outro dilema evidenciado foi a invasão do espaço privado do trabalhador, tendo que dividir seu ambiente domiciliar e familiar com o seu novo ambiente de trabalho. Essa situação de trabalhar de casa trouxe consigo questões relacionadas ao atendimento ao usuário, como uma possível frieza e distanciamento, mesmo que, por vezes, não desejada. Quanto à invasão do ambiente privado do trabalhador, a implementação do trabalho remoto abriu espaço para que a linha entre a comunicação pessoal e profissional se atenuasse. De imediato, a comunicação presencial foi substituída pelo uso do *WhatsApp* – com a conta particular do servidor – e de ferramentas para reuniões por videoconferência. O uso demorado do *WhatsApp* para o trabalho, muitas vezes fora do horário em que o servidor estaria presente, tem sido causa de ansiedade entre os trabalhadores, como relata o Gestor E5:

A questão foi assim: pandemia + trabalho remoto + horário de trabalho indefinido. As pessoas sofreram com ansiedade, e ficar com o WhatsApp piscando, não olhar, te dá um desespero [...].

Tenho que administrar. Sei que tem gente que está disposto e que não está disposto, e não posso obrigar.

Para lidar com essa dificuldade, o Gestor E5 optou por ouvir o que sua equipe tinha a dizer e, de forma colaborativa, chegou-se a um consenso: *“Então ouvi eles e fomos pra solução, o Chat da própria instituição, achamos uma solução tecnológica. Não fica apitando no celular, fechou o horário de trabalho, fechou o celular.”* Na mesma linha, o Gestor E3 relata que fez um acordo com os trabalhadores de somente usar WhatsApp nos casos de urgência.

No que diz respeito à frieza do atendimento virtual, os assuntos pelos quais a Pró-Reitoria é responsável muitas vezes demandam acolhimento ao servidor, a exemplo de um pedido de mudança de um setor para outro por conta de assédio moral; ou de uma solicitação de auxílio funeral por conta do falecimento de um familiar, conforme relatado pelo Gestor E4.

Antes da pandemia, era também comum que servidores aposentados comparecessem à Pró-Reitoria para fazer solicitações que não necessariamente demandavam sua presença física. No entanto, esses indivíduos tinham o costume de fazê-lo para visitar a Universidade e rever colegas, ou, muitas vezes, por não terem acesso ou domínio das tecnologias. No contexto do trabalho remoto, eles passaram a se sentir desamparados, pois esperam encontrar alguém para atendê-los presencialmente, como informado pelo Gestor E6.

Diante dessa situação, a gestão chegou a cogitar solicitar a um dos servidores responsáveis pela recepção da Pró-Reitoria que trabalhasse presencialmente. Contudo, considerou que todos os servidores do setor se encontravam em grupo de risco, e optou por não os expor. Além disso, aproveitou a oportunidade para tentar mudar a cultura do atendimento presencial nas situações em que a presença já não é necessária, dando o suporte para que as demandas sejam atendidas virtualmente.

Os relatos enquadrados trazem diferentes tipos de dilemas e decisões éticas impostas ao gestor: Como respeitar o espaço privado do servidor que virou, durante a pandemia, também seu espaço de trabalho? Como lidar com a comunicação não invasiva, porém necessária? Como seguir com ações de acolhimento da comunidade universitária sem colocá-los em risco? Tais dilemas poderiam, também, estar presentes na gestão de uma organização privada; todavia, eles se tornam ainda mais complexos e difíceis por tratarem de assuntos de interesse público.

Quanto ao atendimento presencial *versus* atendimento *online*, havia uma hierarquia ética clara de prioridade: o atendimento não presencial para proteger à saúde dos envolvidos, configurando-se então como um dilema moral vertical. Diferente do dilema horizontal no qual o caminho de ação não é tão evidente, no dilema vertical as circunstâncias estão mais claras e auxiliam a direcionar a tomada de decisão; o que não quer dizer que não há uma tensão ética ao toma-la (Santos, 2019, 2020). Essa escolha também segue uma lógica ética utilitária, uma vez que prioriza o maior bem para os envolvidos. Contudo, não traz uma resposta satisfatória para as minorias, ou seja, aqueles que realmente necessitam de um acolhimento presencial (Bowman & West, 2015).

Em relação aos relatos sobre respeito à individualidade e ao espaço privado do servidor, percebe-se um conflito ético entre papéis, responsabilidade e obrigações: ao mesmo tempo em que o servidor precisa atender ao chamado de trabalho, ele abre seu espaço doméstico para que a instituição entre em sua casa. Por outro lado, o gestor também vive esse conflito de obrigações e busca encontrar uma alternativa ou meio-termo para lidar com esse conflito público *versus* privado. O caminho relatado pelo gestor parece ter passado pela perspectiva da ética da virtude, ao se colocar na posição do servidor e, por meio da empatia, se questionar “o que eu desejaria que fizessem se estivesse no lugar dos envolvidos?” (Bowman & West, 2015, p. 156, tradução nossa).

5.2.4. Produtividade, flexibilidade, impossibilidade de trabalhar e ausência

Dado que a universidade pública brasileira já se encontrava em crise de legitimidade (Leher, 2020), outros dilemas evidenciados pela gestão da área de desenvolvimento e gestão de pessoas da Instituição decorrem de questões como a dificuldade de mensurar e de cobrar a produtividade dos servidores em uma conjuntura em que as condições de trabalho não são as mesmas; de lidar com a flexibilidade de horário de trabalho e de discernir entre os servidores realmente impossibilitados de trabalhar remotamente – seja por conta da natureza das atividades que desempenham na Universidade e/ou da falta de acesso e de habilidade com tecnologias – e os servidores que poderiam estar trabalhando remotamente, mas não estão. O balanço entre a cobrança da produtividade, por um lado, e a compreensão/empatia de que muitos servidores se encontram em condições adversas para produzir, por outro, se materializa na fala do Gestor E5:

Com o distanciamento, o ritmo não é o mesmo, no momento as pessoas estão com uma série de compromissos extras. Os [servidores que são] pais estão em casa, cuidando [dos filhos]. A pessoa

pega uma gripe, tem que parar porque acha que é Covid, vai fazer exame. É difícil trabalhar com isso. Eu tinha um ambiente controlado pra tomar decisões e não tenho mais esse ambiente controlado. Como vou ser indelicado com alguém que perdeu um parente, um amigo? Fico pisando em ovos. [...] Entraram outras variáveis complexas. Tem me tirado um pouco o sono, tu não quer pressionar as pessoas para trabalhar, mas tu quer fazer as entregas. É realmente um dilema.

No que diz respeito ao dilema entre a impossibilidade de trabalhar e a ausência, o Gestor E6, cujo setor dispõe de uma servidora no cargo de copeira, discorre: “*Não é que ela não queira, é que ela não tem como trabalhar. As atividades não se encaixam de forma alguma com o trabalho virtual*”. Sinaliza, contudo, a preocupação de estar em contato com a servidora – “*Mas eu tive esse cuidado de manter sempre acesa essa comunicação*” – e de ter o respaldo dos gestores superiores na tomada de decisão.

No caso da copeira, que outra decisão poderia ser tomada? Como cidadã eu penso exatamente isso: ah, é uma servidora que está em casa. Por isso fui buscar subsídios com gestores superiores. Ela é uma servidora que sempre foi super dedicada, sempre atendeu tudo que foi solicitado, e agora chegou um momento que não tenho como exigir dela atividades diferentes das que ela ocupa e as atividades que ela ocupa não tem como se enquadrar no trabalho virtual.

Os relatos do gestor E5 revelam o dilema evidenciado a partir da dificuldade de discernimento entre os servidores que não trabalham porque não podem e os que não trabalham porque não querem:

[...] sabemos que temos servidores que não estão trabalhando em função da sua atividade funcional, não conseguem desenvolver. Então no início da pandemia tivemos que tomar algumas decisões. [...] Há servidores que perdemos todo o contato, vivem isolados, não têm internet. No começo compreendemos, mas depois de um ano? Se tornou um dilema. Tivemos que tomar decisões e são decisões mais difíceis. Temos que dar falta. Legalmente é um caminho correto, mas ao mesmo tempo o dinheiro pode fazer falta, pode ser um problema pra pessoa [...] Fazemos uma cada, tentamos diferentes contatos. Montamos uma equipe pra tentar achar essas pessoas. Mas ao mesmo tempo nos perguntamos: Esse cara não tem compromisso com a instituição?

O dilema prevalece mesmo a gestão optando por seguir um caminho de responsabilização compartilhada, na qual a chefia imediata do servidor participa do processo ao responder pelo o que ocorre no setor, conforme falas a seguir: E4: “*A gente tenta cobrar muito da chefia imediata pra que ela se responsabilize. [...] porque não podemos nos responsabilizar.*” E5: “*Não é um compromisso só nosso, mas se não tomarmos, tem os órgãos de controle. É um dilema, porque nenhum de nós se sente à vontade pra fazer isso*”. Os relatos dos gestores E4 e E5 demonstram o peso de se tomar uma decisão que poderá implicar significativamente na vida do servidor, como perda de salário; porém também revela uma posição de responsabilidade diante da sociedade e da Administração Pública.

No contexto da Universidade, o trabalho remoto foi uma opção da Administração para todos os servidores que não desenvolvessem atividades essenciais. Contudo, a gestão precisou enfrentar o desafio administrativo, burocrático-leal e ético de lidar com duas questões dilemáticas: os servidores que não poderiam desenvolver atividades remotamente devido ao cargo que ocupam e os servidores que, mesmo podendo desenvolver suas atribuições, acabaram por se ausentar.

Dilemas do tipo justiça *versus* compaixão e indivíduo *versus* comunidade (Kidder, 2007) podem ser identificados. No primeiro, os gestores se compadecem com colegas que serão legalmente e financeiramente punidos pela ausência ao trabalho, porém encontram sustentação para suas ações na ética da responsabilidade que possuem perante toda a Universidade e a sociedade. Nesse sentido que também surge o dilema do indivíduo *versus* comunidade, ao ter um servidor (ou alguns servidores) agindo contrariamente ao que a maior parte do grupo deve fazer. Ainda que esse servidor ausente possa ter suas justificativas como, por exemplo, dificuldade de acesso à internet e às tecnologias da informação, questões pessoais e familiares, ele tem uma responsabilidade perante o cargo de servidor público que ocupa.

O que parece tranquilizar os gestores ao aplicar medidas legais de punição é o que Santos (2019) e Cordeiro (2017) entenderam como burocratização ética. Ao existir um guia de conduta, a burocracia blinda favoritismos e personalismos e, também, auxilia o gestor a tomar decisões que podem, por um lado, chateá-lo do ponto de vista pessoal.

5.3. Potenciais conhecimentos para a área de desenvolvimento e gestão de pessoas

Sendo a Administração Pública, de maneira especial, a principal responsável por lidar com a crise gerada pela pandemia (Zack, 2009), ela fez com que as organizações públicas olhassem para si e lidassem com desafios já existentes, porém ainda não evidenciados. Os dilemas apresentados foram resultado de processos e características específicas que circunscrevem a Administração Pública e que

já tinham suas raízes antes da pandemia começar. Se por um lado a pandemia representou uma crise na crise para a Instituição, por outro, gerou circunstâncias para que ela olhasse para si e revesse algumas de suas práticas.

As falas do Gestor E5 revelam como a pandemia induziu a uma adaptação forçada, em termos de uso de tecnologias, nas práticas da Pró-Reitoria, sendo que antes os avanços nesse sentido eram gradativos: *“O que ficou de bom da pandemia foi essa inovação tecnológica de forma rápida. Todos estão se adaptando, até aquele que não queria se adaptar tem tido uma descoberta”*.

O Gestor E2, por sua vez, reflete sobre como a pandemia abriu espaço para que a Universidade demonstrasse à sociedade o trabalho que desenvolve e atuasse em ações de combate, inclusive estabelecendo parcerias que dificilmente aconteceriam em situações de normalidade.

Quando as atividades de ensino foram interrompidas, percebeu-se a continuidade de um padrão no qual a instituição vinha sendo deslegitimada em seu entorno social (Leher, 2020):

Não foi vista com bons olhos a universidade demorar para dar um retorno sobre a questão das aulas. A sociedade demorou para entender a pandemia e o posicionamento da universidade de parar a universidade como medida de segurança não só para os seus servidores, mas para comunidade em geral. A [nome da instituição], com seu tamanho, seria um foco da pandemia (Gestor E5).

Contudo, à medida em que a seriedade do vírus foi se confirmando e a universidade começou a se reestruturar e a atuar diretamente em ações de combate à pandemia, a sociedade passou a melhor compreender as motivações para a suspensão das atividades presenciais, a perceber o papel social que a instituição estava desempenhando, e a dar mais atenção às vozes dos seus pesquisadores. Como o Gestor E2 observa: *“algo que percebi mais agora foi a mudança de posição da mídia local em relação a universidade. Antes era ‘não estão trabalhando’, agora chamam todo dia alguém da Universidade para falar no jornal”*. O Gestor E5 complementa: *“Ali no final do ano [de 2020], a sociedade começa a ver o quanto a universidade tinha um papel consciente, começou a ser mais valorizada”*.

As falas apresentadas dos gestores chamam atenção para um ponto importante sobre a contribuição dos dilemas morais à prática administrativa: eles podem atuar como fonte de aprendizado pessoal, moral e organizacional. Por meio da revisão de procedimentos administrativos e normativos ocasionados em virtude de um dilema, bem como do olhar para a própria conduta pessoal e profissional, os conflitos éticos podem significar uma oportunidade de conhecimento e aprendizado aos envolvidos.

6. Contribuições e considerações finais

Neste artigo, propusemo-nos a compreender dilemas morais vivenciados por gestores da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma IFES durante a pandemia da Covid-19 no Brasil, sob a perspectiva da ética administrativa. As falas dos gestores participantes vão ao encontro de Santos (2020) quando, ao refletir sobre questões éticas relacionadas à Administração Pública durante a pandemia no Brasil, percebeu que, em contextos de crise, cidadãos e gestores públicos são deslocados de seu *status quo*, muitas vezes exigindo diferentes maneiras de raciocínio moral e de percepção para questões já existentes que a pandemia somente evidenciou. Ademais, surgiu o desafio de lidar com as novas situações de trabalho e gestão que as organizações públicas passaram a enfrentar, como o trabalho remoto, a comunicação virtual, a liderança e resolução de conflitos a distância, entre outros (Cabral & Alperstedt, 2021).

Como contribuições práticas da pesquisa realizada, argumentamos que o estudo e debate sobre questões éticas pode ajudar na preparação de gestores para atuar, ao mesmo tempo, eficazmente e eticamente, além de ser uma maneira de entender melhor a própria administração e a multidimensionalidade do ser humano (Lavarias, 2013, Villoria & Cruz, 2021). Ademais, acreditamos na importância de refletir sobre o processo decisório ético cuja decisão, além do impacto organizacional – da IFES pesquisada –, pode ter impacto social, ambiental, econômico e, também, moral em toda a sociedade envolvida.

Entendemos que a pesquisa de fenômenos complexos em situações de crise pode servir como uma “ferramenta metodológica de estudo da sociedade” (Mattedi, 2017, p. 277); neste caso, de estudo da ética administrativa e da gestão pública e universitária. Assim, o artigo contribuiu academicamente com o debate teórico-empírico desse campo de estudos a partir de dilemas morais reais no contexto de uma organização pública e sob a perspectiva da ação moral. Essa perspectiva se faz necessária uma vez que a maior parte dos estudos sobre decisões éticas na Administração Pública é de caráter quantitativo e baseada em situações hipotéticas (Santos, 2019), além de priorizar a discussão sobre aspectos imorais e/ou legais – como são as tentações morais (Kidder, 2007) –, diferente do proposto neste artigo, que coloca luz sob a decisão entre certo *versus* certo.

Por fim, como limitação da pesquisa realizada, indicamos uma característica comum ao se pesquisar empiricamente questões éticas: a dificuldade de entrevistados relatarem detalhadamente seus dilemas, conflitos, angústias e emoções. Por vezes, alguns entrevistados – ainda que inconscientemente – trazem respostas mais técnicas, indicando uma dificuldade em lidar com temas mais subjetivos. Essa limitação reforça a necessidade e opção em adotar uma abordagem qualitativa para o estudo dos dilemas morais; esse tipo de pesquisa possibilita uma maior interação entrevistador-entrevistado e o estabelecimento de relações de confiança. Adicionalmente, mencionamos o fato de que pesquisas relacionadas à gestão universitária pública no contexto da pandemia da Covid-19 ou mesmo em outros contextos de crise são incipientes, o que limita a base teórica a ser usada para dar sustentação às análises.

Como indicação de pesquisas futuras, sugerimos a continuidade da investigação de dilemas morais que se manifestam nas outras áreas que compõem a universidade, bem como em outros contextos organizacionais e áreas de atuação da gestão pública, a fim de fortalecer o debate ético na Administração Pública brasileira e a formação de profissionais moralmente competentes e responsáveis.

Referências

- AGECOM. (2021). *Covid-19: Um ano de pandemia na UFSC*. <https://noticias.ufsc.br/2021/03/covid-19-um-ano-de-pandemia-na-ufsc/>.
- Arrais, C. A.; Corcioli, G. & Medina, G. S. (2021). The Role Played by Public Universities in Mitigating the Coronavirus Catastrophe in Brazil: Solidarity, Research and Support to Local Governments Facing the Health Crisis. *Frontier Sociology*, February.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Editora Vozes, 189-217.
- Bowman, J. & West, J. (2015). From classical rationalism to psychological realism in ethical decision-making. G. Frederickson & R. K. Ghere. (Ed.) *Ethics in Public Management*. 2nd ed. London, New York: Routledge, 155-171.
- Búrigo, C. (2021). *Gestão com pessoas: O enfrentamento dos desafios da pandemia*. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. Florianópolis: INPEAU/UFSC.
- Cabral, G. O. & Alperstedt, G. D. (2021). É Hora de Ir Para Casa: Reflexões sobre o Ir e Vir sem Sair do Lugar. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 231-247.
- Cooper, T. L. (1998). *The Responsible Administrator: an Approach to Ethics for the Administrative Role*. 4th ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooper, T. L. & Menzel, D. C. (Eds.). (2013). *Achieving ethical competence for public service leadership*. M.E. Sharpe, New York.
- Cordeiro, W. M. (2017). Burocracia na construção da Administração Pública do século XXI: uma reflexão teórica. In: *IV Encontro Brasileiro de Administração Pública*, João Pessoa, 801- 834.
- Cortina, A. & Martínez, E. (2005). *Ética*. São Paulo: Loyola.
- Crossan, M.; Mazutis, D. & Seijts, G. (2013) In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581.
- CUn. (2020). *Resolução Normativa 140/2020/CUn*, de 21 de julho de 2020. https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2020/07/Resolucao_Normativa_nº_140.2020.CUn_assinada.pdf.
- Garsten, C. & Hernes, T. (Eds.). (2009). *Ethical dilemmas in management*. Abingdon, New York: Routledge.
- Gusso, H. et al. (2020). Ensino Superior em tempos de pandemia: Diretrizes à gestão universitária. *Educ. Soc.*, Campinas, 4.
- Kidder, R. M. (2007). *Como tomar decisões difíceis: muitas vezes na vida você precisa escolher entre o certo e o certo*. São Paulo: Gente.
- Knobel, M. (2020). Universities have a vital role in fighting coronavirus. *University World News*. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200529085010849>.
- Leher, R. (2020). Ciência, Universidade e Intepelações da Pandemia. <https://www.youtube.com/watch?v=O3IW8hXnxL0>.
- Mattedi, M. (2017). Dilemas e perspectivas da abordagem sociológica dos desastres naturais. *Tempo Social*, 29(3), 261-285.
- MEC. (2021). *Coronavírus: monitoramento nas instituições de ensino*. <http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>.

- Mancebo, D. (2020). Pandemia e educação superior no Brasil. *Revista Eletrônica de Educação*, 14, 1-15.
- Morris, T. (1998). *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Niskier, C.; Xavier, I. & Diniz, J. (2020). *Cenários da Educação Superior Brasileira no Contexto da Covid-19: Impactos e Transformações*. Brasília : ABMES Editora.
- Ribeiro, D. (1975). *A universidade necessária*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Santos, L. S. (2019). *A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina*. (Tese de Doutorado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Santos, L. S. (2020). Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 909-922.
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2020a). Quando o desastre bate à porta: Reflexões sobre a Ética da Gestão Pública de Riscos e de Desastres. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(2), 1-16.
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2020b). Processo decisório ético na Administração Pública: uma proposta a partir da ética normativa e descritiva. *XXIII Seminários de Administração*, 2020, São Paulo, 1-16.
- Santos, L., Serafim, M., & Lorenzi, L. (2018). Dilemas Morais na Gestão Pública: o estado do conhecimento sobre o tema. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 182-207.
- Sousa Santos, B. de. (2011). *A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3rd ed. São Paulo: Cortez Editora.
- Sousa Santos, B. de. (2020). *A cruel pedagogia do vírus*. Coimbra: Edições Almedina, S. A.
- Sousa Santos, B. de. (2021). A universidade pós-pandêmica. *Outras Palavras*. <https://outraspalavras.net/alemdamercadoria/boaventura-a-universidade-pos-pandemica/>.
- UFSC. (2020). *Guia de biossegurança para o retorno das atividades presenciais na UFSC – Fase 1*. https://boletimoficial.paginas.ufsc.br/files/2020/11/BO-UFSC_09.11.2020pdf.pdf.
- UFSC. (2021). *Orçamento 2021: UFSC enfrenta restrições orçamentárias*. <https://noticias.ufsc.br/2021/04/orcamento-2021-ufsc-enfrenta-restricoes-orcamentarias/>.
- Villoria, M. (2011). Ética en el sector público: una reflexión desde la ética aplicada. *Encuentros Multidisciplinares*, XIII(39).
- Villoria M., & Cruz, C. N. (2021). *Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana*. Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- Waldo, D. (2000). Public Administration and Ethics: a Prologue to a Preface. In: Stillman, R. J. (Ed.). *Public Administration: Concepts and Cases*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 472-482.
- Zack, N. (2009). *Ethics for Disaster*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.