

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FAGEN**

**TAMIRES MIRANDA FERNANDES**

**DILEMA E FALSO DILEMA ÉTICO: O POSICIONAMENTO DE GESTORES  
CONTRÁRIOS AO FECHAMENTO DO COMÉRCIO DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19**

**UBERLÂNDIA  
2021**

TAMIRES MIRANDA FERNANDES

DILEMA E FALSO DILEMA ÉTICO: O POSICIONAMENTO DE GESTORES  
CONTRÁRIOS AO FECHAMENTO DO COMÉRCIO DURANTE A PANDEMIA DA  
COVID-19

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de  
Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção  
do título de Bacharel.

Orientador Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jacqueline Florindo Borges.

UBERLÂNDIA  
2021

DILEMA E FALSO DILEMA ÉTICO: O POSICIONAMENTO DE GESTORES  
CONTRÁRIOS AO FECHAMENTO DO COMÉRCIO DURANTE A PANDEMIA DA  
COVID-19

Artigo aprovado para a obtenção do título de Bacharel  
no Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca  
examinadora formada por:

Uberlândia, 16 de Junho de 2021.

---

Profª. Dra. Jacqueline Florindo Borges, FAGEN/UFU/MG

---

Profª. Dra. Janaína Maria Bueno, FAGEN/UFU/MG

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, FAGEN/UFU/MG

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Dra. Jacqueline Florindo Borges, pela orientação e acompanhamento primoroso durante a elaboração deste trabalho. Agradeço pela paciência, conselhos e orientação, sem os quais não poderia ter concluído este projeto.

À Universidade Federal de Uberlândia, especialmente a Faculdade de Gestão de Negócios (FAGEN), pelo curso oferecido por um corpo docente muito qualificado e dedicado ao aprendizado. Vocês fazem toda a diferença.

À professora Dra. Janaína Maria Bueno e ao professor Dr. Carlos Roberto Domingues, por integrarem a banca examinadora e pelas sugestões dadas durante a apresentação.

Aos meus pais, Vanusa e Delomar, obrigada pelo suporte, dedicação e amor durante toda minha vida. Sem vocês, certamente não poderia ter concluído o curso.

Ao meu irmão, Michel, por ser minha principal fonte de inspiração, e me ajudar a conquistar meus sonhos.

Aos meus amigos, por todo apoio, compreensão e suporte durante a graduação. Obrigada pela parceria, cumplicidade e incentivo para prosseguir.

## RESUMO

O presente artigo tem como tema o posicionamento de quatro gestores contrários ao fechamento do comércio durante a pandemia do COVID-19. O problema de pesquisa é: quais dilemas e falsos dilemas caracterizam o posicionamento ético de quatro gestores empresariais contrários ao protocolo sanitário de fechamento do comércio na pandemia da COVID-19? O objetivo do estudo é analisar o posicionamento ético de gestores de empresas contra o fechamento do comércio na pandemia da COVID 19. A fundamentação teórica contempla os conceitos de ética e moral, dilemas e falsos dilemas, definição de sujeito moral e ato moral e os dilemas éticos sob a perspectiva da ética e gestão. Nos procedimentos de pesquisa foram utilizados o método do estudo de caso e uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada com o uso da pesquisa em internet e pesquisa documental de reportagens e vídeos postados em meio eletrônico durante o período de março/2020 a maio/2021. A análise de resultados foi realizada a partir do método de análise de conteúdo. Os resultados mostram que o dilema entre salvar vidas ou salvar a economia é um falso dilema, uma vez que salvar vidas é um dever moral do Estado e da sociedade e condição para salvar a economia. O Estado tem papel essencial no fornecimento e articulação de suporte necessário aos empresários durante o período de distanciamento social de modo a preservar, acima de tudo, a saúde da população e os empregos. Desta forma, esta pesquisa contribui com o debate sobre dilemas morais em situações de crise sanitária, nesse caso uma emergência pandêmica, que inclui a tomada de decisões sobre prioridade na aplicação de recursos e ações estratégicas para sobreviver à crises, emergências e desastres.

**Palavras-chave:** Dilemas éticos. Ética empresarial. Gestão de crises. Pandemia COVID-19. Posicionamento ético.

## ABSTRACT

The theme of this article is the positioning of four managers against closing the trade during the COVID-19 pandemic. The research problem is: which dilemmas and false dilemmas characterize the ethical position of four business managers surveyed, contrary to the sanitary protocol for closing the trade in the COVID-19 pandemic? The objective of the study is to analyze the ethical position of company managers against closing trade in the COVID 19 pandemic. The theoretical foundation includes the concepts of ethics and morals, dilemmas and false dilemmas, definition of moral subject and moral act and the ethical dilemmas from an ethics and management perspective. In the research procedures, the case study method and a qualitative approach were used. Data collection was carried out using internet research and documentary research of reports and videos posted electronically during the period from March/2020 to May/2021. An analysis of the results was performed using the content analysis method. The results show that the dilemma between saving lives or saving the economy is a false dilemma, since saving lives is a moral duty of the State and society and a condition for saving the economy. The State has an essential role and the necessary support articulation for entrepreneurs during the period of social distancing in order to preserve, above all, the health of the population and jobs. In this way, this research contributes to the debate on moral dilemmas in situations of health crisis, in this case a pandemic emergency, which includes decision making about the priority in the application of resources and strategic actions to survive crises, emergencies and disasters.

**Keywords:** Ethical dilemmas. Business ethics. Crisis management. COVID-19 pandemic. Ethical Positioning

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Ética e moral.....	16
QUADRO 2 – Lista de reportagens pesquisadas .....	25
QUADRO 3 – Material audiovisual utilizado a partir da plataforma Youtube.....	26
QUADRO 4 – Fases do Plano São Paulo.....	28
IMAGEM 1 – Reportagem Roberto Justus.....	29
IMAGEM 2 – Luciano Hang em ato contra <i>lockdown</i> .....	30
IMAGEM 3 – Retratação de Junior Durski.....	32
IMAGEM 4 – Declaração de Alexandre Guerra.....	32
IMAGEM 5 – Esclarecimento de Carlos Guerra.....	33
IMAGEM 6 – Manifestação em Manaus.....	34

*À todas as vítimas de COVID-19, vocês serão lembrados.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Tema e Problema de pesquisa .....	10
1.2 Objetivos Geral e Específicos.....	11
1.3 Justificativa da Pesquisa .....	12
1.4 Estrutura do Artigo .....	12
<b>2 DILEMAS E FALSOS DILEMAS: SOB AS PERSPECTIVAS DA ÉTICA E DA GESTÃO</b> .....	<b>13</b>
2.1 Definição de Ética e Moral.....	14
2.2 Definição de Sujeito Moral e do Ato Moral .....	16
2.3 Ética empresarial .....	18
2.4 Dilemas e Falsos Dilemas na Gestão Organizacional .....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Método de pesquisa e abordagem dos dados.....	23
3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta dos dados.....	24
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1 – Normas gerais para o funcionamento do comércio e posicionamento dos gestores públicos .....	27
4.2 – Caso Roberto Justus .....	29
4.3 – Caso Luciano Hang .....	30
4.4 – Caso Junior Durski .....	31
4.5 – Caso Carlos Guerra e Alexandre Guerra .....	32
4.6 – Manifestações dos empresários .....	33
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>35</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema de pesquisa

Desde o ano de 2020, o mundo sofre de diferentes formas uma grave crise sanitária com a pandemia do novo Coronavírus, que provoca a doença denominada Covid-19. Trata-se de um problema de saúde que não possui tratamento farmacológico cientificamente comprovado, e as vacinas desenvolvidas começam a ser aplicadas, outras ainda estão em fase de testes. Entre março de 2020 à maio de 2021, a pandemia provocou cerca de 3 milhões de mortes no mundo (BBC, 2021).

Para controlar a propagação deste vírus altamente contagioso, governadores dos Estados, no Brasil, adotaram o protocolo sanitário recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que propõe o distanciamento social, também chamado de quarentena. Tal procedimento sanitário e emergencial consiste no confinamento doméstico da população, e, conseqüentemente, o fechamento de comércios e serviços não essenciais tais como: lojas, restaurantes, academias, bares, entre outros (UOL, 2020). No âmbito da gestão pública e da gestão privada tem se debatido a seguinte questão: manter o distanciamento social e proteger a vida das pessoas, ou, deixar os comércios e serviços funcionando normalmente e proteger a economia do país, que por sua vez também afeta a vida das pessoas significativamente? (UOL, 2020).

Em relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) – World Health Organization (WHO, 2015), emergência é definida como “uma necessidade para ação imediata, não rotineira e coordenada”. Outra definição é desastre: “séria/grave interrupção do funcionamento de uma comunidade ou uma sociedade envolvendo amplamente impactos e perdas humanos, materiais, econômicos e ambientais os quais excedem a habilidade da comunidade ou sociedade afetada de enfrenta-los utilizando seus próprios recursos”.

Esse relatório também afirma que dados quantitativos também podem ser aplicados para uma compreensão de causalidades e extensão do risco em situações de emergência e de desastre, também para um entendimento da capacidade da comunidade e sociedade afetadas para enfrentarem a situação com os recursos de que dispõem. Em situações de emergência e desastre, a capacidade dos sistemas e a disponibilidade de recursos são testados, afirma o relatório. Ainda, de acordo com o relatório, o estudo dos conceitos éticos durante emergências causa alguns desafios morais, uma vez que alguns princípios não podem ser priorizados sem

comprometer outros. Quando aplicado ao contexto de saúde pública, o argumento de preservar o bem coletivo é usado com frequência, no entanto, podem ser controversos comparados aos prejuízos individuais ou sociais. Sendo assim, nestas pesquisas deve-se evidenciar quem suportará estes prejuízos e como eles podem ser minimizados.

Essa questão vem sendo tratada por parte de gestores públicos e privados como um dilema. Os dilemas morais ocorrem, conforme Santos (2020), quando um indivíduo se vê entre dois ou mais possíveis caminhos de ação moral, e busca aquele que seja mais adequado, ou seja, a alternativa considerada mais ética em determinada circunstância, sendo a situação vista pela perspectiva do indivíduo que interage com o dilema moral. Ao analisar a tomada de decisão ética em situações de emergências e desastres, Aung et al. (2017) propõem que essa decisão não deve ser tomada por um único indivíduo ou grupo de indivíduos. Os autores sugerem uma discussão aberta com diferentes pessoas e comunidades, de modo que todos contribuam no debate com suas perspectivas singulares a fim de criar, de forma integrada, um posicionamento ético mais adequado para a gestão em meio aos desastres.

O problema de pesquisa deste estudo consiste na seguinte questão: **quais dilemas e falsos dilemas caracterizam o posicionamento ético de quatro gestores empresariais contrários ao protocolo sanitário de fechamento do comércio na pandemia da COVID-19?**

Entende-se que este debate ético não irá apontar uma resposta correta, no entanto, possibilitará discussões que auxiliarão para a compreensão das questões dos dilemas provenientes do processo ético em tempos de crise sanitária.

## **1.2 Objetivos Geral e Específicos**

O objetivo do estudo consiste em analisar o posicionamento ético de quatro gestores de empresas que se manifestaram publicamente em mídias sociais de esfera nacional contra o fechamento do comércio na pandemia da COVID-19.

Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- a) pesquisar normas gerais utilizadas pela administração pública no estado de São Paulo sobre abertura e fechamento do comércio;
- b) identificar os principais empresários que se manifestaram publicamente contra o fechamento do comércio;

- c) analisar o conceito de dilema moral e o conceito de falso dilema no posicionamento dos gestores pesquisados.

### **1.3 Justificativa da Pesquisa**

Justifica-se o presente artigo nos campos teórico e prático. No que diz respeito às contribuições teóricas, ao propor uma reflexão sobre o posicionamento dos empresários contrários ao fechamento do comércio durante a pandemia do Covid-19, este estudo apresenta caminhos para uma análise crítica do comportamento de empresários em situações de crises, emergências e calamidades.

Ainda que os estudos sobre o tema dilemas sejam de interesse de várias áreas do conhecimento: lógica, filosofia, psicologia, economia e administração, dentre outros, nesse estudo o foco será na presença desse tema dilemas morais na filosofia moral e na administração. Uma consulta realizada em 26 de março de 2021 no Portal da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD e outra consulta no Portal de Periódicos de Administração Spell utilizando as palavras “dilemas éticos e gestores pandemia” retornou com nenhuma publicação de artigo. Isto se dá, devido a realidade e o pouco tempo entre o emergir da situação e as publicações.

Justifica-se a escolha dos 4 gestores pela exposição midiática que seus discursos tiveram, ou seja, foram encontradas reportagens em diferentes veículos de comunicação, devido a magnitude de seus negócios e por serem empresários reconhecidos no meio em que atuam.

Do ponto de vista da prática, acredita-se que ampliar a compreensão do papel dos empresários durante a pandemia por meio dos conceitos de dilemas éticos possibilitará aos gestores um sistema de ferramentas e reflexões para melhor enfrentar tais situações. Além disso, a forma como os empresários lidam com a pandemia influenciará a economia, e a sociedade como um todo.

### **1.4 Estrutura do Artigo**

Este artigo é composto pelo presente capítulo introdutório, que apresenta o tema da pesquisa, e o problema de pesquisa que este estudo busca responder. Na sequência são

apresentados o objetivo geral e objetivos específicos que orientaram a condução da pesquisa. Ao final do capítulo, são apresentadas as justificativas no âmbito teórico e prático.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico a partir de quatro seções. A primeira seção apresenta os conceitos e as diferenças de ética e moral. A segunda seção aborda os conceitos de sujeito moral e ato moral. A terceira seção mostra os conceitos de ética empresarial. Por fim, quarta seção trata da definição dos dilemas e falsos dilemas éticos na gestão organizacional.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, evidenciando a classificação da pesquisa quanto à sua natureza e abordagem dos dados, a técnica de coleta de dados e, ao final, os procedimentos para a análise de dados. Em seguida, o capítulo 4 traz a análise dos depoimentos de empresários contrários ao fechamento do comércio. O capítulo final encerra o artigo com as conclusões.

## **2 DILEMAS E FALSOS DILEMAS: SOB AS PERSPECTIVAS DA ÉTICA E DA GESTÃO**

Este artigo tem como tema o posicionamento de gestores, que se manifestaram publicamente, contrários ao protocolo sanitário de fechamento do comércio devido à pandemia de COVID-19. Sendo assim, é necessário contextualizar o cenário político no Brasil no período em que tais posicionamentos ocorrem. De acordo com jornal El País (2021), o atual governo brasileiro tem como estratégia deixar a população exposta ao vírus, divulgando informações falsas, e recusando-se a adotar medidas para o controle da disseminação do vírus, a fim de retomar as atividades econômicas o mais breve possível.

A polarização política no Brasil também está presente nos Estados da Federação e nas organizações representativas do setor empresarial (Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL, Confederação Nacional da Indústria – CNI, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP e outras entidades estaduais e municipais representantes da indústria e do comércio). Sendo assim, cada Estado estabeleceu um Protocolo Sanitário para conter o avanço do vírus. Um exemplo, no Rio Grande do Sul, o governo estabelece que as regiões com números de casos acima da média reforcem as restrições de atividades comerciais (G1, 2021). Em São Paulo, o governo estabeleceu um protocolo de 5 (cinco) fases para conter o avanço do vírus, sendo que a fase mais rígida permite o funcionamento apenas de serviços essenciais, e a fase mais branda permite o funcionamento de todas as atividades (SÃO PAULO, 2020).

Em Minas Gerais, o governo estadual estabeleceu o Protocolo Minas Consciente que estabelece 4 (quatro) ondas de contenção do vírus, sendo a onda roxa a mais rígida, e a onda verde a mais branda. No entanto, a cidade de Uberlândia, por exemplo, pode seguir o próprio plano de retomada econômica, em alguns períodos no decorrer da pandemia; situações em que as decisões do comitê estadual não implicavam necessariamente em mudança das decisões municipais. Em outros momentos, o governo municipal deveria aderir ao protocolo estadual (G1, 2021).

## **2.1 Definição de Ética e Moral**

Por vezes, as palavras ética e moral são ditas com o mesmo significado. Esta seção tem como objetivo conceituar cada uma destas palavras, pontuar suas diferenças, afim de auxiliar o processo de análise de resultados do presente estudo.

O estudo da ética teve início na Grécia Antiga durante o século V a.C. e os primeiros pensadores acerca deste tema foram os filósofos Platão, Sócrates e Aristóteles. De um modo geral, estes filósofos associavam a ética às práticas morais que favoreciam o desenvolvimento de suas cidades, portanto, pregavam que a ética estava ligada às ações de virtude como honestidade, fidelidade, harmonia (EGG, 2012). Durante a idade média os valores morais e éticos eram definidos pela igreja cristã, que por sua vez relacionava a ética ao conceito de amor ao próximo. Já na idade moderna, a ética fundamentada no cristianismo passou a ser questionada. Surge, portanto, um dos principais filósofos do período, Immanuel Kant, que define a ética como uma espécie de lei prescrita pela própria consciência moral, sendo, portanto, autônoma e individual (EGG, 2012).

O conceito de ética permanece sendo analisado por outros estudiosos. No campo da filosofia moral, Valls (1994, p. 7) define a ética como “o estudo das ações ou dos costumes, e pode ser a própria realização de um tipo de comportamento”. Vazques (1995) afirma que a ética tem como objetivo direcionar a sociedade, de modo que os indivíduos busquem os valores morais básicos para orientação de seu comportamento e, assim, construam uma vida melhor.” A ética tem o papel de capacitar o indivíduo, de modo que o mesmo saiba justificar suas ações para os outros de forma coerente e convincente, ou seja, o sujeito precisa demonstrar boas razões para seus atos (CENCI, 2001). Para Marcondes (2009, p. 9) a ética é um "conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade ou cultura."

Segundo Dias (2014) a ética é uma ciência, e a moral pode ser considerada como a ética aplicada na vida real, ou seja, são as regras e leis instauradas na comunidade. Sendo assim, a partir da definição do bem e do mal, a moral visa garantir a ordem por meio de normas concretas. Ainda de acordo com o autor, os indivíduos buscam agir de forma moralmente correta para atingir sua plenitude, e, portanto, a motivação do agir contribui significativamente para medir a ética e a moral de suas ações

Quanto ao conceito de moral, essa pode ser definida como “o conjunto de regras de condutas assumidas livre e conscientemente pelos indivíduos, com a finalidade de organizar as relações interpessoais, segundo os valores do bem e do mal”, conforme Figueiredo (2008, p. 8). Desta forma, o conceito de moral está relacionado às obrigações impostas pela natureza ao homem, com o intuito de garantir o respeito a si mesmo e aos outros (EGG, 2012). A aplicação da moral no modo de agir é obrigatória para todos os membros da sociedade, e sua não aplicação é considerada um desrespeito, e em alguns casos até mesmo um crime, por parte do próprio indivíduo e da sociedade como um todo (TAILLE, 2016).

De acordo com Vasquez (2005), um problema prático-moral diz respeito à escolha sobre como agir em determinada situação específica, enquanto um problema teórico-ético busca solucionar problemas gerais de cunho teórico. No entanto, apesar de existir uma distinção entre os termos, as soluções dos problemas de caráter teórico-ético implicam diretamente nas soluções dos problemas prático-morais, uma vez que as soluções morais são baseadas na perspectiva da ética, e vice-versa.

Figueiredo (2008) acredita que, de maneira geral, pode-se distinguir ética e moral da seguinte forma: enquanto a moral é utilizada no sentido de definir um conjunto de valores, costumes e condutas de um indivíduo ou comunidade, a ética é mais completa e ampla, ou seja, é o estudo dos diversos sistemas morais criados pelos homens, e busca compreender os pressupostos que os sustentam.

Sobre a relação entre moral e ética Pedro (2014, p. 486) afirma que tanto “a ética implica a moral, enquanto matéria-prima das suas reflexões e sem a qual não existiria, como a moral implica a ética para se repensar, desenhando-se, assim, entre elas uma importante relação de circularidade ascendente e de complementaridade”.

Para Taille (2016, p. 33), “um indivíduo somente agirá conforme princípios e regras morais (seja quais forem) se essas fizerem, para ele, sentido no plano ético”. Sendo assim, moral e ética estão correlacionadas no campo da psicologia. Ainda de acordo com o autor, isto implica

que quando um sujeito não concorda com a moral estabelecida, ele recorre à reflexão ética sobre o assunto.

Os conceitos de ética e moral geralmente são associados a outros conceitos relacionados a eles, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Ética e moral

CONCEITO	
ÉTICA	<b>ANTIÉTICO</b>
	Uma conduta antiética é aquela contrária à ética, que não preenche as condições da pessoa ou sujeito moral: ser consciente de si e dos outros, ser dotado de vontade/capacidade para deliberar, ser responsável, ser livre (CHAUÍ, 2010).
	Contrário à ética (FERREIRA, 2010, p. 159).
	<b>AÉTICO</b>
	Conduta alheia à ética (FERREIRA, 2010, p. 64).
MORAL	<b>IMORAL</b>
	Conduta antiética ou que se realiza contrariando as normas e as regras fixadas pelo dever (CHAUÍ, p. 315, 2010).
	Contrário à moral (FERREIRA, 2010, p. 1128).
	<b>AMORAL</b>
	Conduta indiferente à moral, quando agimos em situações que não são definidas pelo bem e pelo mal, e nas quais não se impõem as normas e as regras do dever (CHAUÍ, 2010, p. 315).
	Que não é nem contrário nem conforme à moral (FERREIRA, 2010, p. 131).

Fonte: Elaborado pela autora

## 2.2 Definição de Sujeito Moral e do Ato Moral

Em estudo no campo da filosofia moral, Chauí (2010) identifica quatro características do sujeito moral. A primeira é a consciência moral, a habilidade de reconhecer que o outro também é um sujeito ético assim como si mesmo. A segunda é a dotação de vontade, ou seja, a capacidade do sujeito de controlar e orientar seus desejos conforme as normas e valores impostos pela sua consciência moral, e, dessa forma, escolher dentre as várias alternativas possíveis. O terceiro elemento é a responsabilidade, a capacidade de ter consciência e responsabilizar-se por seus atos. Por fim, o quarto aspecto trata da liberdade, ou seja, a capacidade de orientar a si mesmo conforme as regras de conduta.

Quanto à ação moral, Albieri (2003) a define como qualquer ato susceptível de julgamento moral, seja para aprovar ou repreender, onde o agente da ação pode ser responsabilizado tanto moralmente como através das leis que regem a sociedade. A característica mais evidente de uma ação moral é a liberdade que o indivíduo possui em escolher agir de determinada forma diante das várias opções disponíveis. Existem duas linhas teóricas acerca da liberdade do indivíduo em tomar uma decisão. A primeira é chamada de determinista, e afirma que a liberdade é uma ilusão, visto que para haver liberdade é necessário possibilidades, mas se a ação decorre de eventos anteriores então não existem múltiplas alternativas para tomada de decisão. A segunda teoria chamada de indeterminismo ou libertarismo metafísico afirma que as causas passadas não necessariamente impõem uma única opção de agir no futuro, sendo assim, o sujeito possui de fato múltiplas alternativas, e é livre para tomar suas próprias decisões (ALBIERI, 2003).

Chauí (2010) afirma que, conforme Immanuel Kant, a razão prática é capaz de criar normas com fins morais, e conseqüentemente, o sujeito busca impor estas normas a si mesmo de maneira racional. Se o sujeito possui a consciência de estabelecer e seguir estas regras conscientemente, então a lei moral não deve ser uma imposição externa. Portanto, o indivíduo torna-se autônomo à medida que cria os próprios valores.

De acordo com Vasquez (2005), a estrutura do ato moral é formada por elementos: motivo, decisão, meios, resultados e conseqüências. O **motivo**, que pode ser consciente ou inconsciente, diz respeito ao que impulsiona o indivíduo a tomar uma decisão. Um sujeito pode tomar uma mesma decisão por motivos diferentes, assim como tomar decisões diferentes pelo mesmo motivo. Os **meios** devem ser escolhidos para obter o resultado desejado. A relação entre meios e fins deve ser analisada de forma concreta e racional, a fim de evitar um moralismo impraticável. Os **resultados** são a concretização do fim desejado, e geralmente tendem a satisfazer as necessidades da comunidade. Por fim, as **conseqüências** avaliam se o resultado do ato moral atende ao resultado esperado e se existem conseqüências significativas para a sociedade.

Para Silveira et. al (2007), ao longo do tempo, o sujeito adquire, através da racionalidade, a capacidade de agir com autonomia, ter a consciência da existência dos direitos alheios e da necessidade de respeitá-los, além de cumprir os deveres impostos pela comunidade que vive. Surge, portanto, a subjetividade atrelada aos padrões de comportamento compartilhados advindas pelo convívio em sociedade. Silveira et. al (2007, p. 189) argumentam que “no campo da moral o sujeito nunca está só. Nesse universo, o indivíduo precisa adequar

suas vontades e apetites às instâncias normativas vigentes no interior do seu grupo ou do meio social em que vive”. Isto significa que apesar do sujeito possuir desejos, via de regra, buscará conciliar seus desejos intrínsecos aos princípios morais e regras da comunidade em que vive.

Sobre a relação entre emoção e ação moral, Silveira (2007, p. 201) afirma que a ação moral não é uma “simples execução de um mandamento da razão”. O que conduz os indivíduos à “determinadas ações poderia ser, assim, associado a uma emoção, de modo que certas condutas, inclusive aquelas que se conformam com a razão, seriam originariamente determinadas por experiências sensoriais de tipo emocional”. No entanto, isto não significa que a ação moral é fruto apenas das emoções. É evidente que o sujeito busca amenizar o conflito entre razão e sentimento na busca de uma conduta ética mais adequada. Ao estudar o sujeito e a ação moral deve-se priorizar a racionalidade, pois muitas vezes os sentimentos não fornecem informações suficientes para a compreensão das ações morais (SILVEIRA, 2007).

O sujeito moral pode ser definido como um ser social que está em constante processo de aprendizado, isto é, um indivíduo que busca definir e escolher uma ação após uma profunda reflexão. Desta forma, pode-se afirmar que a consciência moral do indivíduo não é algo genético, mas sim, fruto de estudos, aprimoramento e profundas reflexões (BASTOS, 2008).

Pereira (2017) afirma que existem dois tipos ou correntes principais de ética: teleológica e deontológica. A ética teleológica possui como essência a noção de bem. Já a ética deontológica é fundamentada nos motivos da ação e na concepção de dever. A ética Kantiana é, de fato, predominantemente racional e caracterizada como uma ética deontológica, ou seja, com ênfase no dever e nos motivos da ação. Os estudos publicados pelo filósofo Immanuel Kant afirmam que uma ação moral será sempre honesta

### **2.3 Ética empresarial**

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2003) a ética é fundamental na sobrevivência de uma organização. Isto porque, a comunidade impõe que uma empresa deve agir de forma ética com todos os seus *stakeholders*. Surge, portanto, a necessidade da criação de códigos éticos que reflitam os valores e a cultura da organização, e que servirão de parâmetro na conduta de todos os profissionais e na mediação de conflitos. Ainda de acordo com os autores, os códigos de ética possuem o objetivo de descrever, de maneira formal, as condutas morais adequadas, de modo a proteger os interesses da empresa e dos colaboradores. Durante a elaboração do código de ética, a empresa deve atentar-se em incluir pessoas dos diferentes setores da empresa no

comitê de ética, afim de garantir o interesse de todos os colaboradores, bem como identificar as particularidades de cada departamento.

Desta forma, os *stakeholders* têm papel essencial nas práticas éticas e antiéticas da organização, no julgamento de comportamentos certos e errados, ditando, portanto, o mundo corporativo (FERREL, 2000). Os gestores devem reconhecer e tomar decisões que visam evitar, antecipadamente, os comportamentos antiéticos afim de evitar possíveis resultados que tenham um impacto custoso em termos monetários, e também sociais, como por exemplo ações judiciais que prejudicarão a própria organização, os funcionários e a sociedade como um todo, especialmente referente à conservação da vida humana (ROSSY, 2011).

Treviño e Brown (2005) acreditam que apenas a criação de códigos éticos não é suficiente para uma gestão ética eficiente. Isto porque, se os funcionários acreditarem que as normas não são cumpridas, e se as práticas inadequadas não são devidamente punidas, as chances de haver uma má conduta por parte dos colaboradores é alta. Por outro lado, se os empregados sentem que são tratados de forma justa, isto é vantajoso para a organização.

Ao analisar a sociedade no final do século XX, Chanlat (1996) afirma que os valores fundamentais que dizem respeito ao ser humano e às condutas éticas foram substituídas pelos valores secundários de produção e lucro constante. Esta atitude chamada de ética utilitarista, conforme o autor, leva os gestores a não se preocuparem com o ser humano propriamente dito, mas apenas criar mecanismos de controle do comportamento desejado, através de um padrão de comportamento ético na empresa.

De acordo com Aktouf (2007), o período pós-globalização trouxe para as empresas um paradigma comparado à síndrome do avestruz, ou seja, assim como um avestruz com a cabeça enterrada no chão e o restante do corpo exposto ao perigo, as empresas possuem dificuldade em encontrar um caminho para se reinventarem, visto que possuem uma ideia engessada de acúmulo de riqueza e maximização do lucro. Ainda de acordo com o autor, as empresas devem buscar um modelo de gestão visando a cooperação e a valorização do ser humano.

As decisões éticas são complexas e frequentemente os empresários deparam-se com dilemas que colocam os valores em conflito. Treviño e Brown (2005) caracterizaram três modelos normativos usuais para orientar os gestores nesta tomada de decisão:

- a) modelo de consequências que avalia os prós e contras à sociedade na tomada de decisão;
- b) modelo deontológico que salienta os princípios de justiça e direito; e,
- c) a ética da virtude orientada pela integridade do indivíduo.

Os autores questionam a ideia de "é fácil ser ético". Essa ideia “pressupõe que os indivíduos automaticamente sabem que estão em um dilema ético e que devem simplesmente escolher fazer a coisa certa”. Mas, o problema é que gestores e gestoras se deparam com diferentes situações que requerem um posicionamento ético e “nem sempre podem reconhecer quando estão enfrentando uma questão moral” (TREVINO; BROWN, 2005, p. 64).

Desta forma, conclui-se que a ética empresarial envolve a criação de estratégias organizacionais que supram, ao mesmo tempo, as necessidades econômicas, sociais e ambientais (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003).

## **2.4 Dilemas e Falsos Dilemas na Gestão Organizacional**

Apesar de moral e ética não possuírem o mesmo significado, conforme seção 2.1, a revisão da literatura ora nomeia dilemas morais, ora dilemas éticos sem diferenciação. Portanto, no presente trabalho, utilizaremos o termo que cada autor propõe em seus respectivos trabalhos. Outra observação é que na literatura de autoajuda é possível encontrar publicação com uma “receita” sobre como lidar com dilemas éticos. Um exemplo dessa publicação, Kidder (2007) propõe uma classificação dos dilemas éticos: quatro paradigmas do tipo certo ou errado que facilitam o processo de relatar as questões e conflitos no âmbito da ética. O primeiro paradigma é justiça ou compaixão; o segundo trata do curto prazo ou longo prazo; o terceiro é entre indivíduo ou sociedade, e, por fim, o dilema entre verdade ou lealdade. Nessa pesquisa, essa literatura não será abordada.

Os dilemas éticos são definidos como uma situação em que o indivíduo tem mais de uma opção de ação e precisa definir qual decisão tomar, visando a decisão mais adequada para o momento, sendo a circunstância vista pela perspectiva do sujeito que interage com o dilema. Conforme Santos (2020), os dilemas éticos possuem três características: trata-se de uma situação complexa, existe um conflito de interesses considerados corretos, e apenas uma ação pode ser escolhida.

Os dilemas morais são escolhas difíceis, o sujeito está diante de uma situação moral em que existem duas ou mais alternativas, o indivíduo só pode escolher uma alternativa de como agir, conforme Silva (2015). Trazendo este conceito para as organizações, pode-se concluir que os dilemas éticos nas empresas são fruto da tentativa de equilibrar o desempenho econômico e o desempenho social. Silva (2015) propõe algumas teorias para a resolução dos dilemas éticos:

a teoria utilitarista propõe a resolução dos problemas éticos com base na alternativa que produzir o bem para o maior número possível de pessoas.

Santos (2020) propõe a classificação dos dilemas éticos entre horizontal ou vertical. Nos dilemas morais horizontais não existe uma estrutura ética lógica de prioridades, sendo assim, não há uma decisão óbvia o que torna, para alguns filósofos, um dilema irresolúvel. Já os dilemas morais verticais possuem uma estrutura ética mais clara e evidente, devido ao amparo legal e à autonomia moral que o sujeito possui para justificar sua tomada de decisão. Santos (2020, p. 288) acredita que “o reconhecimento e a compreensão de dilemas morais podem dar pistas oportunas para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão para as organizações públicas, auxiliando na análise de questões morais por mais de uma perspectiva e caminho de ação”. Sendo assim, os gestores precisam criar um processo de gestão seguro e claro para posicionarem-se diante de um dilema ético de caráter público.

Napoli (2012, p. 81) afirma que “os dilemas morais não dependem apenas de nossas crenças morais, mas de valores que são atribuídos às relações que o sujeito tem com outras pessoas”. Desta forma, os dilemas surgem quando o agente moralmente pode fazer mais de uma ação, e precisa decidir, portanto, qual escolha tomar. Ainda de acordo com o autor, o sujeito faz uma escolha com base em suas crenças e emoções acerca do que seria uma boa ou má ação moral, e, provavelmente, estará diante de um erro moral inevitável. Desta forma, é necessário compreender que as intuições são adquiridas pela junção de emoções, tais como elogio e culpa, e também crenças, do tipo mentir é errado. Existem também os dilemas morais insolúveis ou verdadeiros dilemas, que ocorrem quando o indivíduo deve realizar duas ações, mas não pode fazer ambas ao mesmo tempo (NAPOLI, 2012).

A revisão da literatura acerca do tema dilemas morais mostrou que essa literatura aborda muitas situações práticas apresentadas pelos autores que propõem os dilemas morais típicos. Porém, algumas vezes, esses exemplos se referem a falsos dilemas morais, uma vez que o sujeito é forçado a tomar uma decisão, contra sua vontade. É considerado um dilema verdadeiro apenas os casos nos quais o indivíduo possui autonomia para escolher um caminho dentre as diversas alternativas que possui (GHIDOLIN, 2015). Pensar a ação do sujeito ético pressupõe que esse seja “livre” (CHAUÍ, 2010).

Em estudos sobre *stakeholders*, Freeman (1994, p. 412) questiona a “Tese da separação” adotada e até mesmo ensinada em escolas de negócios: o “discurso do negócio e o discurso da ética podem estar separados em sentenças como: x é uma escolha de negócio que não tem conteúdo moral ético, e x é uma escolha que não tem conteúdo de negócios e ética que não tem

conteúdo de negócios”. Ainda de acordo com o autor, esta separação de negócios e ética possibilita aos gestores a criação de teorias supostamente neutras no que tange à moral, e que são utilizadas para justificar danos cometidos pela organização. Conforme Silva (2015) essa “tese da separação” ensina que é preciso separar ética dos negócios, caso queiram obter melhores lucros. No entanto, essa abordagem trata de um falso dilema, pois empresas podem obter altos lucros e adotar uma conduta ética concomitantemente.

De fato, os gestores, por vezes, deparam-se com dilemas verdadeiros em que existe uma relação entre sujeito e comunidade sob o âmbito moral em um processo subjetivo (SILVA, 2015). Ainda de acordo com o autor, o surgimento dos dilemas verdadeiros está intimamente relacionado ao pluralismo cultural e social, uma vez que o indivíduo sente-se confortável com as variadas alternativas que possui sobre como agir em uma sociedade. Um dilema surge, também, quando um gestor possui a crença de aumentar o lucro constantemente a qualquer custo, mas a sociedade impõe que ele considere os impactos causados aos *stakeholders* em suas decisões, e isso afetar a organização.

A administração é historicamente vista como um campo carregado de comportamentos considerados antiéticos pelos pesquisadores, devido à orientação dos gestores para uma racionalidade instrumental, conforme Solomon (1991). A racionalidade substantiva, de acordo com Serva (1997), é uma característica natural e intrínseca dos seres humanos. Desta forma, o indivíduo busca a autorrealização, sem deixar de lado a satisfação social, por isso, este equilíbrio é obtido através de uma discussão racional e do julgamento moral das ações. Já a racionalidade instrumental está ligada à busca pelo sucesso individual, em detrimento da ética, ou seja, é uma linha de pensamento utilitarista que visa apenas o progresso econômico.

Serva et. al (2015) afirmam que, muitas vezes, nas organizações, os gestores lidam com tensões entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantivas. Isto ocorre porque muitas empresas ainda possuem a lógica de mercado e conseqüentemente lucro constante, no entanto, o processo para atingir estes objetivos possui um conflito ético. Os gestores são responsáveis por lidar com estas tensões a fim de minimizar os impactos negativos para a organização.

A elaboração de uma teoria de políticas para *stakeholders* deve ter como objetivo a ideia de uma sociedade mais justa e humana. No entanto, é evidente que o comportamento humano raramente pode ser justificado por uma perspectiva de racionalidade instrumental. O diálogo aberto sobre as motivações implícitas à implantação de políticas de responsabilidade social corporativa é um importante meio para sua adoção (CAMPOS; BERTUCCI, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Método de pesquisa e abordagem dos dados

Com relação ao método, esta pesquisa utilizou o método do estudo de caso. A justificativa para escolha deste método consiste na necessidade de compreender fenômenos sociais mais complexos. Além disso, de acordo com Yin (2001) este método mostra-se eficiente para análise de situações individuais, sociais, políticas e organizacionais. Ainda de acordo com o autor, sobre o estudo de caso, é possível afirmar que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 19).

A natureza da abordagem dos dados da pesquisa é qualitativa. De acordo com Godoy (1995, p. 62), “a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados”. A vantagem da abordagem qualitativa é caracterizada pelo foco inicialmente amplo, mas que é definido à medida que a pesquisa avança, a partir dos dados coletados, para compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes. Além disso, outra vantagem desta pesquisa é que o estudo é feito pela observação direta da realidade, e não em um ambiente controlado pelo pesquisador (GODOY, 1995).

Para Stake (2011) os métodos mais usuais na pesquisa qualitativa são: observação, entrevista e análise de materiais/documentos. Estes métodos frequentemente sofrem variação conforme a especificidade de cada trabalho, visto que cada pesquisa possui uma compreensão de um contexto único. Sendo assim, recomenda-se que o pesquisador qualitativo estude a causa e efeito de um fato de forma mais aprofundada.

A pesquisa qualitativa busca analisar situações reais de forma singular, além disso, é possível observar, através de uma perspectiva local e temporal, as expressões e atividades dos sujeitos em meio ao ambiente que se propõe analisar (FLICK, 2009).

Os documentos fornecem uma fonte de dados de suma importância para a análise de eventos nos veículos de comunicação. Além disso, em uma pesquisa com análise documental, os documentos precisam ser dispostos de maneira linear, para compreensão e validação do seu conteúdo (MAY, 2004).

### **3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta dos dados**

Esta pesquisa utiliza a técnica da pesquisa documental e pesquisa em Internet em jornais e revistas brasileiras. A pesquisa documental que consiste na organização dos documentos de forma que juntos o conteúdo teórico seja compreendido mais facilmente. Esta análise é formada por três estágios: estabelecer o problema de pesquisa, resgatar o texto e aplicar métodos de amostragem, interpretação e análise. Desse modo, os documentos tornam-se uma fonte de dados indispensável para a interpretação dos eventos, processos e transições nos vínculos sociais (MAY, 2004).

O pesquisador que utiliza a análise documental deve estar atento à credibilidade e representatividade das informações que dispõe, além de interpretar corretamente o material conforme a essência da comunicação que busca transmitir. Sendo assim, é correto que o pesquisador seja neutro, tenha suspeitas de algumas fontes e faça um diagnóstico prévio do material (CELLARD, 2014).

Foi utilizado o método de análise de conteúdo da internet que, de acordo com Frago (2015), possibilita o acesso a diversos materiais tornando-se um método complexo devido a magnitude, variedade e rapidez das informações.

No total foram encontradas 22 reportagens, publicadas em jornais no período de março/2020 a maio/2021 (Quadro 2). Inicialmente, foi feita uma pesquisa utilizando o programa de busca Google sobre “empresários contra distanciamento social pandemia coronavírus”, “empresários contra medidas de restrição pandemia coronavírus” e “empresários”, “contra fechamento do comércio”, “pandemia covid”, “dilemas”. Após algumas reportagens serem localizadas, essas indicavam o link para outras reportagens, e em um segundo momento a busca pelo tema foi conduzida indo de um link para o próximo link indicado. Além desse procedimento, à medida que as primeiras reportagens indicavam os empresários que adotaram esse posicionamento de forma mais destacada, foram conduzidas buscas diretas sobre o comportamento desses empresários.

Quadro 2 – Lista de reportagens pesquisadas

Nº	Data/Hora	Título da reportagem	Fonte
1	24/03/2020 às 12:45	Coronavírus: Empresários minimizam pandemia e são criticados na internet	Jornal Correio Braziliense
2	25/03/2020 às 14:14	Distanciamento social por coronavírus gera 'polarização' entre empresários do país	Jornal Estado de Minas
3	26/03/2020 às 11:57	Luciano Hang, Junior Durski e mais: o que empresários estão falando sobre a quarentena	Jornal Gazeta do Povo
4	26/03/2020 às 01:00	Bolsonaro e Maia politizam temor de empresários com risco econômico do vírus	Jornal Folha de S. Paulo
5	08/07/2020 às 20:21	Empresários pedem reabertura de estabelecimentos comerciais durante manifestação em Uberlândia	Portal de Notícias G1
6	13/07/2020 às 18:56	Comerciante aborda prefeito de Salvador e pede reabertura de shoppings	Portal de Notícias G1
7	11/10/2020 às 09:26	Inauguração de loja da Havan reúne multidão e gera aglomeração em Belém	Portal de Notícias IG
8	12/02/2021 às 15:42	Bauru: dono da Havan e prefeita desafeta de Doria fazem ato contra <i>lockdown</i>	Portal de Notícias Uol
9	24/02/2021	59% dos empresários brasileiros vêm recuperação até o fim do ano	Portal de Notícias Globo News
10	21/03/2021 às 15:00	Economistas pedem ' <i>lockdown</i> ' contra "falso dilema" entre salvar vidas e desempenho econômico	Jornal El país Brasil
11	21/03/2021 às 20:43	Economistas, banqueiros e empresários cobram medidas efetivas contra a pandemia	Jornal Folha de S. Paulo
12	22/03/2021	Na íntegra: o que diz a dura carta de banqueiros e economistas com críticas a Bolsonaro e propostas para pandemia	Portal de Notícias BBC
13	29/03/2021 às 16:56	Em protesto, grupo pede abertura de bares e restaurantes até às 22h	Portal de Notícias Independente
14	31/03/2021 às 11:04	Prefeito de Mongaguá chora ao falar da morte por Covid-19 de pai e irmão comerciantes: 'Preferia que tivessem quebrado'	Portal de Notícias G1
15	31/03/2021 às 23:23	Prefeito de Mongaguá chora ao defender lockdown e falar da morte do pai e irmão	Portal de Notícias CNN
16	01/04/2021	Coronavírus: Ministério Público do Trabalho vai investigar distribuição de 'kit covid' por empresas revelada pela BBC.	Portal de Notícias BBC
17	01/04/2021 às 17:29	Empresário do RJ compra ivermectina para funcionários com covid continuarem trabalhando.	Portal de Notícias Uol
18	06/04/2021 às 11:54	Empresários protestam contra <i>lockdown</i> e pedem reabertura do comércio	Portal de Notícias Terceira Via
19	14/04/2021 às 16:19	Evento com Luciano Hang e Esquiva Falcão gera aglomeração sem máscara na Havan	Jornal Folha de S. Paulo
20	17/04/2021 às 15:54	Mergulhado no 'discurso da estupidez', Brasil está se acostumando à multiplicação das mortes, diz psicanalista	Jornal Folha de S. Paulo
21	20/04/2021 às 04h01	Quero ficar vivo': o dono de bar no Rio que é a favor do <i>lockdown</i> .	Portal de Notícias Uol
22	29/04/2021 às 16:26	Sem distanciamento, Hang inaugura loja da Havan com apoio do SBT e RedeTV	Portal de Notícias Isto É

Fonte: Elaborado pela autora

Além de pesquisas nos jornais, foram pesquisados vídeos postados na Plataforma de vídeos Youtube (Quadro 3).

Quadro 3 – Material audiovisual utilizado a partir da plataforma Youtube

Nº	Título do vídeo	Número de acessos	Duração	Data da postagem	Canal
1	Justus se defende após áudio vazado sobre coronavírus <a href="https://www.youtube.com/watch?v=D_T4hlbsX3w&amp;t=55s">https://www.youtube.com/watch?v=D_T4hlbsX3w&amp;t=55s</a>	115.131	00:06:52	23/03/2020	Uol
2	Empresários criticam medidas do governo e temem colapso da economia <a href="https://www.youtube.com/watch?v=M45nv43-hHk">https://www.youtube.com/watch?v=M45nv43-hHk</a>	21.312	00:02:30	24/03/2020	Uol
3	Fundador do Giraffas explica afastamento do filho por declaração polêmica sobre covid-19 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NK3LxiRUzf0&amp;t=55s">https://www.youtube.com/watch?v=NK3LxiRUzf0&amp;t=55s</a>	47.601	00:02:50	25/03/2020	Uol
4	Me desculpem se fui mal interpretado, diz dono do Madero após comentário sobre mortes por covid-19 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Aesj3YieTh8&amp;t=50s">https://www.youtube.com/watch?v=Aesj3YieTh8&amp;t=50s</a>	16.197	00:02:11	25/03/2020	Uol
5	Multidão protesta contra o fechamento do comércio em Manaus <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0NYLeBeFBuY">https://www.youtube.com/watch?v=0NYLeBeFBuY</a>	46.586	00:01:53	26/12/2020	SBT
6	Bauru: Dono da Havan e prefeita desafeto de Doria fazem ato contra <i>lockdown</i> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Pu_Cf08R-IU">https://www.youtube.com/watch?v=Pu_Cf08R-IU</a>	66.047	00:01:07	12/02/2021	Uol

Fonte: Elaborado pela autora

No total são 6 vídeos entre o período de março/2020 a maio/2021. Inicialmente a busca retornou vários vídeos. Foi pesquisado na plataforma do Youtube as palavras “empresários contra o fechamento do comércio” e “comerciantes pedem reabertura do comércio na pandemia” o que gerou um resultado de muitos vídeos localizados. Alguns vídeos indicavam o link para outros vídeos. As opções de selecionar os vídeos de acordo com o maior número de visualização ou estabelecer um número mínimo de visualização não se mostraram efetivas para os objetivos da pesquisa. Foram selecionados vídeos postados por canais provenientes de jornais popularmente reconhecidos pela sua tradição.

Quanto ao critério de seleção do material pesquisado, de acordo com a abordagem qualitativa, Flick (2009) afirma que pode-se adotar o critério que determina antecipadamente (*a priori*) a “amostragem” de acordo com o problema de pesquisa que remete a uma situação ou casos específicos.

Foi realizado uma descrição dos fatos a partir da leitura das reportagens e da visualização dos vídeos. Uma limitação da metodologia é que a pesquisa documental não possibilita o contato direto com os empresários para uma possível entrevista, desta forma, a análise fica limitada ao conteúdo do material disponível na internet. Sendo assim, é necessário um cuidado na seleção do material pesquisado para garantir maior confiabilidade das informações obtidas para análise.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Essa seção está dividida em seis seções para facilitar a compreensão das informações pesquisadas. A primeira seção diz respeito às normas gerais da administração pública para a abertura e fechamento do comércio. A segunda sessão aborda o vídeo encontrado do empresário Roberto Justus. A terceira seção apresenta as reportagens e vídeos encontrados do empresário Luciano Hang, proprietário da rede de lojas Havan. A quarta seção diz respeito ao vídeo do empresário Junior Durski, fundador do grupo Madeiro. A quinta seção aborda o vídeo do administrador Carlos Guerra, CEO da rede de fast-food Giraffas. A sexta seção aborda as reportagens e vídeos acerca das manifestações feitas por grupos de diversos empresários. Por fim, a sétima seção diz respeito às reportagens e vídeos de gestores públicos acerca do fechamento do comércio.

### **4.1 – Normas gerais para o funcionamento do comércio e posicionamento dos gestores públicos**

Para conter o avanço da pandemia do coronavírus, governadores e prefeitos criaram protocolos de distanciamento social para os estados. Isso se torna necessário em um país com regiões tão diversas como ocorre com o Brasil. Todavia, também no campo da gestão pública, nem todos os governadores, prefeitos e mesmo o presidente do país assumiram uma posição a partir do consenso. Um dos principais motivos para isso foi a politização feita pelo presidente do Brasil a respeito da pandemia e de como enfrentá-la. Desta forma, o presente trabalho apresenta o protocolo aplicado no estado de São Paulo, uma vez que os empresários pesquisados possuem negócios no local. De acordo com o Plano de São Paulo (SÃO PAULO, 2020), foram estabelecidas cinco fases dispostas no Quadro 4 para o gerenciamento do funcionamento do comércio/indústria durante a pandemia.

Quadro 4 – Fases do Plano São Paulo

<b>Fases</b>	<b>Descrição do que pode funcionar</b>
Vermelha	Apenas serviços essenciais podem funcionar.
Laranja	Os serviços podem funcionar com 20% da capacidade e horário reduzido a quatro horas seguidas.
Amarela	As atividades podem funcionar com 40% da capacidade e horário reduzido a seis horas seguidas.
Verde	As atividades podem funcionar com 60% da capacidade.
Azul	Todas as atividades podem funcionar.

Fonte: Elaborado pela autora

Em todas as fases, todos os setores devem funcionar seguindo os protocolos de segurança específicos de cada atividade, e é proibido quaisquer atividades que provoquem aglomerações (SABESP, 2020).

Em março de 2020, no Jornal Folha de São Paulo, o presidente da república do Brasil fez um pronunciamento defendendo a retomada das atividades e distanciamento social apenas para os grupos de risco, contrariando infectologistas e estudiosos do vírus. Já o presidente da câmara mostrou-se indignado com o posicionamento do presidente da república pois defende o cuidado com a vida em primeiro lugar. Este conflito de ideias entre o executivo e o congresso deixou alguns empresários insatisfeitos, haja vista que é necessário um posicionamento único por parte do governo para que todos saibam exatamente como agir diante da pandemia.

De acordo com a teoria dos modelos normativos usuais para orientar os gestores na tomada de decisão proposta por Treviño e Brown (2005) nota-se que os membros do setor executivo possuem uma linha de raciocínio semelhante ao modelo de consequências que avalia os prós e contras à sociedade na tomada de decisão. Já os membros do congresso possuem um posicionamento semelhante a ética da virtude orientada pela integridade do indivíduo. O conflito proposto pelo presente da república pode ser considerado um falso dilema, visto que as políticas públicas devem garantir, acima de tudo, o bem coletivo. Desta forma, sacrificar vidas em prol da sobrevivência do comércio é um ato imoral (ESTADO DE MINAS, 2020).

Em março de 2021, foi publicado no portal de notícias do G1, uma reportagem sobre o prefeito da cidade de Mongaguá fez um pronunciamento, emocionado, sobre a perda de familiares por complicações da Covid-19, ele afirma preferir que seus familiares tivessem falido por seguir as medidas de restrição do que perder a vida pela doença. O posicionamento do prefeito pode ser comparado a racionalidade substantiva, que de acordo com Serva (1997) é

uma característica natural e intrínseca dos seres humanos, onde o indivíduo busca a autorrealização, sem deixar de lado a satisfação social, por isso, este equilíbrio é obtido através de uma discussão racional e do julgamento moral das ações.

#### 4.2 – Caso Roberto Justus

Imagem 1 – Reportagem Roberto Justus



Fonte: Youtube: Uol (2020)

Roberto Justus é CEO do grupo Newcomm e apresentador de televisão brasileiro. Em março de 2020 o empresário forneceu um vídeo para o portal de Notícias da Uol esclarecendo seu ponto de vista acerca da pandemia de COVID-19. No vídeo, Roberto Justus afirma que o número de óbitos desta doença é irrisório comparado ao total de habitantes do país, e que as medidas adotadas pelo governo são desproporcionais ao tamanho do problema. A consequência das medidas do fechamento do comércio e do confinamento doméstico por parte da população, é a destruição da economia brasileira e a criação de um problema social ainda mais grave, uma vez que os comerciantes morrerão, ou pelo vírus, ou pela fome. Ainda de acordo com Roberto Justus, a mídia exagera nas informações para fazer o “politicamente correto”, que por sua vez, acarreta em problemas maiores.

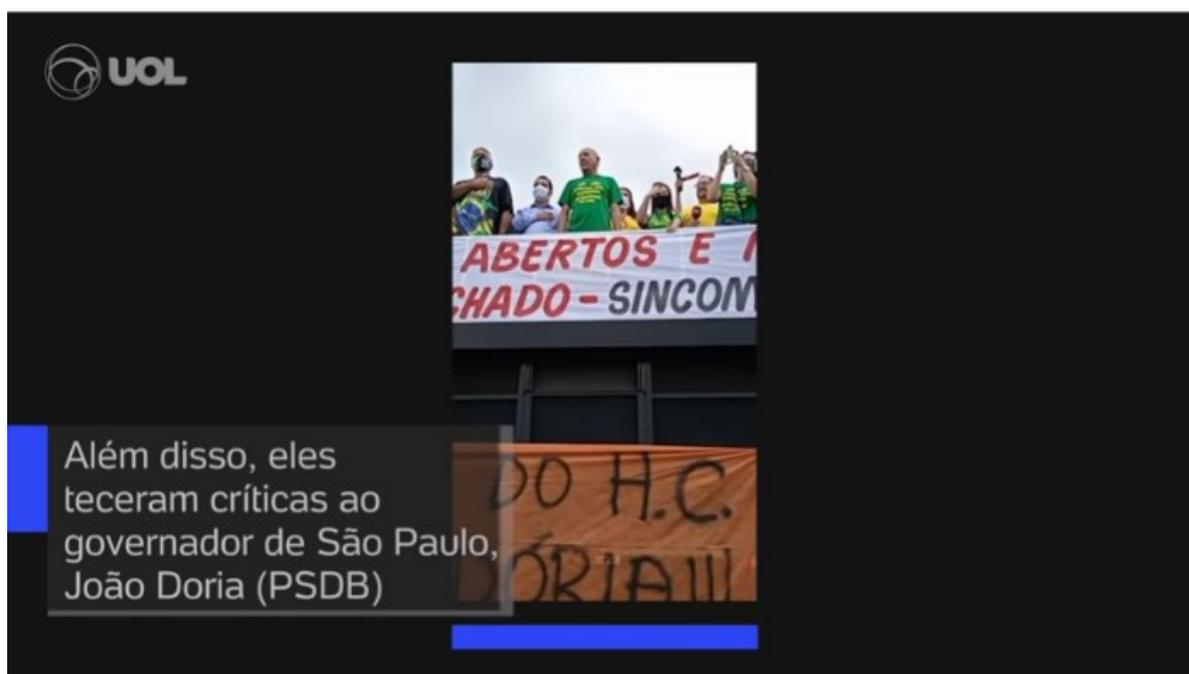
Relacionando este vídeo a teoria dos dilemas éticos proposta por Santos (2020), percebe-se que o empresário acredita que a população brasileira está diante de um “grande” dilema ético, uma vez que as pessoas devem escolher entre morrer pelo vírus, ou morrer de fome. Para solucionar este dilema, conforme proposta por Napoli (2012) surge a necessidade de escolher com base em suas crenças e emoções acerca do que é uma boa ou má ação moral.

O empresário, portanto, posiciona-se a favor da abertura do comércio para salvar a economia, em detrimento da preservação da saúde de toda a população.

### 4.3 – Caso Luciano Hang

Luciano Hang é um empresário e co-fundador da rede de lojas de departamento Havan. Desde 2020 diversas reportagens foram publicadas narrando seu posicionamento sobre o fechamento do comércio na pandemia. A primeira reportagem foi publicada no Jornal Gazeta do Povo em março de 2020 afirma que o empresário acredita que a quarentena pode causar no país um desastre econômico superior a epidemia do coronavírus. A solução, de acordo com o empresário, seria um debate sobre a questão econômica que traz consequência para toda a população. Em dezembro de 2020 o Portal de Notícias relatou que houve na cidade de Belém a inauguração de uma loja da rede Havan, gerando uma grande aglomeração, com funcionários sem máscara. O empresário compareceu na inauguração sem máscara e foi visto abraçando diversas pessoas.

Imagem 2 – Luciano Hang em ato contra *lockdown*



Fonte: Youtube: Uol (2021)

Em fevereiro de 2021, no Portal de Notícias Uol divulgou uma matéria onde o empresário Luciano Hang liderou uma manifestação contra as medidas adotadas pelo governo para conter a pandemia na cidade de Bauru. Isto porque, em fevereiro de 2021 o estado de São Paulo entrou na regra da fase vermelha, restringindo o funcionamento do comércio apenas para serviços essenciais. Em abril de 2021 outro evento trazendo um boxeador foi realizado na matriz da Havan na cidade de Brusque, no estado de Santa Catarina, gerando uma aglomeração de dezenas de pessoas sem máscara. Em março de 2021, o Portal de Notícias IG relata a inauguração de uma unidade das lojas Havan em Osasco, estado de São Paulo. Neste evento, várias pessoas compareceram, inclusive o empresário Luciano Hang e outros empresários, sem o uso de máscara.

É possível relacionar as atitudes do empresário com a teoria proposta por Solomon (1991) de racionalidade instrumental, onde o indivíduo busca o sucesso individual, em detrimento da ética, visando apenas o progresso econômico. Desta forma, o empresário realiza eventos, aberturas de matrizes em descumprimento das normas estabelecidas pelos órgãos públicos competentes, visando apenas o lucro econômico, em detrimento da preservação da saúde de toda a população.

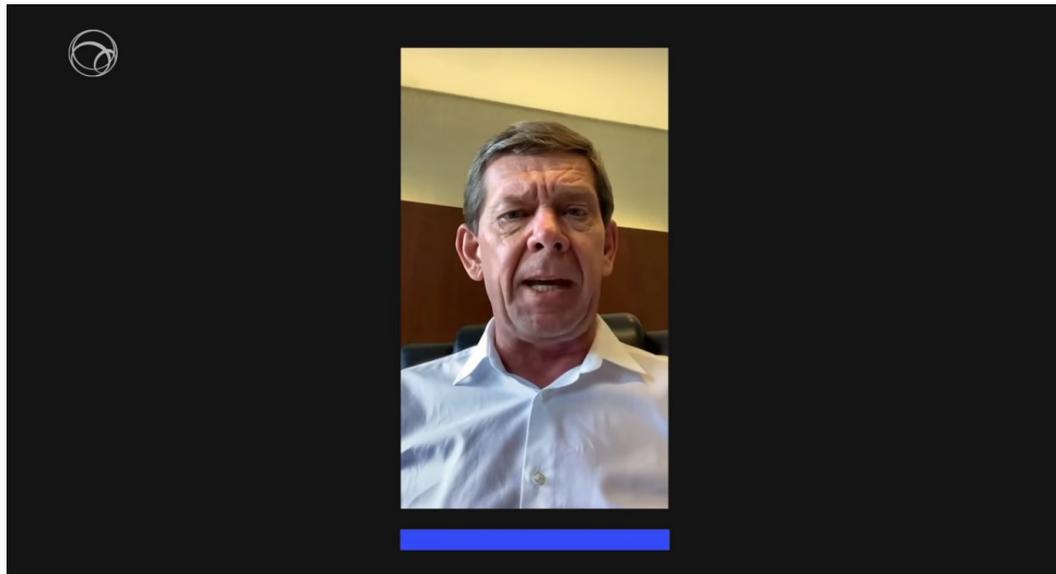
#### **4.4 – Caso Junior Durski**

Junior Durski é o fundador do grupo Madero. Em março de 2020 o Portal de Notícias Uol publicou um vídeo onde o empresário pede desculpas por seu posicionamento acerca da pandemia do COVID-19.

O empresário, assim como o Roberto Justos, afirma ter grande preocupação com as mortes causadas pela doença, mas que as medidas de proteção devem ser “proporcionais”. Junior Durski ainda afirma que sua preocupação é com os pequenos empresários que não terão recursos para manter-se durante o período de distanciamento social.

Nesta declaração, é possível perceber que o empresário possui uma forte preocupação com o coletivo, e cria uma relação de causa e efeito: a causa é o fechamento do comércio, e o efeito a falência dos pequenos comerciantes. Em países emergentes como o Brasil, o governo não possui recursos para proteger as pessoas e empresas durante a quarentena. Surge, portanto, um dilema real entre a vida da população e os efeitos econômicos da quarentena, que afeta diretamente a vida das pessoas (UOL, 2020).

Imagem 3 – Retratação de Junior Durski



Fonte: Youtube: Uol (2020)

#### 4.5 – Caso Carlos Guerra e Alexandre Guerra

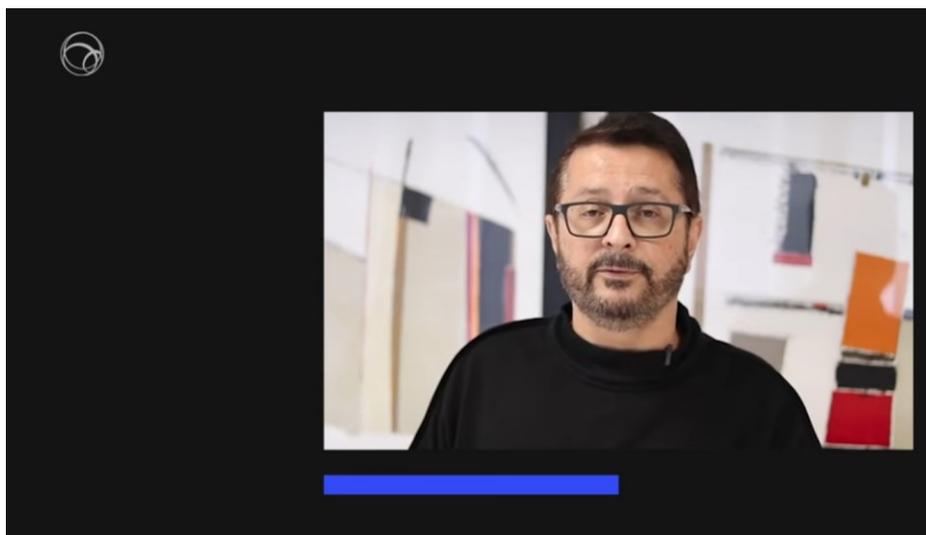
Carlos Guerra é fundador, presidente do conselho de administração, maior acionista e CEO da rede de *fast-food* Giraffas. Em março de 2020 foi publicado um vídeo no portal de notícias da Uol no qual o mesmo afirma que a empresa é pluralista e neutra em relação ao posicionamento do governo e que nenhum porta voz – além do próprio Carlos e assessoria de imprensa- está autorizado a dar declarações em nome da empresa.

Imagem 4 – Declaração de Alexandre Guerra



Fonte: Youtube: Uol (2020)

Imagem 5 – Esclarecimento de Carlos Guerra



Fonte: Youtube: Uol (2020)

Este esclarecimento foi realizado pois o seu filho, Alexandre Guerra, que também faz parte do conselho de administração, fez uma declaração afirmando que quem está com medo da COVID-19 deveria temer perder o emprego. O posicionamento oficial da empresa em relação a pandemia é de manter o distanciamento social, com férias coletivas remuneradas, para não sobrecarregar o sistema de saúde. O Alexandre Guerra foi afastado da empresa após postar esta declaração.

O posicionamento de Carlos Guerra condiz com a teoria proposta por Rossy (2011) de que os gestores devem reconhecer e tomar decisões afim de evitar possíveis resultados negativos para a organização, os funcionários e a sociedade como um todo. Desta forma, após a declaração de seu filho Alexandre, Carlos prontamente publicou um comunicado oficial afim de esclarecer a situação e preservar a imagem da organização. Diante do conflito apresentado, pode-se concluir que o posicionamento da empresa é uma boa estratégia, haja vista que, conforme proposto por Santos (2020), as empresas devem possuir um sistema de gestão claro e seguro para lidar com dilemas éticos de caráter público.

#### **4.6 – Manifestações dos empresários**

Em julho de 2020, foi publicado no Portal de Notícias G1, uma notícia sobre um grupo de comerciantes que pediram a reabertura do comércio de atividades não essenciais na cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, e repreendem as ações de fiscalização por parte dos

órgãos públicos competentes. Outra reportagem encontrada no mesmo Portal de Notícias e mesmo período relata o caso de um comerciante abordou o prefeito de Salvador pedindo a reabertura dos shoppings, emocionado, ele afirma que não sabe como fará para pagar as contas e manter os empregados contratados.

Em março de 2020, o Portal de Notícias Independente narrou uma manifestação ocorrida na cidade de Lajeado, no estado do Rio Grande do Sul, pedindo a reabertura do comércio até as 22 horas. Em abril de 2021, o Portal de Notícias Independente publicou uma matéria sobre manifestações que ocorreram na cidade de Campos dos Goytacazes no estado do Rio de Janeiro. O motivo da manifestação é a prorrogação do *lockdown*, que, de acordo com os manifestantes causarão o fechamento de muitas empresas e consequentemente o aumento do desemprego. Em dezembro de 2020 foi publicado um vídeo na plataforma Youtube, no canal da Uol, onde uma multidão protestou contra o fechamento do comércio na cidade de Manaus no estado do Amazonas para reivindicar a abertura do comércio.

Imagem 6 – Manifestação em Manaus



Fonte: Youtube: SBT (2020)

Em contrapartida, em março de 2021 foi publicado no Jornal de São Paulo uma carta feita por economistas, banqueiros e empresários que cobram medidas mais efetivas por parte do governo para combater a pandemia. Os autores da carta afirmam que é um falso dilema o argumento que os empresários usam de salvar vidas ou salvar a economia, uma vez que estudos apontam que os países que tiveram mais óbitos, consequentemente tiveram um desempenho econômico pior. No Portal de Notícias Uol, foi publicado em abril de 2021, uma reportagem

sobre um comerciante da cidade do Rio de Janeiro que é a favor da política de *lockdown* pois a conservação da vida humana é uma prioridade, e acredita que cabe ao governo dar o suporte necessário para que todos fiquem em casa.

Pode-se concluir que existem empresários contra e a favor das medidas de distanciamento social e quarentena. Trazendo esta situação para o campo teórico, conforme propõe Aung et al. (2017) para uma gestão eficiente em meio à um desastre é necessário uma discussão aberta com diferentes pontos de vista, a fim de criar de forma conjunta um posicionamento ético mais adequado. Além disso, nota-se a tentativa de separação de ética e negócios, por parte dos gestores contrários ao protocolo sanitário de medidas de segurança, o que leva os gestores a criarem uma teoria supostamente neutra para justificar os erros cometidos pela organização de acordo com Freeman (1994). Trata-se de um falso dilema, uma vez que existem empresas que conseguem manter uma conduta ética e altos lucros concomitantemente (SILVA, 2015).

## 5 CONCLUSÕES

A partir da elaboração deste artigo, foi possível analisar situações práticas acerca do posicionamento dos gestores a partir dos conceitos de dilemas e falsos dilemas éticos. Constatou-se que os órgãos públicos criaram um protocolo sanitário de medidas de segurança para conter o avanço da pandemia, relacionando a abertura e fechamento do comércio ao número de casos de Covid-19 e à quantidade de leitos disponíveis nos hospitais. Também foram estabelecidos horários de funcionamento específicos para cada atividade econômica, além do uso obrigatório de máscaras e toque de recolher para a população, e a proibição de quaisquer atividades que gerem aglomeração.

Os 4 empresários mencionados são influentes no meio empresarial, devido ao tamanho de seus negócios. Desta forma, verificou-se que o discurso destes líderes foi repercutido em diversos canais de comunicação, o que influenciou outros empresários de menor porte a propagar o discurso e até mesmo querer obrigar os seus trabalhadores a voltarem a trabalhar, em descumprimento do protocolo sanitário estabelecido pelos órgãos públicos.

Verificou-se que existem empresários com o posicionamento a favor do distanciamento social e do fechamento do comércio. Todavia, o foco da presente pesquisa foi a análise de empresários contrários ao distanciamento social, e que se dizem preocupados com a situação econômica do país e a falência de suas empresas.

A análise dos argumentos de quem defende a abertura do comércio, mesmo diante do risco epidemiológico, mostra a utilização da mesma justificativa: ou morrem os indivíduos pelo vírus, ou pela ausência de recursos financeiros para suas subsistências. Em relação ao problema de pesquisa, conclui-se que o dilema ético entre salvar vidas ou salvar a economia é um falso dilema. Não é possível salvar a economia sem pessoas saudáveis. Obviamente que o Estado tem papel essencial no fornecimento e articulação de suporte necessário aos empresários durante o período de distanciamento social de modo a preservar, acima de tudo, a saúde da população e os empregos. Isso torna a situação complexa, pois pode envolver a sobreposição de direitos: à saúde e à vida e direito de ir e vir.

É possível notar a presença de alguns conceitos da literatura no campo prático, como por exemplo a racionalidade instrumental, em que o sujeito prioriza apenas o progresso econômico. Além disso, os gestores pesquisados parecem adotar a “tese da separação” citada por Freeman (1994) entre ética e negócios. Porém, os negócios ou as empresas têm responsabilidades morais, sobretudo, em situação de emergência ou desastre.

Os resultados encontrados nesta pesquisa reforçam que os gestores enfrentam, com frequência dilemas éticos, especialmente neste período de pandemia, e que estudar suas opiniões, seja de empresários nacionais ou estrangeiros, é válido no âmbito empresarial para propor discussões e aprimorar o senso crítico no ensino da gestão/administração. No âmbito acadêmico, os estudos sobre dilemas éticos empresariais ainda são pouco explorados, portanto, o presente estudo pode auxiliar para que pesquisas futuras acerca deste tema sejam difundidas.

## 6 REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Resenha: - Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz. **Revista Ciências Administrativas**, v. 13, n. 1, p. 173-174, 2007.

ALBIERI, S. Caráter e ação moral: a teoria compatibilista de David Hume. **Metacrítica**, Santa Catarina, v. 12, n. 2, p. 113-122, 2003.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO SABESP (org.). **Entenda as cores para enfrentarmos a Covid 19**. 2020. Disponível em: <http://www.associacaosabesp.com.br/headline/entenda-cores-covid-19>. Acesso em: 06 maio 2021.

AUNG, K. T. RAHMAN, N.; NURUMAL, M. S.; AHAYALIMUDIN, N. Ethical Disaster or Natural Disaster? Importance of Ethical Issue in Disaster Management. **Journal of Nursing**

**and Health Science**, Malásia, v. 6, n. 2, p. 90-93, 2017. <https://doi.org/10.9790/1959-0602079093>

BASTOS, F. S. A contribuição da universidade para a formação do sujeito moral. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 4, n. 5, p. 173-197, jul. 2008.

BBC. BBC.COM. **Covid: o que Brasil pode aprender com países que reagiram bem à pandemia**. São Paulo, 23 Mar. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56482494>. Acesso em: 24 março 2021.

CAMPOS, T. L.; BERTUCCI, J. L. O. Dimensões relevantes para definição de políticas para stakeholders: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 51-64, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000300004>

CELLARD, A. A Análise documental. In. POUPART, J. et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** [p. 295-316]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CENCI, A. V. **O que é ética? Elementos em torno de uma ética geral**. 2. ed. Passo Fundo, 2001.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol III. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, M. S. **Convite À Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2010.

DIAS, M. O. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 1, n. 22, p. 89-113, 2014. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259>

EGG, R. F. R. **Ética nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2012.

EL PAÍS BRASIL. ELPAIS.COM. **A covid-19 está sob o controle de Bolsonaro**. São Paulo, 04 Mar. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2021-03-03/a-covid-19-esta-sob-o-controle-de-bolsonaro.html>. Acesso em: 19 junho 2021.

ESTADO DE MINAS. **Privilegiar economia ou saúde é um 'falso dilema', diz filósofo**. 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/09/internas\\_economia,1145803/privilegiar-economia-ou-saude-e-um-falso-dilema-diz-filosofo.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/09/internas_economia,1145803/privilegiar-economia-ou-saude-e-um-falso-dilema-diz-filosofo.shtml). Acesso em: 06 jun. 2021.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5ª. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRELL, F. **Ética Empresarial - Dilema, tomadas de decisões e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FIGUEIREDO, A. M. **Ética: origens e distinção da moral**. Saúde, Ética & Justiça, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1-9, 2008. DOI: 10.11606/issn.2317-2770.v13i1p1-9. <https://doi.org/10.11606/issn.2317-2770.v13i1p1-9>

- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª. Ed. São Paulo: Artmed/Bookman, 2009.
- FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para a internet**. Editora Meridional: Porto Alegre, 2015.
- FREEMAN, R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- G1. GLOBO.COM. **Governo do RS cobra melhorias nos protocolos de quatro regiões no nível de Ação contra pandemia**. Rio Grande do Sul, 04 Jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/06/04/governo-do-rs-cobra-melhorias-nos-protocolos-de-quatro-regioes-no-nivel-de-acao-contra-pandemia.ghtml>. Acesso em: 19 junho 2021.
- G1. GLOBO.COM. **Minas Consciente': Triângulo do Norte regride para a Onda Vermelha; veja situação do Triângulo do Sul e Noroeste de MG**. Minas Gerais, 17 Jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2021/06/17/minas-consciente-triangulo-do-norte-regride-para-a-onda-vermelha-veja-situacao-do-triangulo-do-sul-e-noroeste-de-mg.ghtml>. Acesso em: 19 junho 2021.
- GHIDOLIN, C. Os dilemas morais como conflitos de deveres disjuntivos. **Revista Eletrônica de Filosofia**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 217-231, 2015.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- KIDDER, R. M. **Como Tomar Decisões Difíceis ou Como Escolher na Vida Entre o Certo e o Certo**. São Paulo: Gente, 2007.
- LA TAILLE, Y. de. Moral e ética no mundo contemporâneo. **Revista USP**, [S. l.], v. 1 n. 110, p. 29-42, 2017. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i110p29-42.
- MARCONDES, D. **Textos básicos da ética: de Platão a Foucault**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- NAPOLI, R. B. O intuicionismo moral e os dilemas morais. **Dissertation de Filosofia**, Santa Maria, v. 35, n. 1, p. 79-98, maio 2012. <https://doi.org/10.15210/dissertatio.v35i0.8680>
- PEDRO, A. P. Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. **Kriterion**, Belo Horizonte, v. 55, n. 130, p. 483-498, 2014. DOI: 10.1590/S0100-512X2014000200002. AKTOUF, O. Resenha: - Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz. **Revista Ciências Administrativas**, v. 13, n. 1, p. 173-174, 2007.
- ALBIERI, S. Caráter e ação moral: a teoria compatibilista de David Hume. **Metacritica**, Santa Catarina, v. 12, n. 2, p. 113-122, 2003.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. Fundamentos de ética empresarial e econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO SABESP (org.). Entenda as cores para enfrentarmos a Covid 19. 2020. Disponível em: <http://www.associacaosabesp.com.br/headline/entenda-cores-covid-19>. Acesso em: 06 maio 2021.

AUNG, K. T. RAHMAN, N.; NURUMAL, M. S.; AHAYALIMUDIN, N. Ethical Disaster or Natural Disaster? Importance of Ethical Issue in Disaster Management. *Journal of Nursing and Health Science*, Malásia, v. 6, n. 2, p. 90-93, 2017.  
<https://doi.org/10.9790/1959-0602079093>

BASTOS, F. S. A contribuição da universidade para a formação do sujeito moral. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 4, n. 5, p. 173-197, jul. 2008.

BBC. BBC.COM. Covid: o que Brasil pode aprender com países que reagiram bem à pandemia. São Paulo, 23 Mar. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56482494>. Acesso em: 24 março 2021.

CAMPOS, T. L.; BERTUCCI, J. L. O. Dimensões relevantes para definição de políticas para stakeholders: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 34, p. 51-64, 2005.  
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000300004>

CELLARD, A. A Análise documental. In: POUPART, J. et. al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* [p. 295-316]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CENCI, A. V. *O que é ética? Elementos em torno de uma ética geral*. 2. ed. Passo Fundo, 2001.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol III. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, M. S. *Convite À Filosofia*. 13. ed. São Paulo: Ática, 2010.

DIAS, M. O. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 1, n. 22, p. 89-113, 2014.  
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259>

EGG, R. F. R. *Ética nas Organizações*. Curitiba: IESDE, 2012.

EL PAÍS BRASIL. ELPAIS.COM. A covid-19 está sob o controle de Bolsonaro. São Paulo, 04 Mar. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2021-03-03/a-covid-19-esta-sob-o-controle-de-bolsonaro.html>. Acesso em: 19 junho 2021.

ESTADO DE MINAS. Privilegiar economia ou saúde é um 'falso dilema', diz filósofo. 2020. Disponível em:

[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/09/internas\\_economia,1145803/privilegiar-economia-ou-saude-e-um-falso-dilema-diz-filosofo.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/09/internas_economia,1145803/privilegiar-economia-ou-saude-e-um-falso-dilema-diz-filosofo.shtml). Acesso em: 06 jun. 2021.

FERREIRA, A. B. de H. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 5ª. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRELL, F. Ética Empresarial - Dilema, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FIGUEIREDO, A. M. Ética: origens e distinção da moral. Saúde, Ética & Justiça, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1-9, 2008. DOI: 10.11606/issn.2317-2770.v13i1p1-9.  
<https://doi.org/10.11606/issn.2317-2770.v13i1p1-9>

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª. Ed. São Paulo: Artmed/Bookman, 2009.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. Métodos de pesquisa para a internet. Editora Meridional: Porto Alegre, 2015.

FREEMAN, R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. Business Ethics Quarterly, Cambridge, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.  
<https://doi.org/10.2307/3857340>

G1. GLOBO.COM. Governo do RS cobra melhorias nos protocolos de quatro regiões no nível de Ação contra pandemia. Rio Grande do Sul, 04 Jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/06/04/governo-do-rs-cobra-melhorias-nos-protocolos-de-quatro-regioes-no-nivel-de-acao-contra-pandemia.ghtml>. Acesso em: 19 junho 2021.

G1. GLOBO.COM. Minas Consciente': Triângulo do Norte regride para a Onda Vermelha; veja situação do Triângulo do Sul e Noroeste de MG. Minas Gerais, 17 Jun. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2021/06/17/minas-consciente-triangulo-do-norte-regride-para-a-onda-vermelha-veja-situacao-do-triangulo-do-sul-e-noroeste-de-mg.ghtml>. Acesso em: 19 junho 2021.

GHIDOLIN, C. Os dilemas morais como conflitos de deveres disjuntivos. Revista Eletrônica de Filosofia, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 217-231, 2015.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>

KIDDER, R. M. Como Tomar Decisões Difíceis ou Como Escolher na Vida Entre o Certo e o Certo. São Paulo: Gente, 2007.

LA TAILLE, Y. de. Moral e ética no mundo contemporâneo. Revista USP, [S. l.],v. 1 n. 110, p. 29-42, 2017. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i110p29-42.

MARCONDES, D. Textos básicos da ética: de Platão a Foucault. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

NAPOLI, R. B. O intuicionismo moral e os dilemas morais. Dissertação de Filosofia, Santa Maria, v. 35, n. 1, p. 79-98, maio 2012.

<https://doi.org/10.15210/dissertatio.v35i0.8680>

PEDRO, A. P. Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. *Kriterion*, Belo Horizonte, v. 55, n. 130, p. 483-498, 2014. DOI: 10.1590/S0100-512X2014000200002. <https://doi.org/10.1590/S0100-512X2014000200002>

PEREIRA, R. R. Dois Tipos de Ética Teleológica. **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, [S. l.], v. 1, n. 30, p. 35-51, 2017.

ROSSY, G. L. Five questions for addressing ethical dilemmas. **Strategy & Leadership**, [S.L.], v. 39, n. 6, p. 35-42, 2011. <https://doi.org/10.1108/10878571111176619>

SANTOS, L. S. 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, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200219>

SÃO PAULO. **Plano São Paulo** (2020). Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>. Acesso em: 21 Mar. 2021.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 414-437, 2015.

SERVA, M.A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>

SILVA, M. A. F. **Lucro com dignidade**: como empresários lidam com dilemas de dignidade na gestão de empresas. Curitiba: Appris, 2015.

SILVEIRA, R. M. G. *et al.* **Educação em direitos humanos**: Fundamentos teórico-metodológicos. João Pessoa: Universitária, 2007.

SOLOMON, R. C. Business ethics. In: SINGER, P. (Ed.). **A companion to ethics**. Oxford: Blackwell, 1993.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TREVIÑO, L. K.; BROWN, M. E. Gestão Ética. **Gv Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 63-79, 2005. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v4n1.2005.34566>

UOL – UOL.COM. **Coronavírus: 'dupla curva' mostra que escolher entre salvar vidas ou a economia é falso dilema**. São Paulo, 11 Abr. 2020. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/04/11/coronavirus-dupla-curva-mostra-que-escolher-entre-salvar-vidas-ou-economia-e-falso-dilema.htm>. Acesso em: 24 Mar. 2021.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. 9ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VÁZQUES, A. S. **Ética**. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHO – World Health Organization. **Ethics in epidemics, emergencies and disasters: Research, surveillance and patient care. Training manual**. Switzerland: WHO, 2015. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/196326/9789241549349eng.pdf;jsessionid=0107A21A317C7B9D8C2F3AC4CDC30A37?sequence=1>. Acesso em: 02 jun. 2021.