

Gestão de Recursos Humanos e Licença Médica: Dilemas no Serviço Público

Resumo: Este caso de ensino aborda a complexa situação de Maria das Dores, uma servidora pública federal recém-empossada em Roraima, que, após um mês e meio, passa a apresentar atestados médicos consecutivos por ansiedade e depressão, decorrentes de dificuldades de adaptação e distância familiar. Ela solicita remoção para sua cidade natal, e não retorna ao trabalho, enviando atestados por e-mail. A instituição se depara, a partir de então, com um dilema multifacetado: garantir o suporte à saúde da servidora, respeitando seus direitos, versus a necessidade de manter a produtividade e a organização do setor, que sofre com a ausência prolongada. A administração precisa equilibrar aspectos legais (validade dos atestados, perícia médica, implicações para a estabilidade) com a dimensão humana da situação, considerando a moral da equipe e a percepção da própria servidora. O caso convida à reflexão sobre como a administração pública deve agir diante de afastamentos por saúde de servidores recém-empossados, buscando um equilíbrio entre acolhimento, legalidade e preservação do interesse público. As questões propostas exploram alternativas imediatas, fatores de priorização na tomada de decisão e estratégias preventivas futuras, com foco na saúde mental dos servidores e na dinâmica do serviço público.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Licença Médica; Saúde Mental; Serviço Público; Ética.

1. Introdução

Este caso de ensino aborda uma situação baseada em fatos reais, complexa, e que tem se tornado recorrente nas instituições de ensino federais localizadas no estado de Roraima. As condições aqui postas retratam as dificuldades da administração em manter os novos servidores advindos da esfera privada, e de outros estados brasileiros, que se deparam com uma realidade completamente diferente daquela que eles estão acostumados.

A relevância deste caso reside na necessidade de as instituições públicas desenvolverem estratégias eficazes para lidar com questões de saúde, especialmente em um contexto de transformações nas relações de trabalho e novas legislações.

2. Contexto do caso “Desafios da Gestão de Pessoas no Serviço Público: O Caso de Maria das Dores”

A senhora Maria das Dores, graduada em Administração, teve sua trajetória profissional construída através da prestação de serviços na iniciativa privada, em seu estado natal. Posteriormente, foi aprovada em um concurso público federal para uma instituição de ensino em Roraima. O processo seletivo, do qual a senhora Maria das Dores participou incluiu diversas etapas, classificatórias e eliminatórias, diante da exigibilidade de alta qualificação e preparação dos profissionais que ingressam no serviço público federal.

Após os trâmites legais e os exames admissionais, Maria das Dores foi considerada apta a ingressar, de fato, no serviço público. Ela tomou posse, e iniciou suas atividades normalmente em janeiro de 2024. Conforme determinação das vagas ofertadas, a servidora teve sua lotação definida para um campus localizado no interior do estado de Roraima, localizado a 250 km da capital, onde passou a exercer suas atividades laborais na coordenação de gestão de pessoas, subordinada diretamente ao Diretor Geral do campus, senhor Francisco. A servidora foi bem recepcionada e acolhida pela equipe e, inicialmente, demonstrou comprometimento, pois buscava entender suas novas atividades, e se adaptar ao novo ambiente de trabalho, bem como as legislações que regem o serviço público.

Um mês e meio após a sua posse, Maria das Dores aproveitou um feriado prolongado para visitar sua cidade natal, cuja distância é superior a 2 mil km da nova lotação. Ao final do feriado, a servidora passou a apresentar atestados médicos consecutivos, emitidos por profissionais da cidade onde se encontrava, alegando que o novo local de trabalho a deixou muito longe de sua família, e isso lhe causou problemas como ansiedade e depressão.

O envio dos atestados médicos tornou-se recorrente, o que levou a servidora a fazer a solicitação, por via administrativas, da remoção para outra instituição federal de ensino, situada em sua cidade natal.

Desde então, Maria das Dores não retornou para Roraima, e seus atestados médicos foram encaminhados por e-mail. Após a solicitação do pedido de remoção, a chefia imediata, e a área de gestão de pessoas, se depararam com a necessidade de entender melhor os limites legais e administrativos do afastamento da servidora.

A situação gerou preocupação na instituição, que se vê diante de um dilema multifacetado: por um lado, há a necessidade de garantir a saúde da servidora, oferecendo o suporte necessário e respeitando seus direitos; por outro, a ausência prolongada de uma

servidora recém-empossada impacta diretamente a produtividade e a organização do setor, gerando sobrecarga para os demais membros da equipe.

Além disso, a administração precisa considerar os aspectos legais e burocráticos envolvidos, como a validade dos atestados, a necessidade de perícia médica e as implicações para a estabilidade no cargo. Há também a perspectiva dos colegas de trabalho, que podem se sentir sobrecarregados ou questionar a situação, e a percepção da própria servidora, que pode estar genuinamente doente ou enfrentando dificuldades de adaptação.

A gestão precisa agir com cautela, evitando julgamentos precipitados no alcance de soluções que contemplem todas as partes envolvidas, sem comprometer a integridade da instituição e a moral da equipe.

Nesse ponto será necessário verificar a questão do suporte à servidora em oposição a necessidade institucional, ou seja, como oferecer a ela o apoio adequado (encaminhamento para perícia, acompanhamento psicológico, etc.), sem prejudicar o andamento das atividades do setor e a carga de trabalho dos demais servidores que estão trabalhando normalmente.

Outro enfoque a ser abordado é a legalidade versus humanidade, onde a instituição deve garantir que todos os procedimentos legais (perícias, prazos, etc.) sejam seguidos rigorosamente, ao mesmo tempo em que demonstra empatia e compreensão pela situação de saúde da servidora.

3. Dilema do caso:

O dilema central a ser explorado é como a administração pública deve atuar diante de um cenário de afastamentos por saúde de uma servidora recém-empossada, equilibrando o suporte ao indivíduo com a manutenção da ética e legalidade administrativa.

Sobreleva-se, neste sentido, os seguintes questionamentos:

1. Quais são as alternativas imediatas que a administração da instituição possui para lidar com a situação?
2. Quais fatores devem ser priorizados na tomada de decisão da administração?
3. Como situações semelhantes poderiam ser evitadas no futuro, considerando a saúde mental dos servidores e a dinâmica do serviço público?

4. Metas de aprendizagem e competências

Este caso de ensino é recomendado para os alunos dos cursos de graduação em Administração, Direito, Gestão pública, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia e Pós Graduação nas referidas áreas, pois emerge-se, diante do referido contexto, um cenário interdisciplinar, nas disciplinas de Administração pública, Direito Administrativo, Ética, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Processos Gerenciais, Psicologia do trabalho e Responsabilidade Social. O propósito deste caso de ensino é encorajar os acadêmicos a:

- a) Compreender os limites legais da atuação da administração pública.
- b) Debater o equilíbrio entre dever funcional e direito à saúde.
- c) Discutir a ética do servidor e da gestão

O método do caso abordado tem leituras prévias obrigatórias, tais como: Lei Federal 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União), o Manual de perícias do SIASS, e o conteúdo de Ética no serviço público, para um aproveitamento mais elevado

dos assuntos abordados. É recomendado ao docente que faça a adequação das atividades às características da turma, assim como sugere-se que o caso seja relacionado às teorias da administração.

5. Origem dos dados do Caso de Ensino

As situações aqui abordadas são reais, mas o caso é fictício: os nomes, locais e alguns detalhes foram alterados para preservar a identidade dos servidores e a confidencialidade dos processos, o que é essencial para adequar a narrativa aos objetivos educacionais.

As informações para a elaborar este caso de ensino foram obtidas por meio de boletins eletrônicos e portarias emitidas pelo órgão. A análise documental do material viabilizou o rastreamento das informações, e dos fatos ocorridos, o que foi fundamental para a elaboração da ideia central que conduz essa situação.

5.1 Perspectivas Didáticas

O presente caso de ensino poderá ser conduzido conforme o perfil da turma, e adaptado para cada estilo de docência. Sugere-se, neste diapasão, que sejam empregadas no mínimo três aulas, e é recomendado a utilização dos prosseguimentos a seguir:

a) Os alunos têm acesso e leem o caso previamente, com o objetivo de analisarem a situação em pequenos grupos.

b) Em uma hora de aula, o docente faz uma exposição do conteúdo ligado às Teorias da Administração, trazendo foco para o caso de ensino.

c) Sugere-se ao docente abordar a temática de ética, gestão de pessoas no serviço público e as licenças para tratamento de saúde.

d) Os alunos deverão ser incentivados a formar pequenos grupos para discussão a ser mediada pelo docente.

e) O objetivo das discussões será a análise aprofundada do caso, a identificação dos problemas, e a proposição de soluções.

Questões para a discussão

1. Quais ações podem ser tomadas pela gestão de pessoas?
2. Como distinguir o uso legítimo de afastamento médico de eventuais abusos?
3. O que poderia ter sido feito na fase de acolhimento da servidora para evitar esse desfecho?

Habilidades a serem desenvolvidas

Ao final da aplicação deste caso de ensino, espera-se que os participantes desenvolvam as seguintes competências:

1-Desenvolver habilidades de trabalho em equipe, argumentação e tomada de decisão coletiva.

2-Aplicar teorias da Administração e conceitos de ética pública na análise de problemas reais do contexto organizacional.

3-Analisar de forma crítica situações que envolvam dilemas éticos, gestão de pessoas, e licenças médicas no serviço público.

4-Identificar e distinguir o uso legítimo de licenças médicas de possíveis abusos, considerando os procedimentos legais e administrativos.

5-Desenvolver propostas de soluções, considerando aspectos legais, humanos e organizacionais.

6. Apresentação teórica e pontos para discussão

Neste tópico, será apresentado de forma sucinta um resumo acerca de Ética e as Teorias da Administração, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do Caso de Ensino apresentado.

6.1 A Ética na Administração Pública

A ética pode ser definida como um conjunto de princípios que balizam o trabalho dos seres humanos, essencial para a preservação da confiança das pessoas nas instituições.

Segundo Skorupski (2007), a ética pode ser entendida como uma reflexão acerca das ações humanas e seus valores, de um ponto de vista normativo, buscando justificações racionais.

Neste diapasão, Maia (1998) afirma que a ética baliza valores e princípios vinculados ao bem comum, ao passo que Silva; Mendes e Nakamura (2012) elencam a ética como elemento indissociável dos direitos humanos fundamentais voltados à autonomia e no julgamento das resoluções individuais, familiares e profissionais.

Depreende-se, do acima exposto, que a ética na administração pública abarca dois conceitos: a ética teleológica, defendida por Aristóteles, e apontada por Tasso; Moesch; Nóbrega (2021) como correlata a concretude das ações humanas voltadas a satisfação individual, e a deontológica, definida por Souza (2018) como o conjunto de Leis e Deveres estabelecidos socialmente, seguindo assim o formalismo Kantiano.

A referida premissa resta evidenciada através da legislação regente, onde o Poder Executivo Federal criou o decreto nº 1.171 em 1994, que traz em seu bojo elementos importantes para que se busque transparência, eficiência e responsabilidade, e em seu inciso II assim estabelece:

“O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.”

Desta forma, evidencia-se que os servidores públicos não devem cometer condutas desonestas, injustas e inoportunas para atender interesses próprios, mas sim, devem buscar o bem estar da sociedade, cabendo a administração pública balizar suas condutas em prol do bem comum.

6.2 As Teorias da Administração

A situação de Maria das Dores pode ser analisada sob o enfoque das diversas teorias da administração, que oferecem diferentes perspectivas sobre como lidar com questões de gestão de pessoas e saúde no trabalho.

Neste modelo, Maximiano (2006) apresenta a administração como o processo de tomada de decisões voltadas ao planejamento, organização, liderança, execução e controle de recursos, bem como sua devida utilização, cabendo, por conseguinte, a administração pública adotar o critério mais adequado ao caso, precipuamente, em relação às delimitações éticas e legais que o caso requer.

- **Teoria Clássica da Administração:** A teoria clássica enfatiza a eficiência e a estrutura organizacional. A administração deve estabelecer normas claras sobre o afastamento e a comunicação com os servidores. Neste sentido, Fayol, 2002 *apud* Souza e Aguiar, 2010, trazem à baila a importância de se criar regras claras para o enfrentamento de problemas complexos, através de sistemas que evitem que cada um crie suas próprias regras.

A definição de procedimentos para a gestão de atestados médicos e a formalização do processo de remoção são essenciais para garantir a eficiência organizacional. A referida premissa parte da necessidade de previsão e controle, já elencada por Fayol, e encontra guarida tanto nas determinações legais, infralegais, e principiológicas, que norteiam a aplicação dos requisitos de conveniência e oportunidade, que igualmente norteiam a administração pública.

Ressalta-se que tal entendimento também emerge da necessidade de observância do princípio da impessoalidade, e da legalidade, positivados no artigo 37, caput da Constituição Federal. No entanto, somente a aplicação com viés burocrático não é hábil para resolver o problema, cabendo a administração, sobretudo, apresentar uma visão humana, alinhada com o tema.

- **Teoria Humanista:** Surgiu por volta de 1920, com grande destaque para os estudos de Elton Mayo na Experiência de Hawthorne, a Teoria das Relações Humanas discorda da abordagem clássica ao enfatizar a importância das relações interpessoais, das necessidades humanas e dos fatores sociais no ambiente de trabalho.

Esta teoria reconhece que os trabalhadores não são apenas recursos, mas seres humanos com motivações e sentimentos que influenciam diretamente sua produtividade e satisfação.

Segundo Cordeiro (2015) “O operário era mais do que uma peça; era um indivíduo com uma personalidade complexa, interagindo com os outros em grupo, motivado não apenas por necessidades materiais, mas também por fatores sociais e psicológicos”.

No caso de Maria das Dores, essa teoria sugere que a administração deve ir além das normas burocráticas e considerar o impacto da distância familiar e da adaptação na saúde mental da servidora, buscando compreender suas necessidades e oferecer suporte emocional e psicológico.

A comunicação eficaz e a escuta ativa são fundamentais para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e empático, onde a servidora se sinta apoiada e valorizada.

- **Teoria Contingencial:** Essa é uma das teorias mais influentes da Administração, ela ganhou força a partir da década de 1960, e defende que não existe uma única forma de construir ou gerenciar uma organização. Pelo contrário, a estrutura e as práticas de

gestão mais eficazes dependem de fatores contingenciais, como o ambiente externo, a tecnologia, o tamanho da organização e as características das pessoas envolvidas. Chiavenato (2014) afirma que não existe um modelo universal para todas as organizações, pois a única constante é a necessidade de mudanças internas e externas.

Para Beuren e Fiorentin (2014) “a Teoria da Contingência destaca como fatores como cultura, tamanho, ambiente, tarefas, tecnologia e métodos influenciam o funcionamento das organizações”.

No caso em questão aqui apresentado fica claro que na aplicação de normas e a busca por soluções, haverá uma análise personalizada, como a perícia em trânsito e o suporte psicológico, são exemplos de uma abordagem contingencial que busca a melhor solução para o contexto específico.

- **Teoria dos Sistemas:** A Teoria dos Sistemas, que foi desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy em meados de 1930, apresenta a organização como um sistema aberto, composto por partes interdependentes e interligadas que interagem com o ambiente externo.

Essa teoria traz a luz que qualquer alteração em uma parte do sistema afeta as demais, e que o sistema como um todo possui características que não podem ser compreendidas apenas pela análise de suas partes isoladas.

Na situação da servidora Maria das Dores, a Teoria dos Sistemas permite analisar a situação de forma holística. A ausência da servidora (uma parte do sistema) impacta diretamente a produtividade do setor, a moral da equipe e a percepção da instituição.

A administração deve, portanto, considerar as interconexões entre a saúde da servidora, a eficiência do setor e o clima organizacional, buscando soluções que promovam o equilíbrio e a adaptação de todo o sistema

6.3 Medidas a Serem Tomadas pela Administração

Diante da situação, a administração deve considerar as seguintes medidas:

- **Avaliação da Situação:** Realizar uma análise detalhada do caso de Maria das Dores, considerando os atestados médicos e a legislação pertinente.
- **Comunicação Clara:** Estabelecer um canal de comunicação aberto com a servidora, garantindo que ela se sinta apoiada e informada sobre seus requerimentos e demais solicitações.
- **Apoio Psicológico:** Oferecer recursos de saúde mental, como terapia ou grupos de apoio, para ajudar Maria das Dores a lidar com sua condição.
- **Treinamento e Sensibilização:** Promover treinamentos para a equipe sobre saúde mental e a importância do apoio mútuo no ambiente de trabalho.

Essas ações não apenas atendem às necessidades de Maria das Dores, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para todos os servidores públicos do órgão.

6.4 Base Legal

- Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais)
- Instruções normativas do SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor)
- Princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

A instituição está em um impasse: respeitar o afastamento médico ou iniciar um processo administrativo solicitando a reversão da aptidão da servidora?

Há dúvidas sobre a necessidade de perícia local, sobre a vulnerabilidade emocional da servidora e os riscos de judicialização da situação. A decisão exige equilíbrio entre acolhimento, legalidade e preservação do interesse público.

6.5 Limites Administrativos sobre as Licenças Médicas

Os servidores públicos federais são regidos pela Lei 8.112/90, que faz referência sobre as licenças para tratamento de saúde em seu artigo 202, enquanto os artigos 203 e 204 regulam os procedimentos para sua concessão, incluindo a necessidade de perícia médica oficial em alguns casos. É importante salientar que a Lei 8.112/90 é complementada por decretos e instruções normativas internas dos órgãos públicos, que têm por objetivo detalhar quais as condutas a serem adotadas, os devidos prazos para a concessão das licenças, e demais procedimentos relacionados à saúde do servidor.

É imperioso destacar que, segundo a manual do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), a administração pública disponibiliza, durante o período de afastamento, a modalidade de perícia em trânsito (em outro estado) para garantir melhor comodidade e adequação dos procedimentos administrativos às necessidades do servidor.

O tempo de afastamento limite para licenças médicas pode variar conforme a legislação vigente, e os servidores públicos devem passar por perícia médica.

Segundo a manual do SIASS a licença de até 120 dias, ininterruptos ou não, no período de 12 meses, será avaliada por perícia singular (por apenas um perito), e acima deste número de dias, obrigatoriamente o servidor passará por junta médica oficial composta por no mínimo dois médicos ou dois cirurgiões-dentistas, respeitadas as áreas de atuação.

A lei de licenças e afastamentos do servidor público estabelece como limite para afastamento o período de 24 meses, desde que apresente atestados médicos que justifiquem a sua condição de saúde. Cabe ressaltar que a junta médica oficial do SIASS tem autonomia em seu trabalho, e poderá aposentar o servidor antes desse período se julgar a inaptidão da capacidade laborativa decorrente da referida condição.

É importante enfatizar que antes de uma indicação para uma possível aposentadoria, a administração deve considerar a possibilidade de readaptação e reabilitação da servidora, buscando a adequação do ambiente de trabalho, que pode incluir a oferta de apoio psicológico e programas de saúde mental.

6.6 Limites Administrativos sobre Remoção

No caso em questão, a servidora Maria das Dores está solicitando remoção para outra instituição de ensino federal, a Lei 8.112/90 em seu artigo 36 trata sobre o assunto e descreve

que “remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”.

Entretanto, o supramencionado pedido administrativo esbarra na autonomia administrativa e independência de outras Instituições de Ensino Federais, devidamente elencada no artigo 1º, parágrafo único da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que elenca os Institutos Federais como autarquias, dotadas de “*autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica, e disciplinar*” (Brasil, 2008).

Neste sentido, embora o referido diploma legisle a respeito de uma rede de ensino, cada unidade possui autonomia para acolher, ou não, o servidor, não sendo cabível a simples remoção sem a devida observância de critérios legais. Isto posto, sobreleva-se a possibilidade do pedido administrativo ser indeferido, o que pode ensejar eventual judicialização da demanda.

Desta forma, a administração pode apresentar alternativas para a servidora, e uma das opções é a redistribuição, que, conforme a legislação vigente, é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, mas que, igualmente, esbarra na mesma circunstância acima descrita.

7. Questões e planos de resolução

A ideia desta seção é apresentar os planos de resolução detalhados para as questões propostas no caso de ensino, abordando alternativas para a administração, fatores de priorização na tomada de decisão e estratégias de prevenção para situações futuras, com foco na saúde mental dos servidores e na dinâmica do serviço público.

Questão 1: Quais são as alternativas imediatas que a administração da instituição possui para lidar com a situação?

Plano de Resolução da Questão 1: Para lidar com a situação de Maria das Dores de forma imediata, a administração da instituição deve focar em ações que equilibrem a legalidade, o suporte à servidora e a manutenção da eficiência do serviço público. O primeiro passo é confirmar a autenticidade do atestado enviado, e verificar se contém as informações necessárias. Por se tratar de servidora pública, deverá ser avaliada, inicialmente, por perícia singular junto ao SIASS, para ter sua licença para tratamento de saúde homologada.

A diretoria de Gestão de Pessoas deverá abrir um canal de comunicação direta com a servidora e abordar a situação de forma empática, buscando entender a situação de saúde e quais foram as dificuldades de adaptação que ela encontrou em seu ambiente laboral.

Outra medida cabível a administração é informar a servidora sobre os recursos de saúde mental disponíveis pela instituição ou por convênios, como acompanhamento psicológico ou encaminhamento para serviços especializados, reforçando o apoio institucional à sua saúde.

Questão 2: Quais fatores devem ser priorizados na tomada de decisão da administração?

Plano de Resolução da Questão 2: Assegurar que todas as ações e decisões estejam em estrita conformidade com a Lei nº 8.112/1990, o Manual do SIASS, e demais normativos aplicáveis ao serviço público federal.

Buscar minimizar o impacto da ausência da servidora na coordenação de gestão de pessoas, garantindo que as atividades essenciais do setor continuem sendo executadas sem prejuízo. Isso pode envolver a redistribuição de tarefas de forma temporária e a comunicação transparente com a equipe.

A Gestão de pessoas e a Diretoria geral do Campus, também deve gerenciar a percepção da equipe sobre a situação, evitando que a ausência prolongada de um colega gere desmotivação, sobrecarga excessiva ou questionamentos sobre a justiça e a equidade das decisões administrativas.

Questão 3: Como situações semelhantes poderiam ser evitadas no futuro, considerando a saúde mental dos servidores e a dinâmica do serviço público?

Plano de Resolução da Questão 3: O primeiro ponto a ser tratado é a elaboração de diretrizes que definam claramente o que constitui um afastamento médico legítimo e quais são os procedimentos a serem seguidos.

Criar e implementar políticas claras sobre gestão de pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Implementar um programa de mentoria, onde servidores mais experientes possam apoiar os recém-chegados, especialmente aqueles de outros estados ou com experiência prévia apenas no setor privado. O mentor pode auxiliar na adaptação à cultura do serviço público, às normas e à nova realidade social e geográfica.

Nos editais a serem lançados e nos termos de aceite da vaga deverá conter informações detalhadas sobre a cidade de lotação (serviços, moradia, transporte, lazer, etc.) antes mesmo da posse, para que o servidor possa se preparar e tomar decisões mais informadas sobre a mudança. Realizar acompanhamentos periódicos após a posse com os novos servidores, por meio a gestão de pessoas ou de psicólogos organizacionais, para identificar precocemente dificuldades de adaptação, estresse ou sinais de problemas de saúde mental.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. L. S. DE .; GARCIA, J. C. R.; FREIRE, G. H. DE A.. Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 25, n.

1, p. 160–178, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/krNfxypWrKQ3YqGhXgVvc8m/> Acesso em: 01 agosto. 2025.

BRASIL. Campanha de Integridade e Ética Pública. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacacao/pdf-portarias/CampanhaIntegridade_EticaPublica.pdf. Acesso em: 08 jul. 2025.

CORDEIRO, L. L.. O significado de "relações humanas". Revista de Administração de Empresas, v. 1, n. 2, p. 13–25, set. 1961. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/R6hL9RFChBFGSNQZCjTYvJx/> Acesso em: 01 agosto. 2025.

DE SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100008>. Acesso em: 30 jul. 2025.

NICOMEDES, D. L. Código de ética do serviço público: teoria e aplicação prática. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

NUNES-NETO, N.; CONRADO, D. M. Ensinar ética. Educação em Revista, v. 37, p. e24578, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/D53k7Q6Kj5Wcgn9m6gLMcjB/?lang=pt> Acesso em: 08 jul. 2025.

REVISTA FT. Ética no setor público: desafios e reflexões. Disponível em: <https://revistaft.com.br/etica-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes> . Acesso em: 08 jul. 2025.

SKORUPSKI, J. Ética. In: BUNNIN, N.; TSUI-JAMES, E. P. (orgs.). Compêndio de Filosofia. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 213-243.

SILVA, C. R. C.; MENDES, R.; NAKAMURA, E. A dimensão da ética na pesquisa em saúde com ênfase na abordagem qualitativa. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 21, n. 1, 2012. DOI: 10.1590/S0104-12902012000100005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/4ZGDpQpBJKqQRF7xqsf4cCb/>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SOARES, D. M.; VILAR, R. L. A. DE; MEDEIROS, K. S. A ética na gestão pública. Saúde e Sociedade, v. 32, p. e230243pt, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/sistema-de-gestao-da->

[etica/guias-e-modelos-de-documentos/guia-cep-entes-subnacionais-com-anexos-2023.pdf](https://www.casi.org.br/etica/guias-e-modelos-de-documentos/guia-cep-entes-subnacionais-com-anexos-2023.pdf).
Acesso em: 30 jul. 2025.

ELIOENAI CARNEIRO DA FONSECA elioenai@ufrj.br
Mestranda em Gestão e Estratégia pela UFRRJ
Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro /Instituto Federal de Roraima
Boa Vista/RR - Brasil
Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Comunicação, Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida e Responsabilidade Social.

RODRIGO ELIZEU DE SOUZA souzaxrodrigo@gmail.com
Pós Graduado em Direito Eleitoral pela Faculdade Metropolitana
Instituição de Vinculação: Faculdade Cathedral de Ensino Superior/ Instituto Federal de Roraima
Boa Vista/RR - Brasil
Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Direito Administrativo, Direito Eleitoral
Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida e Responsabilidade Social.

PAULO LOURENÇO DOMINGUES JUNIOR pldominguesjr@uol.com.br
Professor Dr da UFRRJ
Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Seropédica, RJ
Áreas de interesse em pesquisa: Burnout, Estresse e Qualidade de Vida.