

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA

JANETE APARECIDA DA SILVA

**Ética e Valores Sociais no Ensino Superior: Fatores que Moldam a Conduta
dos Profissionais da Educação.**

Apoio: CAPES

Maringá

2026

JANETE APARECIDA DA SILVA

Ética e Valores Sociais no Ensino Superior: Fatores que Moldam a Conduta dos Profissionais da Educação.

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, na Linha de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

Apoio: CAPES
ODSs Contemplados: 04,08,10,16

Maringá

2026

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S586e

Silva, Janete Aparecida da

Ética e valores sociais no ensino superior : fatores que moldam a conduta dos profissionais da educação / Janete Aparecida da Silva. -- Maringá, PR, 2026.
154 f. : il. color., figs.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Ética organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Valores sociais. 4. Instituições de ensino superior. 5. Governança ética. I. Crubellate, João Marcelo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.402



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **vinte** dias do mês de **março** do ano de **dois mil e vinte e seis**, às **nove horas**, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Ética e valores sociais no ensino superior: fatores que moldam a conduta dos profissionais da educação”**, de autoria de **JANETE APARECIDA DA SILVA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. João Marcelo Crubellate (presidente); Dr. Marcos Vinícius Pereira Correa (membro examinador externo – PPGADM/UFPR); e Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de: **Aprovada(o)**; **Aprovada(o) com correções**; **Reprovada(o)** pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.


EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 20 de março de 2026.


Dr. João Marcelo Crubellate
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCOS VINICIUS PEREIRA CORREA
Data: 07/04/2026 16:48:39-0300
verifique em <https://validar.itf.gov.br>

Dr. Marcos Vinícius Pereira Correa
(membro examinador externo – PPGADM/UFPR)


Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinador do PPA)



Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

Agradecimentos

Este trabalho vai além das páginas que o compõem.

Ele carrega consigo as escolhas, os desafios superados e os momentos que deram sentido a cada etapa até aqui.

Por isso, este momento de agradecimento é o reconhecimento de que cada passo foi construído com o apoio e a presença de pessoas essenciais ao longo da jornada:

Ao meu filho, Otávio Luiz, razão mais profunda de tudo. Que, mesmo sem compreender totalmente este percurso, esteve presente em cada etapa, sendo minha força, meu sentido e meu lembrete constante de por quê seguir.

À minha mãe, Maria Sena da Silva, pelo amor que sustenta tudo. Mulher forte que, mesmo diante das dificuldades e das renúncias, nunca deixou de seguir, com coragem, dignidade e um cuidado que não se mede. Se hoje estou aqui, é porque um dia ela não desistiu, porque ensinou, com a própria vida, o valor da resistência, do trabalho e da fé. Carrego em mim tudo aquilo que ela construiu.

Ao meu pai, Sebastião Leite da Silva, *in memoriam*, que partiu quando eu ainda era criança, mas cuja ausência nunca significou vazio. Sua lembrança permanece como uma presença que me acompanha, me fortalece e, de alguma forma, também me trouxe até aqui.

Ao meu marido, Claudemir Rogério de Aquino, pela parceria, pela paciência e pelo apoio constante ao longo deste percurso. Mesmo com a distância, as estradas e o tempo que muitas vezes nos separaram, esteve presente de forma inteira, com escuta atenta e interesse sincero. Por sustentar comigo os dias difíceis, acolher minhas inquietações e celebrar, com generosidade, cada pequeno avanço.

Às minhas irmãs, irmãos, sobrinhos e demais familiares, que, de diferentes formas, estiveram presentes neste caminho, seja no apoio, na torcida ou simplesmente no sentimento de pertencimento que sempre me sustentou.

Aos meus cunhados, Alex e Nilda, que partiram no mesmo ano, mas deixaram em mim a lembrança do carinho, do incentivo e do orgulho que sempre demonstraram ao

acompanhar este caminho. Suas presenças seguem vivas na minha memória e no significado desta trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, pela condução ética e pelo acompanhamento que, mesmo em meio às muitas demandas da vida acadêmica, contribuiu para o direcionamento e a consolidação deste trabalho. Registro aqui meu respeito pela sua trajetória e pela forma como conduziu este processo, colaborando, de maneira objetiva e precisa, para a realização desta dissertação.

Aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva e Prof. Dr. Marcos Vinícius Pereira Correa, pela leitura cuidadosa, pelas contribuições e pelas provocações que ampliam este estudo e o projetam para além de seu término.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da UEM, pelas disciplinas ministradas, pelos conhecimentos compartilhados e pelas reflexões que contribuíram para minha formação ao longo deste percurso, e ao Bruhmer, pela atenção, cuidado e disponibilidade constante, sempre conduzindo tudo com acolhimento e gentileza.

Aos professores e amigos Dra. Angélica Ferreira Rosa, Felipe Violi Monteiro e Me. Ricardo Dantas Lopes, pelo apoio generoso, incentivo constante e pela presença fundamental desde o início deste percurso. Sem vocês, este caminho talvez nem tivesse começado naquele momento. Foram decisivos para que este sonho deixasse de ser apenas possibilidade e se tornasse realidade.

Aos colegas de trabalho, que, entre rotinas, desafios e responsabilidades compartilhadas, dividiram dúvidas, angústias e descobertas, tornando essa jornada mais leve, mais humana e profundamente significativa.

À Instituição de Ensino Superior objeto desta pesquisa, pela abertura e pela possibilidade de realização deste estudo em seu contexto institucional.

Aos participantes da pesquisa, que confiaram suas experiências, dilemas e percepções, dando vida a este trabalho.

A Deus, fonte de fé, força e propósito.

Após finalizar este projeto percebi que sustentar uma pesquisa exige mais do que disciplina: exige coragem. Exige permanecer quando seria mais fácil recuar. Exige acreditar mesmo quando o caminho insiste em se tornar difícil.

Este trabalho é reflexo de uma trajetória conduzida com coragem e perseverança. Que ele não se encerre aqui, mas permaneça como movimento, abertura e possibilidade de novos caminhos.

*“Ser consciente é ter tempo:
tempo para não agir imediatamente,
tempo para manter uma distância do
presente e, assim, poder responder ao
que se apresenta.”*

Emmanuel Levinas

RESUMO

Esta dissertação investiga como gestores e técnicos-administrativos vivenciam e interpretam as diretrizes éticas e os valores sociais no cotidiano de uma Instituição de Ensino Superior privada, explorando as tensões entre normatividade institucional, cultura organizacional e experiência vivida. Para tanto, revisou-se a literatura sobre ética institucional, valores sociais, cultura organizacional e relações de poder, articulando contribuições da ética filosófica, da sociologia e da teoria crítica aplicadas ao contexto educacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo-interpretativo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e técnicos-administrativos, sendo os dados analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. A partir do processo de codificação e interpretação, foram identificados quatro eixos analíticos estruturantes: dilemas éticos cotidianos, valores em conflito, pressão hierárquica e autonomia e julgamento ético. Os resultados indicam que a ética institucional é amplamente reconhecida como elemento central para a legitimidade das práticas organizacionais; entretanto, sua vivência se manifesta de forma diferenciada e atravessada por assimetrias hierárquicas. Verificou-se uma distância recorrente entre as diretrizes formais e a prática cotidiana, o que desloca a responsabilidade moral para o plano individual e condiciona o exercício da autonomia ética às posições ocupadas na estrutura organizacional. Observou-se também que a hierarquia atua como elemento estruturante da cultura institucional, influenciando a interpretação e a aplicação das normas éticas, ao mesmo tempo em que coexistem práticas relacionais de cuidado e expectativas de maior diálogo e corresponsabilidade. Por fim, constatou-se que a ética institucional não opera prioritariamente como sistema normativo formal, mas como campo moral relacional, estruturado por diferentes posições institucionais e relações de poder que moldam, de maneira heterogênea, a experiência ética no cotidiano organizacional. A pesquisa contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão da ética institucional como fenômeno relacional e micropolítico no contexto das Instituições de Ensino Superior. Do ponto de vista organizacional, o estudo oferece subsídios para o fortalecimento de práticas institucionais mais dialógicas, participativas e formativas, capazes de promover maior coerência entre discurso normativo e experiência vivida.

Palavras-chave: Ética organizacional; Valores sociais; Governança ética; Cultura organizacional; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

This dissertation investigates how managers and administrative staff experience and interpret ethical guidelines and social values in the daily context of a private Higher Education Institution, exploring the tensions between institutional normativity, organizational culture, and lived experience. To this end, the study reviews the literature on institutional ethics, social values, organizational culture, and power relations, articulating contributions from philosophical ethics, sociology, and critical theory applied to the educational context. The research adopted a qualitative approach of a descriptive-interpretative nature. Data were collected through semi-structured interviews conducted with managers and administrative staff and analyzed using Content Analysis. Through the coding and interpretative process, four structural analytical axes were identified: everyday ethical dilemmas, conflicting values, hierarchical pressure, and autonomy and ethical judgment. The findings indicate that institutional ethics is widely recognized as a central element for the legitimacy of organizational practices; however, its lived experience manifests in differentiated ways and is shaped by hierarchical asymmetries. A recurring gap was identified between formal guidelines and everyday practice, shifting moral responsibility to the individual level and conditioning the exercise of ethical autonomy according to one's position within the organizational structure. The study also observed that hierarchy functions as a structuring element of institutional culture, influencing the interpretation and application of ethical norms, while relational practices of care coexist with expectations for greater dialogue and shared responsibility. Finally, the results demonstrate that institutional ethics operates less as a formal normative system and more as a relational moral field structured by different institutional positions and power relations that heterogeneously shape ethical experience in everyday organizational life. The study contributes theoretically by deepening the understanding of institutional ethics as a relational and micropolitical phenomenon within Higher Education Institutions. From an organizational perspective, the research provides support for strengthening more dialogical, participatory, and formative institutional practices capable of promoting greater coherence between normative discourse and lived experience.

Keywords: Organizational ethics; Social values; Ethical governance; Organizational culture; Higher Education Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Estrutura conceitual da ética institucional nas Instituições de Ensino Superior	62
Figura 2 – Mapa analítico das categorias e eixos estruturantes da ética institucional	122
Figura 3 – Representação cartográfica das forças reguladoras e forças reflexivas na ética institucional	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo: Categorias, Frequência e Exemplos de Fala.....	61
Quadro 2 - Cronograma de Execução da Pesquisa.....	65
Quadro 3 - Categorias Emergentes Transversais G1 ao G11.....	74
Quadro 4 - Categorias Emergentes Transversais TA1-TA11.....	86
Quadro 5 - Categorias Transversais e Interseções Interpretativas entre Gestores e Técnicos-Administrativos.....	98
Quadro 6 - Correspondência entre Perguntas de Pesquisa, Eixos e Núcleos Interpretativos.....	116
Quadro 7 - Códigos e Categorias do Atlas.ti.....	125

APÊNDICE 1

PLANILHAS ANALÍTICAS E RASTREABILIDADE DO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

Quadro A - Exemplo da Matriz de Codificação Individual (Gestor).....	146
Quadro B - Exemplo da Matriz de Codificação Individual (TA).....	146
Quadro C - Consolidação de Códigos e Frequência Analítica.....	146

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

G – Gestor

IES – Instituição de Ensino Superior

ISFA – Instituição Superior de Formação Acadêmica

MEC – Ministério da Educação

T.A. – Técnico-Administrativo

TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: ROTEIRO DE PESQUISA.....	147
ANEXO II: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	149

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de Pesquisa	20
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Justificativa	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 A Ética e os Valores Sociais na Educação: Fundamentos Conceituais	27
2.1.1 Definições de ética (ética filosófica, ética profissional, ética aplicada)	28
2.1.2 Diferença entre moral, ética e valores	30
2.1.3 Valores sociais e ética na formação de sujeitos e instituições	32
2.1.4 Relações entre ética e educação	36
2.1.5 A ética no cotidiano das instituições de ensino (IES)	37
2.2 As Diretrizes Éticas Institucionais nas IES	39
2.2.1 Conceito, função e importância nas práticas acadêmicas	40
2.2.2 Formulação: políticas, regimentos, códigos e órgãos de integridade	40
2.2.3 A importância das diretrizes éticas nas práticas acadêmicas	41
2.2.4 Como são formuladas as políticas internas, regimentos e códigos de conduta	43
2.2.5 O papel dos conselhos de ética, comissões e corregedorias	45
2.2.6 Relação entre essas diretrizes e a legislação educacional (LDB e diretrizes do MEC)	47
2.2.7 Como as diretrizes regulamentam condutas e preservam valores institucionais	48
2.2.8 Diretrizes e Prática Profissional no Ensino Superior	49
2.2.9 A distância entre a norma e a prática	50
2.2.10 Desafios na implementação das diretrizes	52
2.2.11 Casos de dilemas éticos enfrentados por profissionais	55
2.2.12 A influência dos valores sociais (explícitos e implícitos) na interpretação dessas diretrizes	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Natureza da Pesquisa e Perguntas de Pesquisa	58
3.2 Finalidade e propósito da pesquisa	60
3.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa	61
3.3 Abordagem da pesquisa	62
3.4 Análise documental	63
3.5 Entrevistas	64
3.6 Análise dos dados	66
3.7 Triangulação de dados	70
3.8 Aspectos éticos da pesquisa	71
3.9 Contextualização sintética do tema	71
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	73
4.1 Síntese Comparativa dos Gestores (G1 a G11)	74
4.1.1 Perfil e Contexto Institucional	75
4.1.2 Convergências Discursivas	76
4.1.3 Divergências Discursivas	78
4.1.4 Categorias Emergentes	79
4.1.5 Interpretação Integrada	83
4.1.6 Síntese Final (G1 ao G11)	84

4.2 Síntese Comparativa dos Técnicos-Administrativos (TA1-TA11)	86
4.2.1 Perfil e Contexto Institucional dos Técnicos-Administrativos (TA1-TA11)	86
4.2.2 Convergências Discursivas (TA1-TA11)	88
4.2.3 Divergências Discursivas (TA1-TA11)	90
4.2.3.1 Síntese das divergências	92
4.2.4. Categorias Emergentes Transversais	93
4.2.5 Interpretação Integrada	94
4.2.6 Síntese Final dos Técnicos-Administrativos (TA1-TA11)	95
4.3 Síntese Comparativa Geral entre Gestores e Técnicos-Administrativos	96
4.3.1 Panorama Geral e Relação Hierárquica das Percepções Éticas	98
4.3.2 Convergências entre Gestores (G1-G11) e Técnicos-Administrativos (TA1-TA11) ..	99
4.3.3 Divergências e Assimetrias Éticas entre Gestores e Técnicos-Administrativos	102
4.3.4 Categorias Transversais e Interseções Interpretativas	104
4.3.5 Interpretação Integrada e Implicações Analíticas	106
4.3.6 Síntese Final: Ética Institucional como Campo de Tensões Simbólicas	108
4.4 Análise Exploratória das Percepções Éticas (G1-G11; TA1-TA11)	110
4.5 Tendências Emergentes na Percepção da Ética Institucional	112
4.6 Considerações Interpretativas Iniciais à Luz do Referencial Teórico	114
4.7 Análise Categrorial Integrada: Síntese das Narrativas e Convergências Interpretativas ·	119
4.8 Correspondência Analítica entre Perguntas de Pesquisa, Eixos e Núcleos Interpretativos	
.....	122
4.8.1 Integração dos Resultados à Luz das Perguntas de Pesquisa	125
4.9 Mapa Conceitual – Categorias da Análise	127
4.9.1 Apresentação e Leitura Interpretativa do Mapa Conceitual	129
4.9.2 Síntese Teórica Representada no Mapa:	129
4.10 Organização e Codificação dos Dados	130
4.10.1 Procedimentos de Organização e Codificação	130
4.10.2 Categorias Teóricas e Emergentes: Articulação Analítica	131
4.10.3 Da Codificação à Cartografia Ética Institucional	132
4.10.4 Rastreabilidade Metodológica e Consistência Analítica	132
4.10.5 Encaminhamento para a Análise Interpretativa	133
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	134
5.1 Análise Interpretativa	134
5.2 Dilemas Éticos Cotidianos: entre a Norma Institucional e a Experiência Vivida	135
5.3 Valores em Conflito: tensões morais e disputas simbólicas no cotidiano institucional ·	137
5.4 Pressão Hierárquica: dispositivos de poder e conformação ética no cotidiano institucional	
.....	139
5.5 Autonomia e Julgamento Ético: entre limites institucionais e margens de decisão moral	
.....	142
5.6 Categorias Emergentes Predominantes: síntese interpretativa e ancoragem empírica ·	144
5.6.1 Ética Subjetivada: a centralidade do julgamento individual	144
5.6.2 Ética Performativa: adesão formal e distanciamento prático	144
5.6.3 Silenciamento Ético e Prudência Estratégica	145
5.6.4 Ética Relacional e Cuidado Cotidiano	145
5.6.5 Ética Emancipatória como horizonte desejado	145
5.6.6 Configurações Éticas Predominantes no Cotidiano Institucional	146
6 CONCLUSÃO	148

7 REFERÊNCIAS 151

1 INTRODUÇÃO

A ética e os valores sociais desempenham um papel central na configuração das relações humanas e institucionais, especialmente no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), pois essas instituições não se limitam à transmissão de conhecimentos técnicos, mas constituem espaços organizacionais complexos nos quais se articulam formação acadêmica, gestão institucional e relações profissionais entre diferentes atores, onde se formam sujeitos capazes de refletir criticamente sobre suas responsabilidades profissionais e sociais. Nesse cenário, a atuação dos profissionais da educação como técnicos administrativos e gestores, está intrinsecamente relacionada aos princípios éticos que orientam suas práticas cotidianas, assim como às diretrizes institucionais¹ que regulam o funcionamento das organizações acadêmicas. Como destaca Fernandes (2016), a ética profissional no ensino superior deve ser compreendida como um elemento estruturante da cultura institucional, funcionando como um guia para decisões responsáveis, transparentes e socialmente comprometidas.

Mais do que executores de tarefas ou aplicadores de normas, técnicos-administrativos e gestores têm papel essencial na formação integral dos sujeitos, o que exige, além de competência técnica, uma postura ética e sensível às dimensões humanas do processo educativo. Como afirma Freire (1996), “ensinar exige respeito à autonomia do ser do educando”, o que implica compreender a prática educativa como um ato ético e político, pautado pelo diálogo, pelo compromisso com o outro e pela responsabilidade social. Nesse sentido, as diretrizes éticas das IES não devem se restringir a normas formais de conduta, mas funcionar como princípios orientadores para uma atuação profissional crítica, comprometida e humanizadora.

A ética, enquanto campo de reflexão filosófica, dedica-se à análise dos sistemas normativos que orientam o comportamento humano e à compreensão dos fundamentos que sustentam o julgamento moral das ações. Mais do que um conjunto abstrato de regras ou princípios universais, a ética configura-se como um campo de problematização das condutas e das formas de vida, atravessado por valores, contextos históricos e relações de poder.

¹ As diretrizes éticas institucionais referem-se ao conjunto de princípios, normas e orientações formais estabelecidas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) com o objetivo de promover a conduta ética no âmbito acadêmico e administrativo, assegurando o respeito, a integridade, a transparência e a responsabilidade nas relações entre profissionais, estudantes e a comunidade universitária.

Nesse sentido, a ética não se limita a prescrever o que deve ser feito, mas busca compreender como os sujeitos se constituem em sua relação com o outro e com as normas que regulam a existência social.

Como aponta Foucault (2020), as normas que regulam as práticas sociais não operam apenas pela via da repressão ou da interdição, mas também produzem sujeitos, saberes e modos de agir, funcionando como tecnologias de poder que moldam comportamentos e organizam a vida coletiva.

Assim, compreender a ética no interior das instituições de ensino superior implica examinar os discursos, os dispositivos e as práticas que orientam e constituem as condutas éticas em sua dimensão política e relacional.

No contexto da educação, a ética transcende a simples aplicação de regras, sendo um componente essencial na formação dos profissionais que atuam nas IES, que, como observa Reale (1996), têm a responsabilidade de contribuir para a criação de uma sociedade mais justa e equitativa. Para Paulo Freire (1996), a educação é, acima de tudo, um ato ético e político, que deve vislumbrar não apenas o aprendizado técnico, mas também a capacitação dos indivíduos para atuarem de maneira transformadora em sua realidade social.

Em um cenário acadêmico, as diretrizes éticas institucionais são formuladas com o objetivo de orientar o comportamento dos profissionais, preservar a integridade nas ações, promover a responsabilidade e garantir a transparência nas relações interpessoais e institucionais. Essas normas pretendem estabelecer um ambiente de respeito mútuo, no qual a ética se configure como um princípio vivo e orientador da convivência cotidiana dentro da instituição. No entanto, a implementação prática dessas diretrizes nem sempre ocorre de maneira clara, uniforme ou eficaz, especialmente diante da complexidade dos dilemas éticos que emergem no cotidiano das IES. Como observa Santos (2019), a existência de códigos e normas éticas não assegura, por si só, condutas éticas no contexto acadêmico, sendo necessário um esforço constante de internalização e vivência desses princípios pelos atores institucionais.

Além disso, as diretrizes éticas não operam de maneira isolada. Elas interagem, de maneira direta ou indireta, com os valores sociais amplamente presentes no ambiente institucional e nas interações dos profissionais com seus alunos, colegas e a comunidade acadêmica. Muitas vezes, esses valores sociais influenciam de forma implícita as decisões e atitudes dos profissionais da educação, moldando suas ações e escolhas em situações de conflito ou incerteza ética.

Dessa forma, compreender como as diretrizes éticas são internalizadas e vivenciadas pelos técnicos-administrativos e gestores das IES, e como os valores sociais permeiam suas práticas, é fundamental para avaliar a eficácia dessas normas e para promover um ambiente acadêmico mais ético, justo e coerente. Essa reflexão contribui para o fortalecimento das práticas educacionais e também para a construção de uma sociedade mais crítica e responsável, onde a ética e os valores sociais são elementos transversais à formação de todos os indivíduos.

Nesse sentido, Almeida e Martins (2021) destacam que a aplicação de diretrizes éticas não se limita a um conjunto de regras, mas envolve a promoção de uma cultura organizacional que valoriza integridade e transparência nas esferas acadêmica e administrativa. Santos (2019) reforça que esse processo requer a criação de espaços de reflexão crítica e de formação contínua, alinhando as práticas institucionais aos desafios sociais contemporâneos e aos valores de justiça, equidade e solidariedade.

Uma busca exploratória realizada no Portal de Periódicos da CAPES, entre 2020 e 2025, com os descritores “ética institucional”, “valores sociais” e “gestão universitária”, identificou apenas 31 registros relevantes, evidenciando a escassez de investigações que articulem dimensões éticas e práticas de gestão no contexto das IES brasileiras. Essa lacuna confirma a necessidade de compreender empiricamente como os valores sociais influenciam a formação e a aplicação das práticas éticas no ensino superior e de que forma isso afeta a conduta dos profissionais responsáveis pela gestão acadêmica e administrativa. Como indicam Fernandes (2016) e Ferraz (2015), a cultura organizacional em universidades, com seu caráter hierárquico e tradicionalista, frequentemente interage de forma dissonante com diretrizes éticas bem-intencionadas, evidenciando a importância de investigar não apenas a existência das normas, mas a internalização dos valores que as sustentam. Dessa forma, a integridade profissional aparece profundamente enraizada na internalização de princípios éticos que guiam escolhas cotidianas, sobretudo quando surgem dilemas ou pressões institucionais.

Quando os valores sociais, tais como justiça, equidade, transparência e solidariedade, são vivenciados de maneira genuína pelos profissionais, estabelece-se maior harmonia entre o que se prega e o que se pratica, fortalecendo a confiança e a credibilidade no ambiente acadêmico. Em contrapartida, o distanciamento entre valores proclamados pela instituição e condições reais de trabalho pode gerar tensões, ambiguidade ética e até situações de conduta antiética.

Assim, a compreensão dos dilemas éticos enfrentados pelos profissionais da educação nas IES nos leva diretamente a um tema central: como os valores sociais, tanto explícitos quanto implícitos, influenciam a interpretação e aplicação dessas diretrizes.

Ao delimitar o escopo empírico da investigação, técnicos-administrativos e gestores de um campus da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA)², e ao concentrar-se nos sentidos, apropriações e tensões entre valores e normas, esta pesquisa buscou contribuir para o debate sobre integridade institucional, oferecendo subsídios para o aprimoramento de políticas éticas que sejam sensíveis às dinâmicas reais da vida acadêmica.

Em IES, onde ocorre tanto a transmissão de saber quanto a formação cidadã e ética de futuros profissionais, é indispensável refletir sobre como esses valores orientam o comportamento de gestores e técnicos-administrativos. Embora tais instituições possuam diretrizes e normas que orientam a conduta, esses parâmetros, muitas vezes, não operam de modo isolado. No cenário teórico, a ética no ambiente acadêmico tem sido amplamente discutida na literatura nacional. Diversos estudos indicam que, mesmo com diretrizes éticas formalmente estabelecidas, a aplicação prática costuma ser inconsistente. Fernandes (2016) argumenta que a falta de articulação entre valores sociais – tais como justiça e equidade – e políticas institucionais compromete a eficácia dessas normas. Além disso, a cultura organizacional das universidades brasileiras, marcada por estruturas hierárquicas e tradições enraizadas, pode influenciar a forma como as diretrizes éticas são percebidas e aplicadas (Santos, 2019; Ferraz, 2015). A integridade profissional não se resume à obediência a normas; está profundamente enraizada na internalização de princípios éticos que orientam escolhas cotidianas, sobretudo diante de dilemas e pressões institucionais. Quando os valores sociais que sustentam a ética institucional são vivenciados de modo genuíno pelos profissionais, cria-se maior harmonia entre o que

²Nome fictício adotado para garantir o anonimato da instituição pesquisada, uma IES privada de porte médio situada na região Sul do Brasil.

se prega e o que se pratica, fortalecendo a confiança e a credibilidade no ambiente acadêmico.

Por outro lado, o distanciamento entre valores proclamados e condições reais de trabalho gera tensões e aumenta o risco de condutas antiéticas: profissionais podem vivenciar situações ambíguas, sem apoio claro das diretrizes, ou até mesmo sentir-se pressionados a agir em desacordo com seus princípios.

Diante dessas considerações, este estudo justifica-se pela urgência de explorar como valores sociais influenciam a formação e a aplicação das práticas éticas no ensino superior, e de que forma isso afeta a conduta de técnicos–administrativos e gestores. Ao dar voz a esses profissionais e investigar suas percepções e experiências, a pesquisa buscou aprofundar a compreensão sobre ética no ensino superior e oferecer subsídios para aprimorar políticas institucionais, fortalecendo práticas profissionais que promovam a integridade como valor coletivo e não apenas como um conjunto de regras a ser seguido.

1.1 Problema de Pesquisa

As Instituições de Ensino Superior (IES) exercem um papel estratégico na formação de sujeitos éticos, críticos e socialmente comprometidos com a transformação da realidade. Para isso, contam com diretrizes institucionais que normatizam a conduta profissional, buscando assegurar práticas fundamentadas na integridade, justiça e responsabilidade social.

De acordo com Passos (2004, p. 43):

A moral deixa de ser, como queriam os idealistas, um conjunto de valores eternos e imutáveis aos quais os seres humanos deviam submeter-se, e transforma-se em um conjunto de normas construídas por eles a partir do próprio processo de desenvolvimento das sociedades, tornando-se temporais e espaciais.

Essa concepção é fundamental para compreender o ambiente universitário, pois evidencia que as normas e valores que orientam a vida social são historicamente construídos e situados. Nesse sentido, as diretrizes éticas institucionais podem ser compreendidas como expressões organizacionais desses referenciais morais e sociais, que se transformam ao longo do tempo e do espaço. Assim, sua efetividade depende da forma como são interpretadas e incorporadas pelos sujeitos no cotidiano institucional.

Em um horizonte reflexivo, citando a ética de Sêneca, Nascimento e Souza (2023, p. 178), indicam que o sábio, ao reconhecer que sua vida não lhe pertence, pode contemplar a realidade sem máscaras, entregando-se à existência com a serenidade

meditativa necessária. Essa noção de sabedoria ética, embora elaborada no âmbito filosófico, pode inspirar reflexões sobre o cotidiano institucional: diante de dilemas éticos, espera-se que gestores e técnicos-administrativos sejam capazes de olhar para a realidade de forma crítica e transparente, evitando distorções ou interesses pessoais que fragilizem a tomada de decisão.

No entanto, a simples existência de códigos de ética e regimentos internos não garante sua efetividade. Conforme Passos (2004, p. 49):

Não há uma prescrição de comportamento moral a ser seguido por todos de forma categórica, mas a representação de alternativas para que sejam analisadas por todos que recebam deles suas opiniões.

Nessa mesma direção, Nascimento e Souza (2023, p. 36), citando Levinas como referência fundamental, observam que:

A razão teórica que formulou os códigos de ética para orientar o modo de agir de variadas funções profissionais não consegue intervir significativamente, de modo humanizado, nos processos históricos em que se decidem os destinos dos humanos, dos animais e do vasto campo de toda natureza vivente.

Essa crítica evidencia a insuficiência de prescrições abstratas diante da complexidade do real, mostrando que a ética só ganha sentido quando encarnada nas experiências concretas dos sujeitos.

A vivência cotidiana de técnicos-administrativos e gestores, compreendida aqui não como um conceito abstrato, mas como prática situada, experienciada e encarnada nas rotinas institucionais, evidencia tensões e dilemas éticos que não se resolvem apenas com base nos documentos normativos.

Nesse sentido, Foucault (1992, p. 178) observa que:

No bom emprego do corpo, que permite um bom emprego do tempo, nada deve ficar ocioso ou inútil: tudo deve ser chamado a formar o suporte do ato requerido. Um corpo bem disciplinado forma o contexto de realização do mínimo gesto.

Tal reflexão ajuda a compreender como a normatividade institucional se manifesta também nos corpos e nos gestos, regulando comportamentos, mas sem, necessariamente, oferecer respostas suficientes aos dilemas éticos que emergem no cotidiano acadêmico. Essas situações resultam do entrelaçamento entre prescrições institucionais e valores sociais em circulação no ambiente acadêmico, exigindo a mobilização de saberes éticos situados e sensíveis à complexidade da vida institucional.

Além disso, as relações institucionais são atravessadas por dinâmicas de poder, hierarquias, disputas simbólicas e subjetividades em movimento.

Como afirma Foucault (1992, p. 25), o poder se exerce de forma difusa, nas pequenas práticas e interações. Bourdieu (2010, p. 117) complementa ao afirmar que “o poder sobre o grupo que se trata de trazer à existência enquanto grupo é, a um tempo, um poder de fazer grupo impondo-lhe princípios de visão e de divisão comuns”. Nesse cenário, os valores sociais, muitas vezes não explicitados formalmente, podem tanto sustentar quanto fragilizar as diretrizes éticas estabelecidas, a depender de como se articulam nas práticas organizacionais. Nascimento e Souza (2023, p. 120) reforçam que:

Neste sentido, a ideia de reconhecimento implica toda uma relação que se constrói a partir de uma relação bem-sucedida ou não, do ponto de vista de que pode haver a ausência ou o falso reconhecimento, o que implica numa fratura no desenvolvimento das identidades pessoais e coletivas.

Um exemplo recorrente desse processo refere-se à competição por cargos e funções de confiança, em que disputas veladas ou explícitas podem colocar em conflito princípios éticos, expectativas individuais e valores coletivos, desafiando a equidade e a transparência no ambiente acadêmico. Como afirma Foucault (1992, p. 266) “cada inteligência e cada moralidade carregam em si mesmas princípios de repressão, cuja aparente equidade não elimina o risco de erros e distorções”. Essa reflexão ajuda a compreender como, mesmo quando ancoradas em ideais de justiça, as disputas institucionais podem reproduzir desigualdades e fragilizar a confiança coletiva.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa:

Como diretrizes éticas, valores sociais e a percepção individual influenciam a decisão de gestores e técnicos-administrativos diante de dilemas éticos, na ISFA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como diretrizes éticas, valores sociais e percepção individual de gestores e técnicos-administrativos influenciam sua decisão diante de dilemas éticos na Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar como gestores e técnicos-administrativos percebem a relação entre as diretrizes éticas institucionais e sua conduta profissional cotidiana, com foco nos sentidos atribuídos a essas normas e em sua aplicabilidade concreta;

- Investigar como valores sociais predominantes na cultura organizacional da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA) — tais como solidariedade, equidade, hierarquia e justiça — influenciam a interpretação e a prática das diretrizes éticas;

- Identificar situações concretas de dilemas éticos enfrentados por gestores e técnicos-administrativos, analisando como esses profissionais lidam com possíveis tensões entre normas institucionais e valores ético-afetivos do cotidiano acadêmico, entendidos aqui como valores relacionados às dimensões morais e relacionais das interações institucionais, tais como empatia, cuidado, respeito e responsabilidade nas relações profissionais.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se a partir de três perspectivas complementares: pessoal, científica e institucional.

No plano pessoal, o interesse surge da vivência direta em ambientes acadêmicos, onde as relações entre gestores e técnicos-administrativos frequentemente revelam tensões e desafios relacionados à interpretação e à prática das diretrizes éticas. Essa experiência sugere que a ética institucional transcende o mero cumprimento das normas formais, configurando-se como um espaço de interação e interpretação que influencia o cotidiano profissional e o clima organizacional. Pode-se perceber, portanto, a valorização que o trabalho em equipe possui dentro dessas instituições. Como destacam Libâneo et al. (2012, p. 251-252), o bom relacionamento entre os diferentes segmentos institucionais contribui para práticas exitosas e decisões mais democráticas. Ferreira (2019, p. 102) também ressalta a importância da colaboração: "O trabalho conjunto entre gestores e técnicos é a chave para a eficácia das políticas educacionais, refletindo diretamente na qualidade dos resultados." Assim, o estudo configura-se como uma oportunidade para aprofundar a compreensão sobre como os valores éticos são vivenciados e negociados, contribuindo para o fortalecimento de práticas institucionais mais conscientes e humanizadas.

Do ponto de vista científico, a pesquisa assume relevância pela carência de estudos qualitativos que explorem a interface entre os princípios éticos institucionais e a

experiência dos sujeitos em instituições de ensino superior (IES). Essa lacuna foi confirmada por uma busca exploratória realizada no Portal de Periódicos da CAPES (setembro de 2025), utilizando os descritores “diretrizes éticas” OR “valores sociais” OR “valores institucionais”. Com recorte temporal de 2020 a 2025, delimitada a artigos nacionais, revisados por pares e pertencentes à área de Ciências Sociais Aplicadas, a pesquisa retornou apenas 31 registros. Tal resultado, frente à amplitude do tema, evidencia a escassez de investigações diretamente voltadas às práticas éticas em Instituições de Ensino Superior, sobretudo na perspectiva de gestores e técnicos-administrativos. Libâneo (2012) também aponta para a necessidade urgente de uma abordagem ética nas gestões educacionais, considerando que, em muitas IES, as práticas institucionais não refletem adequadamente os princípios de justiça e solidariedade necessários para a formação integral dos indivíduos.

A mesma estratégia aplicada a publicações em língua inglesa, no mesmo recorte temporal, não identificou nenhum resultado diretamente relacionados às palavras-chave. Esse achado reforça a originalidade e a pertinência da pesquisa, sinalizando que tanto no contexto nacional quanto internacional ainda são incipientes os estudos que relacionam diretrizes éticas e valores sociais à vivência de gestores e técnicos-administrativos em Instituições de Ensino Superior.

Embora a ética seja tema consolidado em diferentes áreas do conhecimento, ainda são escassas as investigações que abordam as micropolíticas éticas dentro do contexto acadêmico de forma aprofundada e contextualizada. Em um cenário marcado pela complexidade crescente das instituições, onde pressões sociais, econômicas e regulatórias se entrelaçam, torna-se fundamental ampliar a análise das culturas organizacionais e dos valores que permeiam as práticas institucionais. Ao adotar uma abordagem qualitativa e a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), o estudo contribuiu para o avanço do conhecimento ao articular referenciais teóricos e metodológicos que permitam uma leitura crítica das tensões, contradições e potencialidades presentes no cotidiano ético das IES.

Na dimensão institucional, a pesquisa visa oferecer subsídios que possam contribuir para a reflexão e aprimoramento das políticas e práticas éticas nas instituições de ensino superior. Compreender como gestores e técnicos-administrativos percebem e vivenciam as diretrizes éticas permitindo identificar lacunas e contradições entre os discursos oficiais e as práticas concretas, revelando tanto resistências quanto possibilidades de transformação. Essa análise é fundamental para fortalecer processos

de gestão participativa, promover a transparência e a responsabilidade social, bem como para fomentar uma cultura institucional pautada em valores compartilhados e no respeito mútuo. Além disso, os resultados subsidiam o desenvolvimento de estratégias formativas e institucionais que favoreçam ambientes de trabalho e aprendizagem mais éticos, inclusivos e colaborativos, contribuindo para a consolidação das IES como espaços comprometidos com a integridade e a justiça social.

Para sustentar essa base teórica, realizou-se uma busca bibliográfica sistemática entre os meses de janeiro e março de 2025, contemplando produções científicas publicadas no período de 2015 a 2025. Foram consultadas as bases de dados CAPES Periódicos e Scopus, selecionadas pela abrangência e relevância na área das Ciências Humanas e da Educação. Utilizaram-se os descritores: “*ética institucional*”, “*valores sociais*”, “*ética profissional*”, “*educação superior*” e “*gestão universitária*”, combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, em português e em inglês (*institutional ethics, social values, higher education, university management*).

Os critérios de inclusão abrangeram artigos, dissertações, teses e livros disponíveis em texto completo, publicados nos últimos dez anos e relacionados à temática da ética e valores sociais nas Instituições de Ensino Superior (IES). Foram excluídos trabalhos que tratavam de ética sob enfoque exclusivamente religioso, jurídico ou biomédico.

Como resultado, foram inicialmente identificadas aproximadamente 250 publicações, das quais 75 atenderam aos critérios de inclusão após a leitura dos resumos e títulos. Desse total, 35 obras foram selecionadas para análise aprofundada, compondo o corpo teórico de referência desta pesquisa, que inclui autores clássicos (Aristóteles, Kant, Reale, Durkheim, Weber, Bourdieu e Freire) e contemporâneos (Cortella, La Taille, Giddens, Bardin, Minayo, Chiavenato, Libâneo, entre outros).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos teóricos que fundamentam esta pesquisa, a qual busca compreender como gestores e técnicos-administrativos vivenciam e percebem os valores sociais e as diretrizes éticas nas

Instituições de Ensino Superior (IES). A discussão articula autores clássicos da filosofia moral e sociologia, bem como pesquisadores contemporâneos que tratam da ética organizacional, da cultura institucional e da gestão pública no contexto educacional.

A abordagem teórica parte de uma concepção de ética que considera tanto sua dimensão normativa quanto sua vivência prática no cotidiano institucional. Nesse sentido, autores como Aristóteles (1991) e Kant (2015) oferecem fundamentos para a compreensão da ética como construção da virtude e do dever, respectivamente, enquanto Reale (1966) contribui com a articulação entre direito, moral e ética. No campo da sociologia, autores como Durkheim (1999), Weber (2007) e Bourdieu (2010) permitem refletir sobre os valores sociais, o papel das instituições e as formas de dominação simbólica que perpassam o ambiente acadêmico.

A partir de uma perspectiva contemporânea, as contribuições de Freire (1996, 1997) são fundamentais para pensar a ética enquanto prática emancipadora e comprometida com a humanização. Complementarmente, autores como Giddens (2006), Chiavenato (2000) e La Taille (2002) ajudam a contextualizar a relação entre comportamento ético, cultura organizacional e estrutura institucional nas IES. Essa articulação entre ética, cultura e poder oferece a base para compreender a formação de subjetividades éticas no contexto das práticas institucionais.

No campo específico da ética organizacional, esta pesquisa se ancora nos estudos de Carroll (1999), Brown, Treviño e Harrison (2005), e Kaptein (2011), que discutem o papel da liderança ética, da cultura ética institucional e da responsabilidade social corporativa, cujos conceitos são aqui adaptados ao contexto acadêmico e educativo. Ainda no contexto nacional, autores como Almeida e Martins (2021), Fernandes (2016), Costa (2020), Cunha (2017), e Santos (2019) fornecem diagnósticos sobre a implementação de diretrizes éticas, apontando tensões entre o discurso normativo e a prática institucional nas universidades públicas brasileiras.

O referencial também dialoga com os estudos de Freitas (2018), Lima (2018), Leitão (2017), Silva & Oliveira (2018) e Ferraz (2015), que abordam questões como a integridade acadêmica, a governança ética e as micropolíticas institucionais que dificultam a efetivação de valores éticos nas IES. Essa base teórica busca, portanto, oferecer um panorama que permita compreender a ética institucional não apenas como um conjunto de normas formais, mas como um campo atravessado por disputas de sentidos, práticas de poder e processos de subjetivação.

Por fim, o uso da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), orienta a articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico, permitindo identificar categorias que emergem da fala dos sujeitos e das documentações institucionais, de modo a revelar as complexas tramas entre ética, cultura e gestão no contexto acadêmico. Essa escolha metodológica possibilita compreender como os valores e diretrizes éticas são simbolicamente produzidos e reinterpretados pelos sujeitos institucionais, conectando teoria, prática e análise.

Com base nessas premissas, o próximo capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam esta investigação, articulando distintas abordagens sobre ética, valores sociais e cultura institucional.

2.1 A Ética e os Valores Sociais na Educação: Fundamentos Conceituais

A ética, enquanto campo filosófico, refere-se à reflexão crítica sobre os princípios que orientam o comportamento humano em sociedade, buscando compreender o que é considerado certo ou errado, justo ou injusto. No âmbito profissional, a ética adquire uma dimensão prática, voltada à conduta esperada de indivíduos no exercício de suas funções e responsabilidades. Já os valores sociais correspondem a padrões coletivamente construídos que definem o que é desejável, importante e aceitável em determinado contexto histórico e cultural, influenciando diretamente as relações interpessoais e institucionais.

No contexto educacional, ética e valores sociais não apenas se entrelaçam, mas se tornam indispensáveis para o exercício responsável e comprometido da docência, da gestão e das demais funções que compõem o ambiente das instituições de ensino. Segundo Freire (1996), educar é um ato político e ético, que requer do educador não apenas competência técnica, mas também consciência crítica e compromisso com a transformação social. Nesse sentido, a ética na educação não se resume à obediência a normas, mas envolve a capacidade de agir com base em princípios como justiça, solidariedade, respeito, equidade e responsabilidade.

A distinção entre moral, ética e valores é importante para a compreensão do tema. A moral refere-se ao conjunto de normas, costumes e regras compartilhadas por um grupo social específico; a ética, por sua vez, implica uma postura reflexiva e crítica diante dessas normas. Já os valores são entendidos como crenças ou ideais que orientam as preferências e comportamentos dos indivíduos e coletividades (LA TAILLE, 2002).

Esses valores, internalizados ao longo do processo de socialização, influenciam diretamente a tomada de decisões e a conduta cotidiana dos sujeitos.

No espaço acadêmico, os valores sociais podem tanto reforçar condutas éticas quanto entrar em conflito com as normas institucionais formais, criando dilemas e tensões. Por exemplo, a valorização da competitividade exacerbada pode entrar em choque com princípios de colaboração e equidade, exigindo dos profissionais da educação uma reflexão constante sobre suas escolhas e responsabilidades.

Além disso, a ética no ensino superior ganha contornos específicos, pois envolve uma multiplicidade de relações — entre professores e estudantes, entre colegas de trabalho, entre gestores e a comunidade — todas mediadas por responsabilidades institucionais, autonomia profissional e compromisso com a formação humana. A atuação ética dos profissionais da educação, portanto, não pode ser dissociada dos valores sociais que permeiam sua prática e do contexto institucional no qual estão inseridos.

Essa compreensão amplia a análise da conduta profissional para além do cumprimento de códigos formais, destacando a necessidade de um olhar sensível e contextualizado sobre a ética nas instituições de ensino superior. É a partir dessa base conceitual que se torna possível investigar como as diretrizes institucionais dialogam (ou não) com os valores sociais vivenciados no cotidiano das IES, contribuindo para moldar as atitudes e decisões dos profissionais da educação. No caso específico desta pesquisa, interessa compreender como técnicos-administrativos e gestores vivenciam esses valores e princípios éticos em suas práticas institucionais, revelando os modos pelos quais a ética se traduz, ou se tensiona, na experiência cotidiana.

2.1.1 Definições de ética (ética filosófica, ética profissional, ética aplicada)

A palavra "ética" tem origem no termo grego *ethos*, que significa "modo de ser" ou "caráter", e remete à reflexão sobre os fundamentos que orientam a ação humana. Na tradição filosófica, a ética é compreendida como uma disciplina normativa que busca compreender os critérios que diferenciam o certo do errado, o justo do injusto e o bem do mal. Segundo Reale (1996, p. 274), a ética filosófica "é a ciência normativa dos comportamentos humanos, orientada pelos valores e fins que conferem sentido à vida", constituindo-se como campo de problematização sobre o agir humano.

Essa abordagem filosófica deu origem à chamada ética aplicada, que, conforme Cortella (2017), refere-se à aplicação de princípios éticos gerais a situações práticas da

vida social e profissional. A ética aplicada não se limita à especulação teórica, mas visa oferecer subsídios para enfrentar dilemas reais em áreas como a medicina, a bioética, a justiça, a administração pública, e também a educação.

No interior da ética aplicada, insere-se a ética profissional, que diz respeito ao conjunto de princípios e valores que norteiam o exercício responsável e consciente de uma profissão. Nesse sentido, Weber (2007) observa que a ação dos indivíduos nas instituições sociais está orientada por princípios de responsabilidade e racionalidade ética que influenciam suas decisões e condutas no âmbito profissional. Essa ética é frequentemente formalizada em códigos de conduta ou em diretrizes institucionais, que orientam o comportamento dos profissionais dentro de organizações públicas ou privadas.

No campo da educação, a ética profissional envolve não apenas o domínio técnico, mas também a sensibilidade moral e o compromisso com os direitos humanos, a inclusão e a transformação social. Paulo Freire (1996, p. 34) enfatiza que “a prática educativa exige a ética como condição indispensável para o respeito ao outro, para a construção de relações democráticas e dialógicas”. Assim, ser ético na educação é, também, lutar contra a injustiça, a exclusão e todas as formas de opressão presentes nas relações pedagógicas e institucionais.

Além disso, a ética profissional no ensino superior está profundamente conectada aos valores sociais, pois os profissionais atuam em contextos onde suas ações são influenciadas por expectativas culturais, normas institucionais e demandas sociais. Como destaca La Taille (2002, p. 56) “os valores não são inatos, mas construídos socialmente, e funcionam como referências que orientam o julgamento moral e as decisões cotidianas dos sujeitos”.

Portanto, compreender as múltiplas dimensões da ética — filosófica, aplicada e profissional — é fundamental para analisar como os profissionais da educação atuam nas instituições de ensino superior, bem como o papel das diretrizes éticas institucionais na orientação de suas práticas. É nesse entrecruzamento de sentidos e práticas que se delinea o horizonte deste estudo, ao considerar a ética não como um conceito abstrato ou meramente normativo, mas como uma prática viva, situada historicamente e atravessada por disputas simbólicas, políticas e sociais. Como destaca Bourdieu (2010, p. 117), “o espaço institucional é também um campo de lutas simbólicas, em que diferentes agentes disputam legitimidade e autoridade com base em capitais diversos” culturais, sociais ou simbólicos. No ambiente acadêmico, essas dimensões éticas se

materializam nas relações interpessoais, nas escolhas pedagógicas, nas decisões administrativas e nos modos como o saber é produzido, compartilhado e reconhecido como válido.

A abordagem ética, nesse contexto, passa a ser um eixo estruturante das ações e das políticas institucionais, exigindo dos profissionais da educação superior não apenas competência técnica, mas também discernimento moral e compromisso com os princípios que sustentam a vida democrática, o respeito à diversidade e a justiça social. O entendimento profundo dessas formas de ética permite perceber que sua presença nas instituições vai além de manuais e códigos — ela se traduz nas posturas cotidianas, nas decisões silenciosas e nas omissões que também falam.

A partir dessa perspectiva ampliada, continuemos uma leitura crítica do papel da ética na educação superior, considerando os desafios e tensões que envolvem sua aplicação nas práticas profissionais e nos dispositivos institucionais que buscam orientá-la. Em um cenário marcado por constantes transformações sociais e educacionais, discutir ética é, também, discutir os sentidos de responsabilidade, autonomia e pertencimento que atravessam a experiência de gestores e técnicos-administrativos.

2.1.2 Diferença entre moral, ética e valores

Embora os termos moral, ética e valores sejam frequentemente utilizados de forma intercambiável, cada um possui uma definição conceitual distinta, essencial para a compreensão das práticas humanas, especialmente no contexto educacional.

A moral refere-se ao conjunto de normas, regras, costumes e crenças que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de um grupo social específico. Ela representa um código prático de conduta, transmitido historicamente e culturalmente, que define o que é socialmente aceitável ou condenável em determinado contexto. A moral, portanto, é normativa, prescritiva e contextual, variando conforme o tempo e o espaço. O que é considerado moralmente aceitável em uma sociedade pode não ser em outra (GIDDENS, 2006).

Por outro lado, a ética envolve a reflexão crítica e racional sobre os códigos morais. Enquanto a moral determina como os indivíduos devem agir com base em normas estabelecidas, a ética questiona essas normas, buscando compreender sua validade, fundamentos e implicações. Em essência, a ética se caracteriza como uma instância de julgamento mais universal, fundamentada na razão, e orientada por uma análise crítica

sobre o que deve ser considerado justo, bom ou correto em situações específicas (REALE, 1996). Assim, a ética é deliberativa, filosófica e propõe uma avaliação das normas morais em busca de princípios mais amplos e aplicáveis a contextos diversos, contrastando com a moral que é mais particular e historicamente condicionada.

Por sua vez, os valores representam princípios, ideais ou crenças que uma sociedade ou indivíduo considera importantes e desejáveis, funcionando como referenciais que orientam preferências, julgamentos e decisões no contexto das relações sociais. Exemplos de valores amplamente reconhecidos incluem a liberdade, o respeito, a justiça, a solidariedade, entre outros. Segundo La Taille (2002, p. 59), “os valores são aprendidos no processo de socialização e internalizados como referências para a tomada de decisões morais”. São construções culturais e subjetivas que orientam escolhas, decisões e prioridades como a liberdade, a solidariedade, o respeito e a justiça.

No contexto educacional, compreender a diferença entre esses conceitos é essencial para a atuação ética dos profissionais gestores e técnicos-administrativos que atuam nas IES. A ética se manifesta quando o profissional reflete criticamente sobre as normas morais e os valores que regem sua prática, avaliando suas implicações sociais e humanas. Freire (1996, p. 25) lembra que o ato de ensinar “implica uma opção ética e política: escolher entre a domesticação e a libertação”.

Dessa forma, a distinção entre ética, moral e valores permite uma abordagem mais profunda e crítica das questões que envolvem a conduta profissional no ensino superior, contribuindo para a construção de ambientes mais reflexivos, justos e humanizados.

Essa compreensão se torna ainda mais relevante diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelas instituições de ensino, nas quais os profissionais da educação lidam com dilemas éticos complexos, pressões institucionais, diversidade cultural e desigualdades sociais. Nesse cenário, a atuação ética ultrapassa o simples cumprimento de normas e assume o papel de mediação entre princípios morais, valores pessoais e exigências profissionais.

É justamente nessa interseção que se delinea a conduta dos profissionais da educação nas IES: ela é moldada tanto pelos valores socialmente internalizados quanto pelas práticas institucionais e pelas reflexões éticas que cada situação exige. Portanto, reconhecer a diferença conceitual entre esses termos não é apenas um exercício teórico, mas uma ferramenta essencial para pensar e aprimorar a formação ética no âmbito do ensino superior, promovendo uma atuação mais consciente, comprometida e transformadora.

2.1.3 Valores sociais e ética na formação de sujeitos e instituições

Os valores sociais são princípios, crenças e ideais compartilhados por um grupo ou sociedade, que orientam as escolhas, comportamentos e decisões dos indivíduos, incluindo gestores e técnicos-administrativos, que atuam diretamente na construção de uma sociedade mais ética e justa. Esses valores funcionam como guias simbólicos para o que é considerado adequado, desejável e moralmente aceitável em uma determinada cultura (GIDDENS, 2006). Exemplos incluem justiça, liberdade, igualdade, respeito, solidariedade e honestidade — todos elementos que estruturam o convívio social e as práticas institucionais.

A origem dos valores sociais está profundamente enraizada no processo de socialização, que ocorre ao longo da vida dos indivíduos e os integra ao tecido social. Desde o nascimento, as pessoas são socializadas por meio das interações com a família, escola, mídia, religião, e outros grupos sociais, e aprendem o que é valorizado em sua cultura. Esses valores são moldados ao longo do tempo e variam conforme o contexto histórico, político, econômico e cultural. De acordo com Giddens (2006, p. 42), “os valores sociais expressam a continuidade das crenças coletivas de uma comunidade e constituem o elo entre o indivíduo e a sociedade”.

Bourdieu (2010, p. 55) complementa que “os valores socialmente legitimados são também instrumentos de poder simbólico, pois determinam o que é reconhecido como moralmente válido em um campo social”. A cultura, portanto, desempenha um papel central na formação desses valores, pois é por meio das práticas sociais, das tradições e das instituições que os indivíduos aprendem e internalizam aquilo que é considerado desejável ou legítimo em determinado contexto social.

Esses valores sociais podem ser explícitos, como os defendidos por leis, constituições e códigos de ética, ou implícitos, como as normas não escritas que regem as relações cotidianas. Por exemplo, no contexto educacional, os valores sociais influenciam práticas como a inclusão, a equidade no tratamento entre alunos, a promoção da diversidade e a solidariedade dentro das instituições de ensino.

Além disso, é importante destacar que os valores sociais podem variar significativamente entre diferentes culturas e sociedades. O que é considerado valioso em uma sociedade pode ser desvalorizado em outra. Em sociedades democráticas contemporâneas, observa Reale (1996, p. 74), “busca-se construir valores universais

como os direitos humanos e a dignidade da pessoa, que sirvam de parâmetro moral comum para a convivência plural”.

Em suma, os valores sociais têm uma origem sociocultural complexa e dinâmica, sendo continuamente adaptados e negociados no contexto das mudanças sociais e históricas. Eles desempenham um papel fundamental na formação das atitudes e comportamentos dos indivíduos, incluindo os profissionais da educação, que atuam diretamente na construção de uma sociedade mais ética e justa. Assim, a compreensão dos valores sociais é fundamental para analisar a conduta profissional nas instituições de ensino superior, pois esses valores influenciam profundamente as decisões, ações e interações no ambiente acadêmico. Como destaca Freire (1996, p. 43), “ninguém educa sem valores, e toda prática educativa implica escolhas éticas”. Dessa forma, compreender os valores sociais é fundamental para analisar a conduta profissional nas IES, pois eles moldam as percepções de justiça, autoridade e responsabilidade.

Mais do que isso, os valores sociais atuam como mediadores simbólicos entre o indivíduo e a coletividade, orientando não apenas o comportamento visível, mas também os critérios pelos quais os profissionais da educação julgam, justificam e significam suas práticas. Ao se depararem com situações de conflito ético, tensões institucionais ou dilemas pedagógicos, os educadores recorrem, muitas vezes de forma implícita, a esse arcabouço de valores para tomar decisões que afetam diretamente a formação dos alunos e a qualidade das relações dentro da universidade.

No contexto contemporâneo, marcado por transformações sociais aceleradas, pela crise de valores tradicionais e pelo pluralismo cultural, torna-se ainda mais urgente refletir criticamente sobre quais valores estão sendo promovidos — ou negligenciados — nas instituições de ensino. La Taille (2002, p. 68) observa que “a educação tem a responsabilidade de cultivar valores universais sem negar a diversidade que constitui a experiência humana”. Essa reflexão implica reconhecer tanto os valores hegemônicos quanto os valores emergentes de grupos historicamente marginalizados, que desafiam as normas estabelecidas e apontam para uma educação mais inclusiva, democrática e ética.

Dessa maneira, investigar os valores sociais no ensino superior significa compreender sua origem ou função social, também analisar como eles operam na prática e como podem contribuir — ou comprometer — a construção de referenciais éticos que orientam a atuação profissional dos gestores e técnicos-administrativos no

contexto institucional. Essa perspectiva amplia a compreensão de que a ética e os valores sociais estão intrinsecamente ligados à formação de sujeitos e instituições.

A ética, a moral e os valores sociais, portanto, desempenham papéis essenciais na constituição dos indivíduos e no funcionamento das organizações sociais, especialmente nas instituições de ensino superior. Esses elementos moldam a maneira como os sujeitos interagem com o mundo, influenciam suas escolhas e decisões e orientam as normas e práticas que regulam a convivência social.

No nível individual, a ética e os valores sociais são fundamentais para a construção de uma identidade moral sólida, que permite ao indivíduo fazer escolhas conscientes e responsáveis. Como afirma Giddens (2006, p.48), “a socialização é o processo pelo qual os indivíduos internalizam as normas, valores e comportamentos de sua sociedade, e, por meio dessa internalização, tornam-se parte ativa da cultura em que estão inseridos.” Isso significa que, desde a infância até a vida adulta, as pessoas aprendem os valores essenciais de sua sociedade, desenvolvendo um senso de justiça, solidariedade e respeito, que guiará suas ações e atitudes ao longo de sua vida.

No contexto das instituições, esses mesmos elementos são fundamentais para a criação de ambientes organizacionais éticos e justos. As instituições de ensino superior, em particular, assim como transmitir conhecimento acadêmico, também devem promover a formação ética e cidadã dos alunos, preparando-os para atuar em uma sociedade plural, com valores de respeito à diversidade, à democracia e à responsabilidade social. Segundo Freire (1996, p. 22), “a educação não é apenas a transmissão de conteúdos, mas também a formação de sujeitos críticos, capazes de agir com ética e responsabilidade na transformação de sua realidade.” Isso significa que as instituições acadêmicas têm a responsabilidade social de promover práticas educativas que unam competência técnica e sensibilidade moral.

Esses valores se refletem nas ações cotidianas dos profissionais da educação, como gestores e técnicos-administrativos, e nas políticas institucionais e na cultura organizacional. A adoção de valores como equidade, justiça e solidariedade dentro de uma instituição de ensino superior pode promover um ambiente mais inclusivo e respeitoso, contribuindo para o desenvolvimento pleno dos indivíduos que dela fazem parte. Por outro lado, a falta de uma base ética sólida ou a prevalência de valores contrários a esses princípios pode resultar em práticas discriminatórias, excludentes ou antiéticas, comprometendo a integridade da instituição e a formação dos indivíduos.

Além disso, em uma sociedade em constante mudança, os valores sociais precisam ser constantemente revisados e adaptados às novas demandas e desafios. A ética, nesse sentido, não é uma disciplina estática, mas dinâmica, que deve se ajustar às realidades contemporâneas, como a globalização, a diversidade cultural e as novas questões sociais e tecnológicas que surgem com o tempo. Reale (1996, p. 80) observa que “a ética é histórica, pois responde às circunstâncias e desafios de cada tempo, sem perder seus fundamentos de humanidade”. A formação de sujeitos éticos, críticos e responsáveis deve, portanto, ser um objetivo central das instituições de ensino superior, que devem se tornar espaços de reflexão constante sobre esses valores e sua aplicação na prática cotidiana.

Mais do que formar profissionais tecnicamente competentes, espera-se que a universidade contribua para a formação de cidadãos capazes de agir com consciência social, sensibilidade ética e compromisso coletivo. Isso implica repensar práticas pedagógicas, currículos, relações interpessoais e estruturas institucionais à luz de princípios que vão além da técnica e do desempenho — princípios que acolham o diálogo, o respeito à pluralidade, a justiça e a dignidade humana como fundamentos da convivência. Como destaca Libâneo (2012, p. 252), “a formação integral depende da integração entre competência técnica e ética relacional, pois educar é sempre uma prática de valores”.

Nesse sentido, a ética, os valores sociais e a moral não podem ser tratados como conteúdos periféricos ou acessórios no campo da educação superior. Eles constituem a espinha dorsal de uma formação verdadeiramente transformadora, onde ensinar é também um ato político, e aprender envolve construir sentidos compartilhados sobre o viver em sociedade.

Em tempos de crise ética, polarização de ideias e fragilização das instituições democráticas, resgatar o papel formativo desses elementos é não apenas necessário, mas urgente. Afinal, são eles que sustentam as bases de um ensino comprometido com o bem comum, com a inclusão e com a construção de uma sociedade mais justa e solidária. É nesse horizonte — entre o saber técnico e a sensibilidade humana — que se delinea a responsabilidade ética do ensino superior: formar não apenas profissionais, mas sujeitos integrais.

A partir dessa compreensão integrada da ética e dos valores sociais como dimensões formadoras de sujeitos e instituições, torna-se possível analisar o modo como essas categorias se entrelaçam no campo educacional. É nesse ponto que a relação entre ética

e educação se revela não apenas conceitual, mas prática e existencial, sustentando o próprio sentido do ensinar e do aprender.

2.1.4 Relações entre ética e educação

Compreendidos os valores sociais e a ética como dimensões formativas nas IES, a relação entre ética e educação é fundamental para compreender o papel da formação escolar e acadêmica na construção de uma sociedade mais justa, crítica e democrática. A ética, como campo filosófico que busca orientar a conduta humana com base em princípios de justiça, respeito e responsabilidade, é um componente essencial do processo educativo. Nesse contexto, a educação não se limita à transmissão de conhecimentos técnicos ou acadêmicos, mas envolve também a formação de sujeitos críticos, éticos e comprometidos com a transformação da realidade social.

Paulo Freire, um dos principais teóricos da educação crítica, destaca a importância da ética na prática pedagógica. Para ele, a educação é um ato político e ético, pois envolve relações de poder, dominação e resistência. Em sua obra *Pedagogia do Oprimido* (1996), Freire argumenta que o verdadeiro educador deve atuar com um compromisso ético de libertação dos oprimidos, incentivando a conscientização e a transformação social. A ética freiriana é, portanto, inseparável do processo de conscientização crítica, que visa promover a autonomia dos sujeitos e a superação das desigualdades sociais.

José Carlos Libâneo também contribui para a discussão sobre a relação entre ética e educação, especialmente no que se refere ao papel da escola na construção de valores democráticos e na formação de cidadãos éticos. Segundo Libâneo (2012), a educação deve ser um espaço de formação moral e ética, onde valores como respeito, solidariedade, igualdade e justiça sejam não apenas discutidos, mas vivenciados na prática. Para ele, a ética na educação está diretamente ligada à construção de uma sociedade mais democrática, onde os indivíduos possam aprender a conviver com as diferenças e exercer sua cidadania de forma plena.

Yves de La Taille, por sua vez, aborda a ética na educação sob uma perspectiva institucional. Em suas reflexões, La Taille (2002) enfatiza que as instituições educacionais têm a responsabilidade de criar ambientes éticos, onde tanto os educadores quanto os educandos sejam estimulados a refletir sobre suas atitudes, decisões e valores. A ética, para La Taille, deve ser um princípio orientador da gestão

escolar e das práticas pedagógicas, sendo fundamental para o desenvolvimento de relações justas e respeitadas dentro da instituição.

Portanto, a ética não deve ser vista como algo separado da prática educativa, mas como sua essência, orientando tanto a conduta dos educadores quanto a formação dos educandos. A educação ética, nesse sentido, deve ser uma prática contínua de questionamento, reflexão e transformação, que visa não apenas a formação de profissionais competentes, mas também de cidadãos comprometidos com os valores da dignidade humana e da justiça social.

Assim, compreender a relação entre ética e educação permite avançar na análise de como esses princípios se concretizam no cotidiano das Instituições de Ensino Superior. É nesse terreno prático que a ética se revela como eixo estruturante das relações interpessoais, das decisões administrativas e da própria cultura institucional, tema abordado a seguir.

2.1.5 A ética no cotidiano das instituições de ensino (IES)

A ética no cotidiano das instituições de ensino superior (IES) tem uma importância central na atuação de gestores e técnicos-administrativos. A conduta ética desses profissionais impacta diretamente não apenas a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos, mas também o ambiente institucional, criando um clima de respeito, confiança e colaboração. Em uma instituição de ensino, onde a interação entre diferentes indivíduos é constante, os princípios éticos se tornam a base para as relações de trabalho, para a gestão e para a própria prática pedagógica.

No caso dos técnicos-administrativos, que desempenham um papel fundamental na gestão das atividades cotidianas da IES, a ética se reflete nas práticas de gestão, atendimento ao público e gestão de recursos. Esses profissionais são responsáveis por manter a infraestrutura da instituição funcionando adequadamente, e suas ações influenciam diretamente a experiência dos estudantes e de outros membros da instituição. O respeito aos princípios da transparência, imparcialidade e responsabilidade é fundamental para garantir que todos os processos administrativos sejam conduzidos de maneira ética, sem favorecimentos ou discriminação. O técnico-administrativo, portanto, deve agir sempre com equidade, considerando os interesses de todos os membros da comunidade acadêmica, sem privilégios ou discriminações, e buscando sempre a justiça na distribuição de recursos e no atendimento às demandas da IES.

Já para os gestores das instituições de ensino superior, como diretores e reitores, a ética no cotidiano da IES envolve a capacidade de tomar decisões que favoreçam não apenas o bom funcionamento administrativo, mas também o desenvolvimento humano e a formação cidadã dos alunos. A gestão ética implica em criar políticas e práticas que promovam um ambiente de inclusão, transparência e participação democrática. A ética na gestão também requer uma constante reflexão sobre como as decisões administrativas afetam a qualidade do ensino, o bem-estar dos estudantes e o ambiente de trabalho dos profissionais da instituição.

Além disso, os profissionais das IES enfrentam, com frequência, dilemas éticos relacionados à autonomia acadêmica, questões de poder, assédio e discriminação. Nesse contexto, a ética profissional é um alicerce essencial para garantir que as ações de todos os membros da instituição estejam alinhadas com os princípios de respeito à dignidade humana, igualdade de direitos e responsabilidade social. A aplicação dos princípios éticos no cotidiano da IES deve ser percebida como parte de uma cultura institucional que visa formar, não apenas profissionais competentes, mas cidadãos comprometidos com a justiça social e a ética em suas práticas profissionais.

Em suma, a ética no cotidiano das IES não se restringe a um conjunto de normas formais, mas deve ser vivenciada de maneira concreta pelos grupos investigados nesta pesquisa (gestores e técnicos-administrativos). A conduta ética desses profissionais é fundamental para a criação de um ambiente institucional saudável, produtivo e transformador, que propicie a formação de indivíduos não apenas preparados para o mercado de trabalho, mas também capacitados para agir com responsabilidade social, respeito às diferenças e compromisso com os valores democráticos.

Portanto, a ética não deve ser vista como algo separado da prática educativa, mas como sua essência, orientando tanto a conduta dos educadores quanto a formação dos educandos. A educação ética, nesse sentido, deve ser uma prática contínua de questionamento, reflexão e transformação, que visa não apenas a formação de profissionais competentes, mas também de cidadãos comprometidos com os valores da dignidade humana e da justiça social.

É nesse ponto que o presente trabalho finca suas raízes: investigar como ética e valores sociais se entrelaçam no cotidiano das instituições de ensino superior e moldam, de forma profunda e muitas vezes silenciosa, a conduta de gestores e técnicos-administrativos. Ao reconhecer que o espaço universitário não é neutro, mas carregado de disputas simbólicas, relações de poder e escolhas valorativas, este estudo propõe

uma análise crítica e sensível sobre o papel formativo das práticas institucionais e individuais no ambiente acadêmico.

A proposta não é apenas compreender teoricamente os conceitos de ética, moral e valores, mas problematizá-los à luz das experiências vividas por gestores e técnicos-administrativos, considerando as tensões entre os princípios defendidos nos discursos institucionais e as práticas efetivamente observadas. Assim, o trabalho assume um compromisso ético com a escuta, a interpretação e a valorização das múltiplas vozes que atravessam o campo educacional.

Trata-se, portanto, de lançar um olhar atento sobre como se constroem — ou se enfraquecem — valores como solidariedade, respeito, empatia e justiça no cotidiano universitário. Assim busca-se compreender de que forma esses elementos impactam decisões, comportamentos e relações, e em que medida podem (ou não) contribuir para a consolidação de um ethos institucional orientado por princípios éticos, práticas participativas e relações profissionais baseadas no respeito e na responsabilidade coletiva.

Ao explorar essas questões, o estudo almeja não apenas oferecer um diagnóstico, mas abrir caminhos para a reinvenção ética da prática educativa no ensino superior, entendendo que a construção de uma sociedade mais justa e solidária começa — e se renova continuamente — dentro das salas de aula, nos corredores da universidade e nas interações entre pessoas comprometidas com o bem comum, onde a ética se reinventa cotidianamente como prática viva e partilhada.

2.2 As Diretrizes Éticas Institucionais nas IES

As diretrizes éticas nas Instituições de Ensino Superior (IES) são um conjunto de normas e princípios orientadores que visam garantir a integridade, a transparência e a responsabilidade nas ações de todos os membros da comunidade acadêmica. Elas não se restringem a um corpo normativo rígido, mas têm como propósito estruturar a convivência institucional, promover uma cultura de respeito e assegurar que as ações de gestores e técnicos-administrativos estejam em consonância com os valores sociais que a instituição defende.

Essas diretrizes não apenas regulam as práticas do cotidiano acadêmico, mas também refletem a missão e a visão da instituição, funcionando como um alicerce para o desenvolvimento de uma educação ética e transformadora. Entretanto, sua implementação no ambiente universitário não é um processo linear: a complexidade

dos dilemas éticos enfrentados nas IES demanda uma constante reflexão crítica e uma adaptação das normas ao contexto educacional contemporâneo; por isso, sua aplicação deve ser dinâmica, flexível e adaptada à realidade específica de cada instituição.

2.2.1 Conceito, função e importância nas práticas acadêmicas

As diretrizes éticas institucionais constituem um conjunto de princípios, normas e valores que orientam o comportamento de gestores e técnicos-administrativos. Seu objetivo é alinhar as ações acadêmico-administrativas a princípios como integridade institucional, responsabilidade administrativa e transparência nas práticas organizacionais, criando um ambiente harmonioso e justo em que a convivência se dá com base no respeito mútuo e na formação integral. Como lembra Costa (2020), as diretrizes são pilar essencial de um ambiente ético em que a responsabilidade social, a transparência e a justiça norteiam decisões cotidianas.

Longe de serem regras rígidas, tais diretrizes demandam interpretação contínua (Santos, 2019) e funcionam também como dispositivo de cultura: fomentam diálogo, colaboração e reflexão crítica, e dão legitimidade às decisões acadêmicas quando ancoradas em princípios justos e transparência (Reale, 1996). À luz de Freire (1996), a educação é um ato ético e político; assim, as diretrizes não são mero regulamento, mas compromisso formativo com o desenvolvimento moral, social e político da comunidade acadêmica.

Nesse sentido, a liderança ética ocupa papel pedagógico: além da conduta pessoal correta, implica modelar e reforçar comportamentos éticos por meio da comunicação, do exemplo e das decisões — dinamizando a cultura institucional (Brown; Treviño; Harrison, 2005).

2.2.2 Formulação: políticas, regimentos, códigos e órgãos de integridade

A formulação das diretrizes envolve políticas internas, regimentos e códigos de conduta. As políticas explicitam princípios e padrões para decisões e rotinas, evitando ambiguidades (Fernandes, 2016). Os regimentos formalizam direitos, deveres e procedimentos para questões acadêmicas, administrativas e éticas (Cunha, 2017). Os códigos de conduta detalham comportamentos esperados e inaceitáveis, do relacionamento interpessoal à pesquisa e ao uso de recursos, prevenindo plágio, favorecimento e discriminação (Santos, 2019).

No plano da responsabilidade organizacional, a referência de Carroll (1999) lembra que a atuação institucional deve considerar dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, reforçando a coerência entre missão e práticas.

Para garantir efetividade, atuam órgãos de integridade:

- Conselhos de ética (multissetoriais): analisam casos, mediam conflitos e aconselham soluções pedagógicas ou disciplinares, evitando que a norma seja vista apenas como punição (Santos, 2019).

- Comissões de integridade: têm função formativa e preventiva, com campanhas, cursos e orientação em ética no ensino, pesquisa e extensão (Almeida; Martins, 2021).

- Corregedorias: executam sindicâncias e apurações com base no devido processo legal, garantindo imparcialidade, legalidade e proporcionalidade (Silva, 2020).

A articulação entre essas instâncias é essencial para um ambiente seguro, justo e transparente, fazendo da ética um valor estruturante não sendo mera formalidade.

2.2.3 A importância das diretrizes éticas nas práticas acadêmicas

As diretrizes éticas desempenham um papel fundamental na construção e manutenção de uma cultura acadêmica saudável e sustentável. Elas não se limitam à simples aplicação de normas e regulamentos, mas formam a espinha dorsal de uma educação que promove a responsabilidade, o respeito mútuo e a inclusão. Essas diretrizes são essenciais para garantir que as práticas educacionais, tanto no ensino quanto na pesquisa, sejam conduzidas de maneira ética, responsável e alinhada aos valores de justiça, equidade e transparência. Ao proporcionar um ambiente propício ao diálogo, à colaboração e à reflexão crítica, as diretrizes éticas contribuem para a criação de uma comunidade acadêmica que valoriza o desenvolvimento integral dos indivíduos, respeitando suas diferenças e necessidades.

Como aponta Freire (1996), "a educação é um ato essencialmente ético e político", que vai além da simples transmissão de conteúdos técnicos, engajando os alunos em um processo ativo de reflexão sobre sua realidade e sobre a transformação social. Neste contexto, as diretrizes éticas das instituições de ensino superior (IES) devem ser vistas não apenas como normas de conduta, mas como um compromisso com a formação integral dos indivíduos — uma formação que transcende o domínio técnico e busca também o amadurecimento moral, social e político dos estudantes.

Além disso, as diretrizes éticas são fundamentais para garantir a legitimidade das decisões acadêmicas, proporcionando um quadro normativo no qual as decisões sejam

tomadas com base em princípios justos e transparentes. Reale (1996) salienta que "a ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos", essencial para estabelecer as bases da justiça social e da convivência harmoniosa. Nas IES, isso se traduz na criação de um ambiente onde a equidade, a oportunidade e o respeito às diversidades são pilares fundamentais para o desenvolvimento pessoal e acadêmico de todos os envolvidos, independentemente de sua origem ou condição social. Assim, as diretrizes éticas não apenas regulam o comportamento, mas também moldam a cultura institucional, fomentando práticas que priorizam o bem comum e a construção de um ambiente mais justo.

Nesse sentido, é importante compreender que as diretrizes éticas, para além de sua função normativa, são também modeladas e disseminadas pelas lideranças institucionais. De acordo com Brown, Treviño e Harrison (2005), a liderança ética não se reduz à adoção pessoal de comportamentos moralmente aceitáveis, mas envolve um processo ativo de modelagem social, no qual os líderes atuam como exemplos visíveis, orientando e influenciando as práticas éticas dos membros da organização. Segundo os autores, a liderança ética é aprendida por meio da observação e da imitação, configurando-se como um fenômeno relacional e pedagógico que sustenta a cultura organizacional. Assim, nas IES, o papel dos gestores e técnicos-administrativos é central na internalização e efetividade das diretrizes éticas, uma vez que sua atuação serve como referência concreta para o comportamento esperado. Nesse contexto, a liderança ética desempenha um papel importante na efetivação das diretrizes éticas nas instituições de ensino superior. Conforme definido por Brown, Treviño e Harrison (2005, p. 120):

We define ethical leadership here as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.

Essa abordagem enfatiza que líderes éticos não apenas agem de maneira ética, mas também incentivam e reforçam comportamentos éticos entre os membros da comunidade acadêmica, contribuindo para a construção de uma cultura institucional baseada em valores de justiça, equidade e transparência.

A implementação eficaz dessas diretrizes exige um compromisso constante das IES com a formação ética de seus membros e com a avaliação crítica de suas práticas. Santos

(2019) enfatiza que "as diretrizes éticas precisam ser constantemente questionadas e adaptadas ao longo do tempo, à medida que a sociedade evolui", o que implica que essas diretrizes não devem ser estáticas, mas dinâmicas, capazes de responder às demandas e desafios sociais, culturais e acadêmicos de cada época. Nesse sentido, as diretrizes éticas têm um caráter transformador, contribuindo para o fortalecimento da integridade institucional e para o aprimoramento contínuo das práticas acadêmicas.

2.2.4 Como são formuladas as políticas internas, regimentos e códigos de conduta

A formulação das diretrizes éticas nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um processo complexo e multifacetado, que envolve a construção de um conjunto de normas, políticas e práticas destinadas a orientar o comportamento dos membros da comunidade acadêmica. Esse processo busca assegurar que as ações e decisões no ambiente universitário estejam em consonância com princípios éticos, promovendo uma cultura institucional pautada pela integridade, pelo respeito mútuo e pela transparência.

Uma das principais formas pelas quais as IES estabelecem suas diretrizes éticas é por meio da criação de políticas internas, que definem claramente as normas de conduta a serem seguidas por todos os integrantes da instituição, desde professores até funcionários administrativos. Essas políticas se fundamentam em princípios éticos universais, mas são adaptadas às especificidades de cada instituição, considerando seu contexto cultural, histórico e social. Fernandes (2016) destaca que as políticas internas são fundamentais para “estabelecer diretrizes claras que guiem as decisões e práticas institucionais, evitando ambiguidades que possam comprometer a integridade da instituição”.

Além disso, a formulação dessas políticas reflete uma concepção ampliada da responsabilidade organizacional, que transcende o mero cumprimento de obrigações legais, incluindo também dimensões éticas e sociais. Nesse sentido, destaca-se a contribuição de Carroll (1999), que propôs um modelo conceitual das responsabilidades corporativas organizadas em quatro níveis: econômica, legal, ética e filantrópica. Esse modelo evidencia que a formulação de políticas internas e códigos de conduta nas organizações — incluindo as IES — deve contemplar não apenas o respeito à legislação, mas também o compromisso com práticas éticas que promovam o bem-estar coletivo e reforcem a legitimidade institucional.

Os regimentos internos, por sua vez, são documentos normativos que detalham o funcionamento das diversas esferas da IES, abrangendo questões acadêmicas, administrativas e éticas. O regimento estabelece, de maneira formal, os direitos e deveres de gestores e técnicos-administrativos, além de definir procedimentos para o tratamento de questões éticas, como plágio, assédio e discriminação. Segundo Cunha (2017), “os regimentos funcionam como um instrumento que garante a ordem institucional, assegurando que as normas éticas sejam aplicadas de maneira uniforme e justa, promovendo a coesão e a harmonia no ambiente acadêmico”.

Outro elemento essencial na formulação das diretrizes éticas são os códigos de conduta, documentos mais específicos e detalhados, voltados para a regulamentação de comportamentos cotidianos. O código de conduta atua como um guia de boas práticas, abordando desde questões de relacionamento interpessoal até condutas relacionadas à pesquisa acadêmica e ao uso de recursos institucionais. Ele é especialmente importante para prevenir atitudes antiéticas, como plágio, fraude acadêmica e favorecimento pessoal, bem como para assegurar que todos os envolvidos no processo educacional ajam com responsabilidade e respeito. De acordo com Santos (2019), “os códigos de conduta são fundamentais para que a ética seja visibilizada no cotidiano da instituição, funcionando como um meio de concretizar os princípios teóricos em ações práticas e avaliáveis”.

A elaboração dessas diretrizes é um processo que envolve a participação de diversas instâncias da IES, incluindo a administração central, os órgãos colegiados e, em alguns casos, a própria comunidade acadêmica, mediante consultas públicas ou debates internos. Essa participação é fundamental para que as diretrizes sejam construídas de forma democrática, representando os diferentes segmentos da instituição e respeitando suas particularidades. Reale (1996) observa que “as normas éticas devem ser resultado de um processo coletivo e reflexivo, que leve em consideração a pluralidade de opiniões e valores presentes na sociedade e na comunidade acadêmica”.

Portanto, as diretrizes éticas nas IES são formuladas mediante um processo institucionalizado e participativo, no qual políticas internas, regimentos e códigos de conduta são alinhados com os princípios éticos da instituição, mas também adaptados às suas realidades e desafios específicos. Como aponta Carroll (1999, p. 283), “CSR encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time”.

Esse entendimento reforça que a incorporação de princípios éticos na formulação dessas políticas constitui parte essencial do compromisso organizacional com a responsabilidade social, contribuindo para a construção de instituições mais justas, legítimas e comprometidas com o bem comum.

2.2.5 O papel dos conselhos de ética, comissões e corregedorias

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), os conselhos de ética, as comissões de integridade e as corregedorias desempenham um papel fundamental na manutenção de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos, justiça institucional e transparência. Esses órgãos são responsáveis por garantir a aplicação efetiva das diretrizes éticas estabelecidas pelas instituições, funcionando tanto como instâncias preventivas quanto corretivas diante de condutas incompatíveis com os valores institucionais.

Conselhos de ética são, geralmente, compostos por membros representantes de diversos setores da comunidade acadêmica, como gestores e técnicos-administrativos. Eles atuam na análise de casos que envolvem conflitos morais ou violações das normas éticas, promovendo a mediação de conflitos e recomendando ações pedagógicas ou disciplinares. De acordo com Santos (2019), “a atuação dos conselhos de ética é essencial para que as normas institucionais sejam compreendidas não como mecanismos punitivos, mas como instrumentos de fortalecimento da cultura de integridade e responsabilidade coletiva”.

Já as comissões de ética ou de integridade acadêmica geralmente têm função consultiva e educativa, promovendo ações formativas, campanhas de conscientização e cursos voltados à ética no ensino, na pesquisa e na extensão. Tais comissões atuam de forma estratégica na prevenção de condutas antiéticas, como plágio, assédio ou favorecimento indevido, buscando consolidar uma cultura institucional pautada pela transparência e pelo respeito mútuo. Conforme destaca Almeida e Martins (2021), a ação pedagógica dessas comissões é crucial para transformar a ética em prática cotidiana, tornando-a parte viva do ethos institucional.

Por sua vez, as corregedorias têm um papel mais formalizado e jurídico-administrativo. Geralmente vinculadas à alta gestão das universidades públicas, são responsáveis por conduzir sindicâncias, inquéritos administrativos e apurações de irregularidades que possam configurar infrações disciplinares ou éticas. Sua atuação é regida por normas legais e busca assegurar o devido processo legal, garantindo que os

envolvidos tenham amplo direito à defesa. Silva (2020) enfatiza que “as corregedorias não apenas aplicam sanções, mas ajudam a consolidar a legitimidade das instituições, atuando com base em princípios como imparcialidade, legalidade e proporcionalidade”.

A articulação entre esses diferentes órgãos é essencial para garantir a eficácia das diretrizes éticas institucionais, promovendo um ambiente acadêmico seguro, justo e coerente com os princípios que orientam a educação superior. Além disso, sua existência demonstra o compromisso da IES com a ética como um valor estruturante de sua missão institucional, e não apenas como um requisito normativo.

A articulação entre esses diferentes órgãos é essencial para garantir a eficácia das diretrizes éticas institucionais, promovendo um ambiente acadêmico seguro, justo e coerente com os princípios que orientam a educação superior. Além disso, sua existência demonstra o compromisso da IES com a ética como um valor estruturante de sua missão institucional, e não apenas como um requisito normativo.

É nesse cenário que se consolida um dos eixos centrais deste estudo: refletir sobre o modo como a ética institucional é vivenciada — ou tensionada — nas práticas concretas que atravessam o cotidiano universitário. A presença de conselhos, comissões e corregedorias revela, por um lado, um esforço institucional por garantir um mínimo ético que regule comportamentos e preserve a integridade das relações acadêmicas. Por outro, também revela as contradições e os desafios enfrentados por essas instâncias diante de estruturas hierárquicas, interesses políticos e silenciamentos que ainda persistem dentro das universidades.

A proposta deste trabalho, ao abordar o papel desses órgãos, é ultrapassar uma visão meramente normativa ou procedimental da ética, buscando compreender como tais mecanismos influenciam — ou deixam de influenciar — a conduta dos profissionais da educação superior. Isso implica analisar não apenas o que está previsto nos regimentos, códigos e normativas institucionais, mas também como esses dispositivos são aplicados, acolhidos ou resistidos no cotidiano.

Nesse sentido, a atuação dessas instâncias deve ser compreendida como parte de um ecossistema ético mais amplo, que inclui tanto a dimensão formal da regulação quanto a dimensão simbólica e relacional das práticas educativas. A ética institucional precisa ser, acima de tudo, dialógica e formativa — e não apenas punitiva — se quiser cumprir seu papel de catalisadora de mudanças e promotora de justiça. Mais do que corrigir desvios, é necessário cultivar contextos nos quais os valores éticos estejam

presentes de forma ativa e transversal, sustentando as decisões, os vínculos e as políticas institucionais.

Dessa forma, o presente estudo insere-se em uma perspectiva crítica e construtiva, ao propor uma análise sobre a atuação e os limites dessas estruturas éticas nas instituições de ensino superior, questionando até que ponto elas contribuem para a construção de uma cultura de integridade e responsabilidade coletiva, ou se, em determinados contextos, acabam por funcionar como meros instrumentos de contenção burocrática de conflitos.

2.2.6 Relação entre essas diretrizes e a legislação educacional (LDB e diretrizes do MEC)

As diretrizes éticas institucionais nas Instituições de Ensino Superior (IES) não existem de forma isolada, mas estão intimamente conectadas à legislação educacional vigente, que fornece o marco normativo para o funcionamento e organização dessas instituições. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Ministério da Educação (MEC) e outras regulamentações educacionais estabelecem os parâmetros legais que orientam tanto a gestão acadêmica quanto a aplicação de normas e condutas nas universidades.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), por exemplo, é um dos principais instrumentos legais que orientam a educação brasileira em seus diferentes níveis e modalidades. Ela estabelece as normas gerais da educação, incluindo a organização das instituições de ensino superior, seus currículos, as condições de acesso e a avaliação dos processos pedagógicos. Embora a LDB não trate especificamente das diretrizes éticas, ela define princípios que precisam ser observados pelas IES e que se entrelaçam diretamente com os princípios éticos, como a autonomia universitária, a qualidade acadêmica e o compromisso com a formação integral dos estudantes.

Além disso, as diretrizes do MEC para a educação superior, que são complementares à LDB, fornecem as orientações específicas para o funcionamento das IES. Tais diretrizes contemplam, entre outros aspectos, as políticas de avaliação e o sistema de acreditação, destacando a necessidade de um compromisso ético e responsável das instituições com a qualidade do ensino e a transparência das suas práticas. Como Reale (1996) argumenta, "a ética nas instituições educacionais deve ser compreendida à luz de normas que não apenas regulam, mas também garantem os

direitos dos indivíduos e coletividades envolvidas, assegurando sua liberdade de aprendizagem, mas dentro de um compromisso com o bem comum".

A autonomia universitária, garantida pela Constituição Brasileira de 1988 e reforçada pela LDB, é outro aspecto fundamental na relação entre diretrizes éticas e legislação educacional. Essa autonomia, embora permita que as universidades definam suas próprias diretrizes internas, também as obriga a agir dentro dos limites da legislação federal e estadual, promovendo uma educação que respeite os direitos e deveres dos seus membros e que contribua para o desenvolvimento humano e social.

Santos (2019) observa que "as diretrizes éticas dentro das IES devem ser formuladas com base nas leis e regulamentações do MEC, mas também devem ser sensíveis às demandas da sociedade, garantindo que a educação superior seja inclusiva, justa e transparente". Portanto, as diretrizes éticas são reflexo da legislação educacional, mas ao mesmo tempo contribuem para a implementação e a concretização desses princípios, criando um ambiente acadêmico que respalde os direitos dos gestores e técnicos-administrativos, e assegure um funcionamento transparente e alinhado aos valores da democracia e da cidadania.

Assim, as diretrizes éticas institucionais não apenas cumprem um papel de autorregulação, mas também são uma extensão das diretrizes nacionais de educação, refletindo a necessidade de alinhar a prática acadêmica com os princípios legais que regem a educação no Brasil. Elas representam a tradução prática dos valores estabelecidos pela legislação educacional em comportamentos concretos e em decisões que moldam o ambiente acadêmico.

2.2.7 Como as diretrizes regulamentam condutas e preservam valores institucionais

As diretrizes estabelecem normas e princípios que orientam o comportamento de gestores, técnicos, docentes e discentes. O objetivo central é criar um ambiente eficiente e justo, ético e respeitador de direitos.

Preservam-se valores como integridade, transparência, respeito, responsabilidade social e liberdade acadêmica. Códigos, regimentos e políticas delimitam comportamentos aceitáveis/inaceitáveis e funcionam como instrumentos de orientação e mediação de conflitos, oferecendo caminhos claros de resolução.

Tais diretrizes também protegem liberdade de expressão, autonomia acadêmica e compromisso com a verdade. Freire (1996) lembra que a educação deve ser ética e

política, voltada à formação crítica e reflexiva; Reale (1996) sublinha a base normativa da justiça social e da convivência. Em consequência, diretrizes não são apenas regras: são elementos estruturantes de um processo contínuo de aperfeiçoamento das práticas acadêmicas e de reafirmação dos valores institucionais.

2.2.8 Diretrizes e Prática Profissional no Ensino Superior

As diretrizes éticas desempenham um papel fundamental na construção de uma cultura acadêmica que vai além da simples aplicação de normas, influenciando diretamente a prática profissional no ensino superior. Elas são essenciais para garantir que as ações dos profissionais da educação — incluindo gestores e técnicos— administrativos— sejam orientadas por princípios que promovem um ambiente justo, responsável e transparente. O comprometimento com os valores éticos, como integridade, honestidade e justiça, deve ser refletido tanto na condução das atividades pedagógicas quanto na gestão administrativa e nas práticas de pesquisa. Como nos lembra Paulo Freire (1996), a educação é um processo que deve ser entendido como ético e político, onde a prática educativa não se limita à transmissão de conteúdo, mas envolve a formação de cidadãos conscientes, responsáveis e comprometidos com a transformação social.

Nesse contexto, as diretrizes éticas das Instituições de Ensino Superior (IES) não são apenas normas a serem seguidas, mas um guia contínuo para refletir e questionar as práticas cotidianas, promovendo a criação de um ambiente onde a ética seja parte integrante da convivência. Isso implica que, mais do que uma obrigação formal, a ética precisa ser vivenciada de maneira constante por todos os membros da instituição, refletindo a natureza transformadora e humanizadora da educação. As diretrizes fornecem uma base sólida para os profissionais tomarem decisões responsáveis, transparentes e socialmente comprometidas, ao mesmo tempo em que garantem que as práticas educacionais respeitem os princípios de justiça e equidade.

A coerência entre as diretrizes estabelecidas e as práticas dos profissionais da educação é crucial para que essas normas realmente se concretizem no dia a dia das IES. Quando os profissionais incorporam esses princípios em suas atitudes e decisões, eles ajudam a criar um ambiente de confiança e respeito, que favorece o aprendizado e a formação integral dos alunos. Para que isso aconteça, é necessário que as diretrizes sejam constantemente refletidas, ajustadas e internalizadas por todos, em especial pelos gestores e líderes institucionais, que devem ser os primeiros a dar exemplo. Como

destaca Santos (2019), as diretrizes éticas devem ser vistas como um elemento dinâmico, em constante evolução, que deve ser questionado e reinterpretado conforme o contexto social e educacional.

Além disso, a formação contínua dos profissionais da educação é um fator determinante para a eficácia dessas diretrizes. A ética educacional precisa ser discutida e praticada ao longo de toda a carreira dos gestores e técnicos–administrativos, com foco não apenas nas competências técnicas, mas também na construção de valores que orientem a prática cotidiana. A formação ética não deve se limitar a momentos pontuais, mas ser integrada ao cotidiano da IES, proporcionando aos profissionais os recursos necessários para lidar com os dilemas éticos que surgem no exercício de suas funções.

Em última análise, a relação entre as diretrizes éticas e a prática profissional no ensino superior é essencial para garantir uma educação de qualidade, que não se resume ao ensino técnico, mas também forme cidadãos críticos, éticos e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Quando as diretrizes são aplicadas de maneira consistente e as práticas dos profissionais da educação estão alinhadas a elas, cria-se um ambiente acadêmico que reflete, de fato, os valores que as IES buscam transmitir aos seus alunos e à sociedade.

2.2.9 A distância entre a norma e a prática

A distância entre a norma ética e a prática cotidiana nas Instituições de Ensino Superior (IES) constitui um dos desafios mais persistentes na consolidação de uma cultura organizacional orientada por valores éticos sólidos. A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, normas, práticas e significados compartilhados que orientam o comportamento dos membros de uma instituição, influenciando a forma como as regras formais são interpretadas e aplicadas no cotidiano institucional. Nesse sentido, a efetividade das diretrizes éticas não depende apenas da existência de normas formalmente estabelecidas, mas também da maneira como essas normas são incorporadas às práticas e às rotinas organizacionais. Como argumenta Kaptein (2011), o comportamento ético nas organizações está profundamente relacionado à força da cultura ética institucional, isto é, ao conjunto de condições organizacionais que estimulam, orientam e reforçam condutas consideradas moralmente adequadas.

Assim, quando a cultura organizacional não favorece a internalização desses princípios, pode surgir um descompasso entre aquilo que está previsto nas normas

institucionais e aquilo que efetivamente ocorre nas práticas cotidianas. Esse distanciamento evidencia que as diretrizes éticas, embora essenciais para orientar a conduta profissional, não operam automaticamente na realidade institucional, dependendo de processos contínuos de socialização, comunicação e liderança ética que fortaleçam sua legitimidade entre os membros da organização.

Entre os principais fatores que contribuem para esse distanciamento está a complexidade dos dilemas éticos enfrentados por gestores e técnicos-administrativos, muitas vezes colocados diante de situações que exigem decisões rápidas e pragmáticas, nem sempre alinhadas com os princípios éticos formais. A falta de uma implementação uniforme das normas, aliada à resistência ou mesmo à falta de compreensão por parte de alguns profissionais acerca da importância dessas diretrizes, tende a fragilizar a eficácia dos mecanismos institucionais de promoção da ética.

Além disso, o distanciamento entre norma e prática manifesta-se nas diferentes interpretações que os membros da comunidade acadêmica podem atribuir às mesmas diretrizes. Como argumenta Reale (1996), as normas éticas não são aplicadas em um vácuo social, mas são moldadas e condicionadas pelos contextos culturais e sociais em que operam, o que pode gerar disparidades significativas na sua compreensão e aplicação. Em ambientes acadêmicos marcados pela diversidade cultural, epistemológica e social, cada indivíduo traz consigo valores, crenças e experiências que influenciam sua visão do que é moralmente aceitável ou não, dificultando a homogeneização das práticas éticas.

Esse cenário é agravado pelas pressões contemporâneas sobre o meio acadêmico, como a busca incessante por produtividade, o fortalecimento da competitividade, a necessidade de captação de recursos e o atendimento a demandas burocráticas. Tais pressões podem incentivar comportamentos que contrariam as diretrizes éticas, como o plágio, a manipulação de resultados de pesquisa, o favorecimento pessoal ou o tratamento desigual entre estudantes. A ética acadêmica, portanto, não pode ser reduzida à mera adesão formal a normas, mas deve ser entendida como um compromisso contínuo com a reflexão crítica, a integridade e a responsabilidade social.

Nesse sentido, é fundamental compreender que o simples estabelecimento de normas éticas não garante, por si só, a conformidade das práticas institucionais. Kaptein (2011) adverte que "o comportamento antiético não resulta necessariamente de intenções antiéticas, mas pode também decorrer da ausência ou fraqueza de fatores organizacionais que são necessários para estimular comportamentos éticos" (p. 845).

Essa perspectiva destaca a necessidade de que as normas sejam acompanhadas de políticas, estruturas e uma cultura institucional que efetivamente promovam e reforcem comportamentos éticos. A ética, assim, não pode ser concebida como um elemento periférico, mas como um componente central e transversal da cultura organizacional.

Complementarmente, Freire (1996) ensina que a educação não é um processo meramente técnico, mas um ato eminentemente ético e político, em que as normas devem ser constantemente refletidas, criticadas e adaptadas às necessidades e transformações da sociedade. Assim, a implementação das diretrizes éticas deve ser entendida não como a imposição de regras rígidas e inflexíveis, mas como um convite permanente à reflexão, ao diálogo e à conscientização sobre o impacto das ações acadêmicas na formação dos sujeitos e na sociedade.

Portanto, a superação da distância entre a norma e a prática exige um esforço coletivo e permanente, que envolve não apenas a formação ética contínua dos profissionais, mas também a criação de mecanismos institucionais capazes de reforçar a internalização dos valores éticos no cotidiano acadêmico. Esse esforço passa pela revisão periódica das normas, pela escuta ativa das demandas da comunidade universitária e, sobretudo, pelo comprometimento ético de cada membro da instituição. Mais do que um desafio, trata-se de uma oportunidade para o fortalecimento da integridade, da confiança e da legitimidade das Instituições de Ensino Superior enquanto espaços de formação crítica e cidadã. É nesse contexto que se torna relevante investigar como gestores e técnicos-administrativos percebem e interpretam, em sua prática cotidiana, as diretrizes éticas institucionais e os desafios envolvidos em sua aplicação.

Entretanto, mesmo reconhecendo a importância desse alinhamento entre norma e prática, as IES enfrentam inúmeros desafios na implementação efetiva das diretrizes éticas. Esses desafios envolvem desde questões estruturais e organizacionais até aspectos culturais e subjetivos que podem dificultar ou até mesmo inviabilizar a concretização plena dos princípios éticos no dia a dia acadêmico. É justamente sobre esses obstáculos e as possibilidades de superá-los que trataremos no próximo tópico.

2.2.10 Desafios na implementação das diretrizes

A implementação das diretrizes éticas nas Instituições de Ensino Superior (IES) enfrenta múltiplos obstáculos que comprometem a efetiva concretização dos princípios normativos no cotidiano acadêmico. Por mais que códigos de conduta, políticas internas

e regimentos contemplem orientações claras de respeito, justiça e transparência, sua aplicação prática esbarra em dificuldades estruturais, culturais e individuais.

Um primeiro desafio reside na insuficiente conscientização e no baixo engajamento de parte dos professores, técnicos e gestores em reconhecerem a ética como prioridade em suas rotinas. A intensa pressão por produtividade, a exigência de cumprimento de prazos e as metas de avaliação acadêmica frequentemente relegam a ética a uma “obrigação de segunda ordem”, vista apenas como formalidade burocrática. Martins (2016, p. 42) observa que “a implementação das diretrizes éticas depende do comprometimento genuíno de todos os membros da instituição; contudo, na prática, esse compromisso nem sempre se manifesta de forma plena”, gerando percepções de que a ética não tem relação direta com o processo de ensino-aprendizagem ou a pesquisa científica.

Adicionalmente, a heterogeneidade cultural e conceitual que caracteriza a comunidade acadêmica dificulta a uniformização das práticas éticas. Reale (1996, p. 58) ressalta que “as normas éticas devem ser adaptáveis ao contexto específico em que se inserem, permitindo interpretações que respeitem as singularidades institucionais e subjetivas, sem, contudo, comprometer sua função normativa”. Em ambientes marcados por perfis, valores e referências distintas, cada indivíduo pode interpretar uma mesma diretriz de maneira diversa, fomentando ambiguidade e inconsistência na aplicação das normas.

Outro ponto crítico é a fragilidade dos mecanismos de monitoramento, avaliação e responsabilização. Embora muitas IES disponham de conselhos de ética, corregedorias e protocolos de denúncia, percebe-se, na prática, uma lacuna significativa entre a instauração dessas estruturas e sua efetiva capacidade de fiscalização. Santos (2019, p. 77) adverte que “sem um sistema claro de monitoramento e responsabilização, as diretrizes éticas tornam-se meras declarações, sem impacto real sobre a prática cotidiana”. A ausência de sanções claras e de procedimentos céleres para apurar infrações contribui para que comportamentos antiéticos permaneçam impunes ou sejam tratados de forma superficial.

Além disso, a cultura organizacional consolidada ao longo do tempo pode constituir um entrave poderoso à mudança de comportamentos. As tradições, valores e práticas sedimentadas no ambiente universitário geralmente engendram resistências à adoção de novas diretrizes. Freire (1996, p. 31) enfatiza que “a educação é um ato ético e político”, sugerindo que as normas éticas não devem ser meramente impostas, mas

debatidas e internalizadas em processos de reflexão coletiva. A falta de espaços institucionais para a discussão contínua da ética — como rodas de conversa, oficinas e treinamentos regulares — reforça a manutenção de práticas que conflitam com o que está formalizado nos regulamentos.

Exemplos recentes corroboram esses desafios. Kaptein (2011, p. 845) afirma que “o comportamento antiético não resulta necessariamente de intenções antiéticas, mas pode também decorrer da ausência ou fraqueza de fatores organizacionais que são necessários para estimular comportamentos éticos”. Ou seja, ainda que existam normas claras, a falta de acompanhamento cultural e estrutural impede que elas moldem efetivamente o comportamento dos agentes institucionais. Mais recentemente, uma avaliação independente sobre o College of Health and Medicine da ANU revelou que, apesar de existir um conjunto amplo de políticas de conduta, “a ANU possui uma notável tolerância para comportamentos inadequados e bullying”, resultando em ambientes de trabalho tóxicos, longas jornadas e falhas nos processos de denúncia (THE AUSTRALIAN, 2025). Esse caso ilustra como a mera formalização de diretrizes não basta: é imprescindível que elas façam parte de uma cultura institucional fortemente comprometida com a ética.

Portanto, para que as diretrizes éticas deixem de ser formalidades vazias e se convertam em práticas cotidianas, é necessário que as IES reforcem o compromisso institucional por meio de ações concretas:

- Formação contínua em ética para gestores e técnicos–administrativos, integrando discussões sobre dilemas reais e estudos de caso;
- Fortalecimento de instâncias de monitoramento e correção, garantindo processos céleres, imparciais e transparentes de apuração de denúncias;
- Promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética como valor central, estimulando espaços regulares de diálogo, reflexão e construção coletiva de valores;
- Adequação periódica das normas para refletir os desafios emergentes, considerando as peculiaridades de cada contexto acadêmico.

Somente por meio desse esforço articulado e permanente será possível reduzir a distância entre a norma e a prática, assegurando que as diretrizes éticas orientem de fato os comportamentos e decisões no ambiente universitário.

Entretanto, ainda que esses aspectos sejam imprescindíveis para fortalecer a cultura ética, os profissionais da educação seguem enfrentando dilemas éticos concretos no exercício de suas funções. É justamente sobre esses casos de dilemas éticos — e a forma

como são vivenciados e resolvidos pelos gestores e técnicos–administrativos, que trataremos a seguir.

2.2.11 Casos de dilemas éticos enfrentados por profissionais

Os profissionais que atuam nas Instituições de Ensino Superior (IES), incluindo gestores e técnicos–administrativos, frequentemente se deparam com dilemas éticos que desafiam sua prática cotidiana e colocam à prova os princípios éticos estabelecidos pelas diretrizes institucionais. Esses dilemas não apenas envolvem questões relativas à moralidade individual, mas também às normas institucionais, criando um cenário em que as decisões devem ser tomadas levando em consideração a integridade do processo educacional, a responsabilidade social e a preservação dos valores fundamentais da instituição.

Um dos dilemas mais comuns enfrentados pelos docentes, por exemplo, diz respeito à avaliação acadêmica. A pressão para que os alunos obtenham boas notas, seja por expectativas institucionais ou pela busca de aprovação por parte dos próprios estudantes, pode levar a situações onde a ética do ensino e da avaliação é colocada em risco. Alguns docentes podem se ver tentados a adotar práticas como a flexibilização excessiva das exigências acadêmicas ou até mesmo a atribuição de notas que não correspondem ao desempenho real do aluno, com o intuito de agradar ou evitar conflitos. Esse tipo de decisão, embora possa aliviar a tensão momentânea, compromete a credibilidade do processo educacional e prejudica a formação dos alunos. Como destaca Reale (1996), as práticas educacionais devem ser norteadas pela ética da justiça e da honestidade, a fim de garantir uma educação que seja, de fato, formadora de cidadãos críticos e responsáveis.

Além dos docentes, os técnicos administrativos também enfrentam dilemas éticos em seu cotidiano. Uma situação frequente envolve a distribuição de recursos e a gestão de processos internos, como a alocação de bolsas de estudo ou a organização de eventos acadêmicos. A pressão por cumprir metas institucionais pode, por vezes, gerar situações em que as decisões são tomadas com base em critérios pessoais ou favorecimentos, comprometendo a equidade e a transparência. Tais atitudes podem minar a confiança na gestão institucional e afetar a moral dos colaboradores e alunos, além de colocar em risco a reputação da instituição. Como Freire (1996) nos ensina, a ética no ambiente acadêmico não deve ser uma prática isolada, mas sim integrada ao compromisso com a formação cidadã e com a justiça social.

No âmbito da gestão, os líderes das IES também enfrentam dilemas éticos relacionados à sua liderança e ao gerenciamento de recursos humanos. A tomada de decisões sobre contratações, promoções ou atribuições de responsabilidades frequentemente exige uma análise cuidadosa dos méritos individuais, mas também das necessidades institucionais e da equidade entre os profissionais. Em muitos casos, a pressão por resultados rápidos ou por agradar certos grupos pode levar à adoção de práticas de favorecimento, como a contratação de profissionais com base em relações pessoais em vez de critérios objetivos e meritocráticos. Tais práticas podem gerar desconfiança entre os membros da instituição, prejudicando o clima organizacional e a motivação dos funcionários, além de comprometer a legitimidade da administração. Como observa Santos (2019), a liderança ética é essencial para criar um ambiente de trabalho onde as decisões sejam tomadas com base em princípios de justiça e transparência, e onde todos os membros da comunidade acadêmica tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento.

Esses dilemas não se limitam às situações individuais; eles também envolvem a interação entre os membros da instituição e os valores que orientam a cultura organizacional da IES. A forma como os profissionais enfrentam essas questões reflete o compromisso ético da instituição com a verdade, a justiça e a transparência, e impacta diretamente a qualidade da educação oferecida. Como destaca Martins (2016), a formação ética contínua e a reflexão sobre as práticas profissionais são essenciais para garantir que os dilemas éticos sejam enfrentados de maneira adequada e responsável, alinhada aos valores institucionais e aos princípios de justiça social.

Portanto, os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais da educação nas IES exigem uma abordagem reflexiva e responsável, que leve em consideração não apenas os interesses individuais, mas também os valores coletivos e as diretrizes institucionais. A gestão desses dilemas é um desafio constante, que demanda comprometimento com a ética e a justiça em todos os aspectos da vida acadêmica.

2.2.12 A influência dos valores sociais (explícitos e implícitos) na interpretação dessas diretrizes

A abordagem dos dilemas éticos nas Instituições de Ensino Superior (IES) revela a complexidade de integrar normas institucionais com os valores sociais que moldam as práticas e atitudes dos profissionais da educação. Cada decisão tomada, seja por gestores e técnicos-administrativos, não ocorre de forma isolada, mas é permeada por

uma rede de influências que inclui as diretrizes institucionais, os princípios éticos preconizados pela educação superior, e, sobretudo, os valores sociais que prevalecem na sociedade em geral. Estes valores, muitas vezes implícitos, desempenham um papel significativo na maneira como as normas éticas são interpretadas e aplicadas no dia a dia acadêmico.

É fundamental compreender que, embora as diretrizes éticas da instituição sirvam como um guia formal para a conduta dos profissionais, os valores sociais, que podem ser explícitos ou implícitos, moldam a forma como essas diretrizes são percebidas e interpretadas por cada indivíduo. Esses valores refletem as normas culturais, políticas e sociais que são internalizadas ao longo da vida e que, frequentemente, influenciam as decisões éticas, mesmo quando as diretrizes institucionais são claras. Por exemplo, questões relacionadas à igualdade, à justiça social e ao respeito à diversidade, que são amplamente discutidas na sociedade, podem ser interpretadas de formas distintas dentro de uma instituição, dependendo das visões de mundo dos profissionais envolvidos.

No contexto das IES, a influência dos valores sociais, tanto explícitos quanto implícitos, pode afetar a implementação das diretrizes éticas de maneira decisiva. É possível que, em determinadas situações, a aplicação de normas institucionais entre em conflito com as práticas culturais e sociais predominantes entre os profissionais. Em outras palavras, as diretrizes éticas podem ser vistas não apenas como um conjunto de regras formais a serem seguidas, mas também como um campo de tensão onde os valores sociais entram em jogo, impactando a maneira como as decisões são tomadas e as práticas acadêmicas são realizadas.

Com isso, surge a necessidade de uma reflexão contínua sobre o papel das diretrizes éticas nas IES, considerando sempre a relação intrínseca entre elas e os valores sociais que moldam as ações dos profissionais. A reflexão crítica sobre essas interações se torna essencial para a construção de uma educação superior mais justa, equitativa e alinhada aos desafios e necessidades sociais contemporâneos.

Assim, a compreensão dos dilemas éticos enfrentados pelos profissionais da educação nas IES nos conduz a um tema central: como os valores sociais, tanto explícitos quanto implícitos, influenciam a interpretação e aplicação dessas diretrizes institucionais. A seguir, exploraremos como esses valores sociais permeiam as decisões éticas no ambiente acadêmico e moldam as práticas institucionais, afetando diretamente a convivência e a dinâmica das instituições de ensino superior.

Por fim, destaca-se que a compreensão dos valores éticos nas Instituições de Ensino Superior requer não apenas o exame conceitual desses princípios, mas também a análise de como eles se manifestam nas práticas cotidianas de gestão, decisão e relacionamento interpessoal. Assim, esta pesquisa busca, em suas etapas empíricas, identificar de que maneira os valores de justiça, solidariedade, respeito e integridade se concretizam, ou são tensionados, nas ações dos gestores e técnicos-administrativos, contribuindo para a construção de um *ethos* institucional ético e democrático. As proposições decorrentes dessa análise serão apresentadas na seção de resultados e discussões, após a aplicação das entrevistas e a sistematização dos dados coletados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nas discussões desenvolvidas no referencial teórico, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa, os quais serão fundamentais para alcançar os objetivos propostos. O propósito desta seção é explicitar as escolhas metodológicas realizadas, detalhando a abordagem adotada, a natureza e a finalidade da investigação, bem como os métodos de coleta, tratamento e análise dos dados, que foram empregados na fase empírica do estudo.

A estrutura desta seção está organizada em cinco partes principais: (i) a caracterização da abordagem e da natureza da pesquisa; (ii) a delimitação da finalidade da investigação; (iii) a descrição da estratégia metodológica empregada; (iv) a explicação das técnicas de coleta de dados utilizadas; e (v) a exposição dos procedimentos de análise e interpretação dos dados obtidos.

Esses elementos metodológicos foram definidos de modo a assegurar a coerência entre os objetivos da pesquisa, a problematização proposta e o percurso investigativo, garantindo a legitimidade científica e a profundidade analítica exigidas por uma abordagem qualitativa.

3.1 Natureza da Pesquisa e Perguntas de Pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, que permitiu compreender os modos pelos quais gestores e técnicos-

administrativos percebem, interpretam e vivenciam as diretrizes éticas institucionais e os valores sociais no contexto da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

Por tratar-se de uma investigação qualitativa, o foco não recai sobre a verificação estatística de hipóteses, mas sobre a interpretação compreensiva das experiências, significados e práticas vividas no cotidiano institucional. O estudo buscou compreender como as diretrizes éticas são percebidas e vivenciadas nas práticas profissionais, revelando tensões, desafios e sentidos construídos pelos sujeitos em suas relações de trabalho.

Para dar conta dessa complexidade, a pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas como técnica principal de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com gestores e técnicos-administrativos da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA), selecionados por sua atuação no contexto institucional investigado. O número de participantes foi definido pelo critério de saturação teórica, isto é, as entrevistas foram conduzidas até o momento em que os relatos passaram a apresentar recorrência de temas e não trouxeram novos elementos relevantes para a análise. Essa técnica favoreceu o acesso às narrativas, afetos e experiências ético-profissionais que emergem do cotidiano da instituição. Além disso, possibilitou captar nuances discursivas e situacionais, permitindo a posterior organização dos relatos em unidades de sentido e categorias temáticas, conforme os princípios da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977).

Para orientar o processo investigativo e o delineamento da análise, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa, que direcionaram a coleta e a interpretação dos dados:

P1: Como gestores e técnicos-administrativos da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA) percebem, interpretam e vivenciam as diretrizes éticas institucionais no seu cotidiano profissional?

P2: De que maneira os valores sociais presentes no ambiente acadêmico influenciam a compreensão, vivência e aplicação dessas diretrizes?

P3: Quais são os dilemas, tensões e possíveis contradições entre a ética formal prescrita nos documentos institucionais e a ética experienciada pelos sujeitos no cotidiano da universidade?

P4: Como as relações de poder, hierarquias e a cultura organizacional impactam a interpretação e a prática dos princípios éticos nas instituições de ensino superior?

Essas perguntas não pressupõem respostas fixas, mas funcionam como norteadores flexíveis de um processo investigativo que se constrói em diálogo com os sujeitos e

com o contexto. Elas articulam-se diretamente aos objetivos específicos do estudo e contribuem para a formação das categorias analíticas, que serão consolidadas nas etapas de análise de conteúdo.

3.2 Finalidade e propósito da pesquisa

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com o propósito de explorar em profundidade as percepções e experiências de gestores e técnicos-administrativos quanto às diretrizes éticas institucionais e sua inter-relação com os valores sociais no contexto da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

Neste estudo, *percepções* referem-se às formas pelas quais os participantes compreendem, interpretam e atribuem significado às diretrizes éticas institucionais, à luz de seus referenciais culturais, experiências profissionais e valores sociais. Trata-se, portanto, de compreender como esses sujeitos reconhecem, sentem e avaliam a presença (ou ausência) da ética institucional no cotidiano organizacional — seja nas relações de trabalho, nos processos decisórios ou na resolução de dilemas éticos e práticos.

Conforme Souza (2014), a pesquisa qualitativa é fundamental para a compreensão de experiências subjetivas e significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências, sentimentos e práticas. Além disso, segundo Leitão (2017), essa abordagem possibilita apreender as nuances simbólicas e culturais que permeiam contextos institucionais, onde normas, valores e condutas se entrelaçam de modo complexo e dinâmico.

Como estratégia complementar às entrevistas, foi realizada também a análise documental, voltada à investigação crítica das diretrizes éticas formalmente estabelecidas pela ISFA. Essa análise buscou compreender como as normas são elaboradas, interpretadas e aplicadas, bem como identificar eventuais discrepâncias entre o que é prescrito e o que é vivido no cotidiano institucional. A análise documental, enquanto técnica consagrada na pesquisa qualitativa, possibilita, conforme Minayo (2004) e Cellard (2008), refletir sobre os sentidos institucionais inscritos nos documentos oficiais e sobre as práticas normativas que se concretizam nas rotinas organizacionais.

Como principal técnica de produção de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de captar as percepções, experiências e significados atribuídos por gestores e técnicos-administrativos às diretrizes éticas e aos valores que atravessam sua prática profissional. Esses instrumentos favoreceram uma escuta sensível e aprofundada dos sujeitos, permitindo a emergência de sentidos individuais e

coletivos. Como destaca Costa (2020), métodos dialógicos e flexíveis como as entrevistas qualitativas são indispensáveis para compreender a dimensão subjetiva e intersubjetiva dos fenômenos sociais, especialmente quando se trata de temas como ética, integridade e responsabilidade institucional.

A análise dos dados foi conduzida de acordo com os princípios da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977), por meio das etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. Essa técnica permitiu identificar categorias temáticas recorrentes no material empírico, sistematizando e interpretando os sentidos atribuídos pelos participantes às diretrizes éticas e valores sociais em seu contexto de trabalho.

A pesquisa adotou também a triangulação dos dados, combinando a análise dos documentos institucionais com as entrevistas. Essa estratégia, segundo Bardin (1977) e Minayo (2004), contribui para reforçar a validade e a consistência interpretativa do estudo, possibilitando uma leitura crítica das convergências e tensões entre o discurso institucional e as práticas efetivamente vividas.

Por meio dessa combinação metodológica, buscou-se compreender como as diretrizes éticas são implementadas e reinterpretadas na prática, e de que forma os valores sociais influenciam e tensionam essas diretrizes. Dessa maneira, a pesquisa buscou contribuir para o fortalecimento de políticas institucionais mais coerentes com os princípios de integridade, justiça e responsabilidade social, além de oferecer subsídios para uma reflexão crítica sobre a ética no âmbito acadêmico-administrativo.

3.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A pesquisa contou com a participação de gestores e técnicos-administrativos vinculados à Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA), selecionados em razão de sua atuação direta no cotidiano administrativo e institucional da universidade. Esses profissionais ocupam posições estratégicas no funcionamento organizacional da instituição, participando de processos decisórios, da implementação de normas institucionais e da mediação das relações entre diferentes setores da comunidade acadêmica.

A escolha desses participantes justificou-se pelo fato de que suas atividades profissionais os colocam em contato direto com situações que envolvem a interpretação e aplicação das diretrizes éticas institucionais, bem como com dilemas e tensões relacionados aos valores sociais presentes no ambiente acadêmico. Dessa forma,

gestores e técnicos-administrativos constituem um grupo relevante para compreender como tais diretrizes são percebidas, interpretadas e vivenciadas no cotidiano institucional.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando sua experiência profissional e sua inserção nas rotinas organizacionais da instituição investigada. O número de participantes não foi previamente definido, sendo determinado pelo critério de saturação teórica, isto é, as entrevistas foram realizadas até o momento em que os relatos passaram a apresentar recorrência temática, sem a emergência de novos elementos relevantes para a análise.

Para preservar o anonimato e garantir os princípios éticos da pesquisa, todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A identidade dos participantes foi mantida em sigilo ao longo de todo o processo investigativo. Na apresentação e análise dos dados, foram utilizados códigos para identificação dos entrevistados, sendo **G** para gestores e **TA** para técnicos-administrativos, de modo a assegurar a confidencialidade das informações e a proteção da identidade dos participantes.

3.3 Abordagem da pesquisa

Em continuidade às definições metodológicas apresentadas anteriormente, esta pesquisa desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, considerada adequada para compreender os sentidos atribuídos pelos sujeitos às diretrizes éticas institucionais e à articulação destas com os valores sociais. O foco está na compreensão das experiências vividas por gestores e técnicos-administrativos da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA), considerando os significados subjetivos que emergem dessas vivências no cotidiano organizacional.

De acordo com Souza (2014), a pesquisa qualitativa é fundamental quando se busca compreender os aspectos simbólicos, afetivos e relacionais das experiências humanas, especialmente em contextos institucionais. Leitão (2017) reforça que essa abordagem permite apreender as nuances dos significados socialmente construídos, essenciais para analisar como normas e valores são interpretados, apropriados ou tensionados pelos sujeitos em suas práticas cotidianas.

Ao privilegiar a escuta das experiências e a interpretação sistemática dos conteúdos expressos nas falas dos participantes, a abordagem qualitativa torna-se uma via potente

para investigar os atravessamentos ético-políticos no ambiente universitário, onde valores sociais e institucionais se entrecruzam de maneira dinâmica e, por vezes, contraditória. Essa perspectiva está em consonância com o propósito da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), que visa identificar e compreender as categorias de sentido emergentes das narrativas e documentos, articulando discurso, contexto e prática social.

3.4 Análise documental

A análise documental constitui uma das estratégias metodológicas centrais desta pesquisa, permitindo o exame das diretrizes éticas formais da ISFA, tais como o Código de Ética, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Regimentos Internos e outros documentos normativos que orientam a conduta profissional no âmbito acadêmico e administrativo.

Segundo Minayo (2004), essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por possibilitar uma leitura crítica das políticas institucionais, suas intenções declaradas e as formas pelas quais as normas são formalizadas no discurso organizacional. Trata-se de uma ferramenta essencial para identificar contradições, silenciamentos e lacunas entre o prescrito e o praticado, contribuindo para revelar o caráter histórico, político e simbólico das construções normativas.

Conforme Cellard (2008), o trabalho com documentos requer um esforço interpretativo atento e criativo, capaz de reconhecer as fontes potenciais de informação e examinar o conteúdo à luz dos contextos de produção e dos questionamentos que orientam a pesquisa. Os documentos não devem ser tomados como fontes neutras, mas como produções simbólicas que expressam visões de mundo, relações de poder e interesses institucionais.

Dessa forma, a análise documental será guiada por uma perspectiva interpretativa, buscando compreender não apenas o conteúdo explícito dos textos, mas também seus contextos institucionais e ético-políticos e os valores sociais que os atravessam. Essa etapa permitirá mapear o referencial ético-formal que orienta — ou deveria orientar — as práticas institucionais, servindo de base para o diálogo com os dados empíricos coletados nas entrevistas.

A comparação entre os enunciados documentais e as experiências dos participantes fornecerá subsídios para problematizar o grau de aderência, distanciamento ou conflito entre as diretrizes normativas e os modos concretos de vivência ética no cotidiano da ISFA. Essa integração entre fontes documentais e relatos empíricos compõe a estratégia

de triangulação metodológica (Bardin, 1977; Minayo, 2004), reforçando a coerência analítica e a consistência interpretativa do estudo.

3.5 Entrevistas

Como parte do processo de coleta de dados, esta pesquisa empregou entrevistas semiestruturadas como principal instrumento qualitativo. Essa técnica foi escolhida por permitir uma escuta sensível e aprofundada das experiências, percepções e sentidos atribuídos pelos participantes às diretrizes éticas institucionais e aos valores sociais presentes no cotidiano da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

As entrevistas semiestruturadas foram orientadas por um roteiro flexível (Anexo, Apêndice), elaborado a partir dos objetivos e questões da pesquisa, mas aberto à espontaneidade das respostas e à emergência de novos temas ao longo da conversa. De acordo com Triviños (1987, p. 146), esse tipo de entrevista “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. Assim, os participantes tornaram-se colaboradores ativos na produção de conhecimento, contribuindo com suas vivências, interpretações e posicionamentos ético-profissionais.

A escolha por esse formato justifica-se pelo propósito de compreender os sentidos subjetivos atribuídos por gestores e técnicos-administrativos às normas éticas institucionais e aos valores que permeiam suas práticas cotidianas. Esses sujeitos vivenciam, de forma direta, as tensões entre os códigos formais e os desafios concretos do trabalho nas instituições de ensino superior, tornando-se fontes privilegiadas para a análise proposta. Seus relatos possibilitaram o acesso a dimensões simbólicas, afetivas e relacionais que atravessam a prática institucional, revelando dilemas éticos, estratégias de enfrentamento e modos de resistência ou resignificação.

As entrevistas foram realizadas com gestores e técnicos-administrativos da ISFA, selecionados com base em critérios de diversidade funcional, distintos setores de atuação e tempo de vínculo com a instituição, a fim de contemplar diferentes perspectivas sobre o fenômeno investigado. A flexibilidade desse formato permitiu com que a pesquisadora seguisse o roteiro previamente definido, mas também acolhesse digressões e aprofundamentos espontâneos, conforme os temas emergentes no diálogo.

A amostra foi intencional, contemplando gestores e técnicos-administrativos de diferentes setores e com distintos tempos de vínculo, para garantir diversidade

funcional e de experiências. As entrevistas ocorreram até saturação teórica (ponto em que novas falas deixam de acrescentar categorias relevantes).

Segundo Minayo (2004), entrevistas dessa natureza são especialmente eficazes para acessar narrativas pessoais e compreender os significados atribuídos às práticas sociais e institucionais, permitindo apreender tanto as regularidades quanto as singularidades nas experiências relatadas.

Cada encontro foi previamente agendado, mediante convite formal e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas ocorreram em ambiente reservado, garantindo privacidade, acolhimento e uma escuta ética e respeitosa. Com a autorização dos participantes, os diálogos foram gravados em áudio e posteriormente transcritos, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações.

Como observa Gatti (2001), a entrevista qualitativa favorece a construção intersubjetiva de significados e a compreensão dos modos como valores sociais são compartilhados, tensionados ou ressignificados nos espaços institucionais. Esse olhar ético e reflexivo é essencial em pesquisas educacionais, nas quais a dimensão ética da escuta e a sensibilidade diante da subjetividade dos participantes são condições fundamentais para a produção de conhecimento responsável e rigoroso.

O material empírico obtido compôs o corpus da pesquisa, sendo analisado à luz da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977). O objetivo foi identificar categorias temáticas emergentes e compreender os sentidos construídos pelos participantes em relação às diretrizes éticas institucionais, aos valores sociais e às práticas vividas no contexto universitário. Essa etapa de análise buscou articular os dados empíricos e documentais, favorecendo a triangulação metodológica e a construção de uma leitura crítica sobre a ética formal e a ética vivida no ambiente da ISFA.

As entrevistas ocorreram no período de novembro/2025 – dezembro/2025, em salas administrativas da instituição, previamente reservadas para garantir privacidade e condições adequadas de diálogo. Com a autorização dos participantes, os diálogos foram gravados em áudio e posteriormente transcritos na íntegra para fins de análise. Para auxiliar no processo de transcrição, foi utilizada a plataforma TurboScribe Transcription, ferramenta digital que permite converter automaticamente gravações de áudio em texto. Após a transcrição automática, os textos foram revisados pela pesquisadora para garantir fidelidade às falas dos participantes, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações. A duração média das entrevistas foi

de aproximadamente vinte minutos, variando conforme a disponibilidade e a profundidade das respostas dos participantes.

No total, foram realizadas vinte e duas entrevistas, sendo onze com gestores (G) e onze com técnicos-administrativos (TA) da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA). Para preservar o anonimato dos participantes, foram utilizados códigos alfanuméricos ao longo da análise, identificando os gestores pela letra G e os técnicos-administrativos pela sigla TA, seguidas de numeração sequencial.

Quanto ao tempo de atuação na instituição, entre 1 e 5 anos estavam os participantes G1, G6, G7, G10 e G11, bem como TA1, TA2, TA3, TA4, TA7, TA9, TA10 e TA11. Com 6 a 10 anos de atuação encontravam-se G2, G3 e G9, além de TA8. Com mais de 10 anos de vínculo institucional estavam G4 e G5. Por fim, com menos de 1 ano de atuação, participaram G8, TA5 e TA6.

Essa diversidade de tempo de vínculo institucional possibilitou reunir percepções provenientes de diferentes momentos da trajetória profissional na instituição, contribuindo para ampliar a compreensão das experiências e interpretações relacionadas às diretrizes éticas institucionais e aos valores sociais no cotidiano da ISFA. A codificação adotada foi mantida em todas as etapas de apresentação e análise dos dados, garantindo sigilo, confidencialidade e consistência interpretativa.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida segundo os princípios da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977) e Minayo (2012), orientada por uma abordagem qualitativa e interpretativa. Essa escolha metodológica justificou-se pela capacidade dessa técnica de identificar, sistematizar e interpretar os sentidos atribuídos pelos participantes às diretrizes éticas institucionais e aos valores sociais vivenciados no contexto da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

O método foi selecionado por sua adequação à natureza do problema e dos objetivos desta pesquisa, que buscou compreender como gestores e técnicos administrativos significam, incorporam e tensionam as diretrizes éticas em suas práticas profissionais cotidianas. Dessa forma, a Análise de Conteúdo possibilitou articular os discursos individuais e institucionais, revelando convergências, contradições e silenciamentos nas formas de viver a ética no cotidiano universitário.

O processo analítico seguiu as etapas clássicas propostas por Bardin (1977):

1. Pré-análise: organização do corpus e leitura flutuante das entrevistas e documentos institucionais, com o objetivo de familiarizar-se com o material, definir as unidades de registro (palavras, frases, ideias) e construir as primeiras hipóteses interpretativas.

2. Exploração do material: codificação e categorização das unidades de sentido, buscando identificar regularidades, tensões e significados recorrentes nas narrativas. Nessa etapa, foram construídas as categorias analíticas que representam os núcleos de sentido vinculados à vivência ética dos participantes.

3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: momento de integração entre as categorias empíricas e os referenciais teóricos, permitindo construir inferências que revelem as relações entre ética formal e ética vivida, valores institucionais e práticas cotidianas, bem como relações de poder e dilemas éticos no contexto organizacional.

As categorias analíticas foram construídas a partir da leitura minuciosa das transcrições das entrevistas e dos documentos institucionais, buscando compreender como os sujeitos significam e incorporam as diretrizes éticas em suas ações e decisões. Entre as categorias preliminares previstas, destacam-se:

- **Práticas ético-institucionais** (categoria central),
- **Dilemas éticos cotidianos,**
- **Valores em conflito,**
- **Pressão hierárquica,**
- **Autonomia e julgamento ético.**

Essas categorias puderam ser ajustadas ou refinadas à medida que emergiram novos sentidos no processo de análise, respeitando o caráter indutivo da Análise de Conteúdo.

A análise documental foi integrada ao corpus empírico, incluindo documentos como o Estatuto e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), disponível no site da instituição, e demais normas que tratem de conduta e valores institucionais. Essa integração permitiu contrastar os discursos normativos com as experiências concretas dos participantes, configurando uma triangulação metodológica que reforça a validade dos achados e a consistência interpretativa da pesquisa (Bardin, 1977; Minayo, 2012).

Para fins de sistematização e transparência analítica, foram elaborados dois recursos complementares:

- **Quadro-síntese de categorias:** apresentou as principais categorias emergentes, suas ocorrências relativas (frequência no corpus) e exemplos representativos de falas, evidenciando os núcleos de sentido mais recorrentes. A frequência (n) foi tratada como

indicador de recorrência discursiva, e não de generalização estatística. (Bardin, 1977; Minayo, 2012).

- Mapa conceitual visual: foi produzido um mapa conceitual para representar graficamente as relações entre as categorias analíticas emergentes da pesquisa, ilustrando, por exemplo, os vínculos entre dilemas éticos, práticas institucionais, valores sociais e relações de poder. Essa visualização auxiliou na construção teórica e na compreensão dos atravessamentos micropolíticos e organizacionais presentes nos discursos dos participantes.

Esses recursos visaram tornar explícita a articulação entre dados empíricos e categorias analíticas, favorecendo a compreensão das relações entre ética, valores e práticas. A estratégia não comprometeu o caráter qualitativo da pesquisa; ao contrário, reforçou sua transparência e densidade interpretativa, conforme recomenda Bardin (1977), ao propor a sistematização das unidades de sentido em contextos concretos de significação.

A partir desse conjunto metodológico, a análise buscou mapear as articulações e tensões entre ética formal e ética vivida, entre valores institucionais declarados e valores sociais que de fato orientam as práticas profissionais no cotidiano universitário. Esperou-se, assim, contribuir para uma compreensão crítica das dinâmicas éticas e organizacionais presentes nas Instituições de Ensino Superior, oferecendo subsídios para o fortalecimento de políticas institucionais mais coerentes, participativas e sensíveis ao contexto.

Quadro 1-Modelo: Categorias, Frequência e Exemplos de Fala

O quadro a seguir exemplifica a organização dos dados qualitativos em categorias analíticas, associadas às respectivas frequências de ocorrência nos relatos dos participantes e acompanhadas de trechos representativos das falas. Essa estratégia permitiu visualizar padrões de sentido emergentes, fortalecendo a articulação entre análise interpretativa e rastreamento empírico sistematizado.

Categoria	Frequência (n)	Exemplo de fala
Dilemas Cotidianos Éticos	8	“Às vezes o que está no papel não dá conta da realidade do setor.”

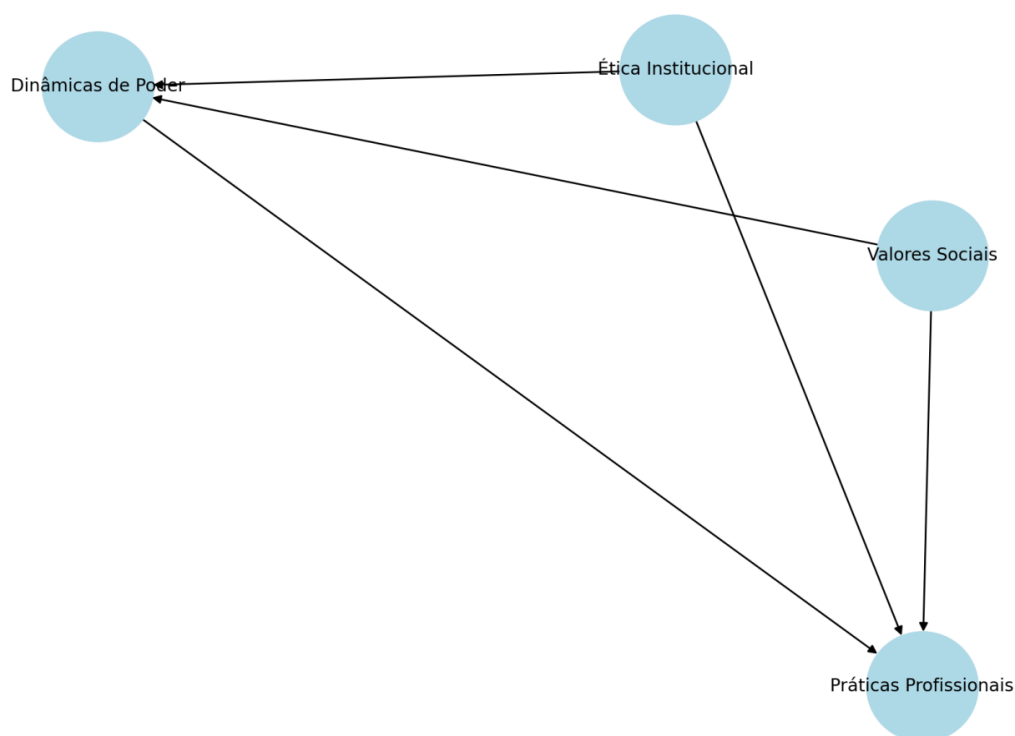
Valores em Conflito	6	“Tem situações em que o que eu acredito entra em choque com as regras.”
Pressão Hierárquica	5	“Nem sempre dá pra seguir o código com tanta cobrança de resultado.”
Autonomia e Julgamento Ético	4	“A gente precisa decidir na hora, não dá tempo de consultar documento.”

Fonte: Autora do texto

MODELO: Mapa Conceitual – Categorias da Análise

O modelo de mapa conceitual a seguir representa visualmente as relações entre as principais categorias emergentes da pesquisa qualitativa: ética institucional, valores sociais, práticas profissionais e dinâmicas de poder. As setas indicam influências e articulações mapeadas nas falas dos participantes.

Figura 1 – Estrutura conceitual da ética institucional nas Instituições de Ensino Superior



Fonte: Autora do texto

Com base nesse conjunto metodológico, a análise buscou mapear as articulações (ou tensões) entre ética formal e ética vivida, entre valores institucionais declarados e os valores sociais que, de fato, orientam as práticas profissionais no cotidiano universitário. A partir dessas análises, esperou-se contribuir para a compreensão crítica das dinâmicas institucionais que impactam a integridade profissional, bem como oferecer subsídios para o aprimoramento de políticas éticas mais coerentes, participativas e sensíveis ao contexto.

3.7 Triangulação de dados

A triangulação de dados constituiu uma estratégia fundamental para o fortalecimento da validade, coerência e consistência analítica da pesquisa qualitativa. Neste estudo, a combinação entre análise documental e entrevistas semiestruturadas permitiu confrontar distintas fontes de informação, favorecendo uma compreensão mais ampla, crítica e integrada do fenômeno investigado.

Conforme Bardin (1977), a triangulação possibilita cruzar diferentes olhares sobre o mesmo objeto, revelando convergências, contradições e lacunas entre os discursos normativos presentes nos documentos institucionais e as experiências subjetivas relatadas pelos participantes. Essa estratégia analítica contribui para aprofundar a leitura das práticas institucionais, evidenciando de que forma as diretrizes éticas são efetivamente interpretadas, apropriadas ou tensionadas no cotidiano profissional de gestores e técnicos-administrativos.

Ao articular os dados provenientes de documentos oficiais com os sentidos construídos nas narrativas das entrevistas, a triangulação amplia a profundidade interpretativa e sustenta inferências mais robustas acerca dos modos de vivência da ética e dos valores sociais no contexto da Instituição Superior de Formação Acadêmica (ISFA).

Mais do que um procedimento de validação, a triangulação aqui é compreendida como um movimento interpretativo, que busca integrar múltiplas perspectivas e níveis de análise (o formal, o simbólico e o experiencial) para revelar a complexidade micropolítica das práticas institucionais.

Essa abordagem amplia a densidade teórico-analítica do estudo e contribui para a elaboração de diagnósticos éticos mais sensíveis e propositivos, coerentes com o propósito desta investigação de compreender a articulação entre ética, valores sociais e práticas profissionais no contexto acadêmico.

3.8 Aspectos éticos da pesquisa

Esta pesquisa respeitou os princípios éticos que regem as investigações com seres humanos, conforme estabelecido pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os procedimentos foram planejados com o intuito de garantir o respeito à dignidade, à autonomia e aos direitos dos participantes, bem como a confidencialidade das informações obtidas.

Antes da coleta de dados, o projeto foi submetido à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) devidamente credenciado, assegurando que a investigação fosse conduzida de acordo com os padrões éticos exigidos. A participação dos sujeitos foi voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constaram informações sobre os objetivos do estudo, os procedimentos adotados, os riscos e benefícios envolvidos, a garantia do anonimato, bem como a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem prejuízo algum.

As entrevistas foram conduzidas de maneira sensível e cuidadosa, considerando a natureza subjetiva dos relatos e a possível emergência de experiências relacionadas a conflitos institucionais ou dilemas éticos. A confidencialidade foi assegurada por meio da anonimização dos dados, sendo os nomes e demais identificadores pessoais substituídos por códigos alfanuméricos. Os registros foram armazenados em ambiente seguro, com acesso restrito à pesquisadora responsável.

Além dos procedimentos formais, a pesquisa adotou uma postura ética ampliada, comprometida com a escuta atenta e com o acolhimento das narrativas dos participantes, reconhecendo que o envolvimento com questões éticas institucionais pode mobilizar afetos, expectativas e vulnerabilidades. Assim, a relação entre pesquisadora e participantes foi pautada pelo cuidado, pela transparência e pela responsabilidade compartilhada, respeitando os tempos e os limites de cada sujeito envolvido.

3.9 Contextualização sintética do tema

A ética e os valores sociais constituem pilares fundamentais para o funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que estas não apenas formam

profissionais tecnicamente capacitados, mas também sujeitos éticos, críticos e comprometidos com a transformação social. Nesse contexto, as diretrizes éticas institucionais buscam orientar condutas e promover um ambiente de respeito, responsabilidade e justiça no convívio acadêmico. No entanto, a efetividade dessas diretrizes depende da maneira como são interpretadas, internalizadas e vivenciadas pelos diferentes atores institucionais.

As práticas cotidianas dos técnicos-administrativos e gestores, por exemplo, estão inseridas em um campo complexo de relações marcadas por normas formais, valores sociais compartilhados, pressões institucionais e dilemas éticos. Muitas vezes, a vivência da ética ultrapassa os limites do que está prescrito em códigos e regulamentos, exigindo desses profissionais discernimento e sensibilidade diante de situações que desafiam os princípios institucionais. Nesse sentido, compreender como esses sujeitos percebem e se apropriam das diretrizes éticas torna-se essencial para avaliar sua eficácia e consistência, bem como para identificar tensões entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

A interação entre normas e valores sociais no ambiente universitário revela-se, assim, como um campo fecundo para investigação, especialmente quando se busca compreender as implicações éticas que emergem da realidade vivida nas IES. Essa abordagem possibilita uma análise crítica das políticas institucionais e contribui para o fortalecimento de uma cultura ética mais coerente, democrática e sensível à complexidade das relações humanas no espaço acadêmico.

A partir desse percurso metodológico, o capítulo seguinte apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa empírica, buscando compreender como gestores e técnicos-administrativos da ISFA percebem, interpretam e vivenciam as diretrizes éticas institucionais em articulação com os valores sociais presentes no cotidiano organizacional.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise interpretativa dos dados empíricos produzidos a partir das entrevistas realizadas com onze gestores e onze técnicos-administrativos da Instituição Superior de Formação Acadêmica - ISFA.

A definição do número de participantes foi orientada pelo princípio da saturação teórica, conforme defendem Minayo (2014) e Strauss e Corbin (2008), segundo o qual a coleta de dados pode ser encerrada quando novas entrevistas deixam de acrescentar elementos substantivamente novos às categorias analíticas já construídas.

A análise foi conduzida conforme as etapas propostas por Bardin (2016), envolvendo a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, articuladas à perspectiva qualitativa defendida por Minayo (2014).

No processo de pré-análise e exploração do material, todas as entrevistas foram integralmente transcritas, codificadas e organizadas em quadros analíticos individuais por respondente, contemplando categorias, subcategorias emergentes, excertos representativos e frequências de ocorrência. Esses quadros tiveram função eminentemente metodológica, permitindo a identificação de regularidades, tensões, recorrências e singularidades no discurso dos participantes, e serviram como base para a construção das categorias analíticas apresentadas neste capítulo.

Considerando os limites formais da dissertação e o objetivo de privilegiar a densidade interpretativa em detrimento da exposição exaustiva do material bruto, optou-se por não apresentar a totalidade dos quadros individuais no corpo do texto. Em seu lugar, a análise é desenvolvida de forma integrada e temática, com a apresentação seletiva de excertos de fala, devidamente identificados por categoria de respondente (gestores e técnicos-administrativos), que exemplificam e sustentam as inferências produzidas.

Assim, o capítulo organiza-se como uma leitura analítica transversal, na qual os discursos são articulados às categorias construídas e aos referenciais teóricos adotados. Essa estratégia metodológica permite evidenciar os sentidos atribuídos à ética

institucional, os dilemas éticos cotidianos e as dinâmicas de poder que atravessam o cotidiano organizacional, mantendo o rigor analítico e a fidelidade ao material empírico.

A partir dessa base, as seções seguintes apresentam a análise interpretativa das categorias centrais e emergentes, bem como suas articulações teóricas e implicações para a compreensão da ética institucional no contexto investigado.

4.1 Síntese Comparativa dos Gestores (G1 a G11)

Para fins de organização analítica e preservação do anonimato, os gestores participantes da pesquisa foram identificados por códigos alfanuméricos (G1 a G11). Essa estratégia permite explicitar as vozes empíricas que sustentam a análise, sem comprometer a identidade individual ou institucional dos respondentes, conforme os princípios éticos da pesquisa qualitativa. As falas são mobilizadas como unidades de sentido, a partir das quais se constrói a interpretação analítica, em diálogo com o referencial teórico adotado.

A análise das entrevistas realizadas com os gestores da Instituição Superior de Formação Acadêmica - ISFA, evidencia que a ética institucional é amplamente reconhecida como princípio fundamental da prática profissional e da vida organizacional. Esse reconhecimento aparece de forma recorrente nas falas, nas quais a ética é associada à responsabilidade, à credibilidade institucional e ao compromisso formativo do ensino superior.

O gestor G3, por exemplo, afirma que *“a ética é o que sustenta a credibilidade da instituição, sem isso não há confiança nem formação de qualidade”*, enquanto o gestor G7 ressalta que *“não existe gestão sem ética, porque qualquer decisão impacta diretamente pessoas e trajetórias”*. De modo semelhante, G10 destaca que *“a ética é o limite do exercício do poder dentro da instituição”*, indicando sua função reguladora nas relações organizacionais.

Apesar dessa centralidade discursiva, a vivência concreta da ética institucional apresenta variações significativas, atravessadas por diferentes contextos, posições hierárquicas e experiências de gestão. Em diversos relatos, os gestores apontam uma distância entre o reconhecimento normativo da ética e sua materialização no cotidiano da gestão. O G4 observa que *“a ética está muito mais no discurso do que nas práticas do dia a dia”*, enquanto G6 menciona que *“as diretrizes existem, mas muitas vezes não ficam claras quando precisamos decidir”*.

Essa tensão entre a ética formal e a ética vivida aparece também na fala de G1, ao afirmar que *“na prática, a gente acaba recorrendo muito mais ao próprio julgamento do que a um código claro”*. Já G11 destaca que *“cada gestor acaba interpretando a ética a partir da sua experiência e do espaço que ocupa”*, indicando que a vivência ética é mediada tanto pela posição hierárquica quanto pela trajetória profissional.

Assim, embora a ética institucional seja consensualmente valorizada no plano discursivo, os depoimentos revelam que sua efetivação cotidiana é marcada por processos de negociação, adaptação e interpretação situacional. A ética emerge, portanto, como diretriz normativa e, simultaneamente, como prática construída no entrelaçamento entre normas institucionais, cultura organizacional, hierarquia e disposições subjetivas dos gestores.

4.1.1 Perfil e Contexto Institucional

Conforme descrito na seção metodológica, os gestores entrevistados apresentam trajetórias heterogêneas na instituição, com tempos de atuação que variam desde menos de um ano até mais de dez anos de vínculo institucional. Essa diversidade temporal revela-se um elemento central para compreender as diferentes formas de percepção, apropriação e vivência da ética institucional no cotidiano da gestão.

Gestores com maior tempo de atuação tendem a demonstrar maior familiaridade com as normas e procedimentos institucionais, frequentemente incorporando a hierarquia e os fluxos decisórios como parte natural da cultura organizacional. O gestor G5, por exemplo, afirma que *“com o tempo, você já sabe até onde pode ir, como as coisas funcionam e quem decide o quê”*, indicando uma internalização progressiva das regras e dos limites institucionais. De modo semelhante, G9 observa que *“a gente aprende a lidar com a ética dentro da própria estrutura da instituição, entendendo como ela opera”*, sugerindo que a experiência prolongada favorece a adaptação às lógicas organizacionais vigentes.

Em contrapartida, gestores recém-ingressos relatam a ética institucional como elemento de orientação e segurança, especialmente no processo de inserção e adaptação ao contexto organizacional. Para esses gestores, documentos formais, manuais e orientações institucionais assumem papel central na condução da prática profissional. O gestor G2 destaca que *“no começo, a gente se apega muito ao que está escrito, às regras, porque é isso que dá segurança”*, enquanto G4 afirma que *“as diretrizes são*

importantes para não errar, principalmente quando você ainda está conhecendo a instituição”.

No que se refere ao acesso às diretrizes éticas institucionais, os relatos evidenciam um cenário assimétrico. Parte dos gestores afirma ter tido acesso direto a documentos, formações ou orientações específicas sobre ética, enquanto outros demonstram incerteza quanto à existência de diretrizes explícitas ou reconhecem apenas mecanismos normativos fragmentados. O gestor G6 relata que *“não existe um código de ética claro, o que a gente tem são regras espalhadas em contratos, portarias e normas internas”*, ao passo que G3 afirma que *“a ética está mais implícita do que formalizada”*.

Essa assimetria no acesso e na clareza das diretrizes revela fragilidades na comunicação institucional e na consolidação de uma política ética estruturada e compartilhada, mesmo entre profissionais que ocupam posições estratégicas de gestão. A ética institucional aparece, assim, menos como um sistema normativo integrado e mais como um conjunto de referências dispersas, cuja interpretação depende do tempo de atuação, da posição ocupada e da experiência acumulada pelos gestores.

4.1.2 Convergências Discursivas

Apesar das diferenças de trajetória, área de atuação e tempo institucional, as falas dos gestores (G1 a G11) revelam convergências discursivas importantes acerca da vivência ética no exercício da gestão. Um primeiro núcleo comum refere-se ao reconhecimento da ética como elemento estruturante da prática profissional e da vida organizacional.

Diversos gestores associam a ética à responsabilidade e ao impacto das decisões institucionais sobre outras pessoas, especialmente estudantes e equipes de trabalho. Como expressa o gestor G2, *“as diretrizes éticas estão aqui para balizar o nosso trabalho”*, enquanto G7 afirma que *“a ética é indispensável para mediar interesses e cuidar das pessoas dentro da instituição”*. Nessas falas, a ética aparece definida menos como um conjunto abstrato de princípios normativos e mais como um critério prático de responsabilidade decisória, orientado pelo cuidado com as pessoas e pelas consequências institucionais das decisões. Essas falas indicam que a ética é compreendida como referência fundamental para a tomada de decisões, sobretudo em contextos que exigem mediação, cuidado e responsabilidade institucional.

Outra convergência relevante diz respeito à percepção de que a ética institucional ultrapassa o cumprimento formal de normas, sendo vivenciada, no cotidiano, por meio de decisões situadas e do julgamento moral individual. Ainda que a existência de diretrizes seja reconhecida como importante, vários gestores destacam que, na prática, as decisões éticas dependem fortemente do julgamento moral individual. O gestor G3, por exemplo, afirma que *“não tenho um documento que me norteie de forma prática”*, enquanto G10 reconhece que *“muitas decisões acabam sendo orientadas pela moral pessoal”*. *Essas falas revelam uma ética vivida de forma situada, na qual o discernimento individual assume centralidade diante da fragilidade ou da insuficiência de referenciais institucionais claros.*

A hierarquia institucional emerge, de maneira recorrente, como valor social estruturante da cultura organizacional e como elemento regulador das práticas éticas. Em diversos relatos, a hierarquia aparece como necessária à organização do trabalho e, simultaneamente, como elemento que condiciona as possibilidades de diálogo e de autonomia ética. O gestor G1 observa que *“há muita hierarquia na instituição, e às vezes não há abertura para diálogo”*, enquanto G5 menciona que *“as decisões acabam vindo de cima para baixo”*. Essas falas indicam que, mesmo quando há desconforto ou discordância, a obediência hierárquica tende a prevalecer como forma de resolução dos conflitos, reforçando uma ética marcada pela conformidade institucional.

Os dilemas éticos também aparecem como elemento transversal nas narrativas, ainda que com diferentes níveis de explicitação. Alguns gestores abordam os dilemas de forma mais genérica, enquanto outros relatam situações concretas envolvendo inclusão, saúde, permanência estudantil ou interesses institucionais. O gestor G7, por exemplo, relata o conflito entre seguir normas internas e garantir a permanência de um estudante em situação de vulnerabilidade, afirmando: *“ou eu sigo a regra interna da empresa ou eu perco um aluno”*. Já outros gestores mencionam dilemas sem detalhamento, o que pode indicar cautela ou naturalização desses conflitos no cotidiano da gestão educacional institucional.

Em conjunto, essas convergências discursivas evidenciam que a ética, no contexto da gestão educacional institucional, é amplamente reconhecida como valor fundamental, mas vivenciada em um campo tensionado entre normas formais, hierarquia institucional e julgamento moral individual. A posição de gestor amplia a responsabilidade ética e expõe esses profissionais a decisões que exigem constante negociação entre diretrizes institucionais, valores pessoais e consequências humanas,

configurando uma ética praticada no cotidiano, muitas vezes sem mediação institucional estruturada.

4.1.3 Divergências Discursivas

As divergências presentes nos discursos dos gestores revelam nuances importantes sobre os modos distintos de vivenciar, interpretar e operacionalizar a ética institucional no cotidiano da gestão. Essas diferenças evidenciam que a ética, reconhecida como valor central, assume formas distintas de aplicação prática conforme posicionamentos individuais, experiências institucionais e condições organizacionais específicas.

Uma das divergências mais expressivas refere-se à forma como os gestores lidam com possíveis conflitos entre valores institucionais e valores pessoais ou profissionais. Alguns gestores negam explicitamente a existência desses conflitos, demonstrando forte alinhamento ao discurso institucional. O gestor G2, por exemplo, afirma que *“as decisões precisam seguir o que a instituição define, não cabe muito questionamento pessoal”*, indicando uma compreensão da ética associada à adesão normativa e à conformidade organizacional. Nesses discursos, a ética aparece como extensão direta das diretrizes institucionais, com menor espaço para problematização crítica.

Em contraste, outros gestores reconhecem tais conflitos como parte constitutiva da prática gestora. O gestor G11 relata situações em que *“o que a instituição exige nem sempre é o que parece mais justo para as pessoas envolvidas”*, apontando tensões recorrentes entre normas institucionais, interesses econômicos e valores pessoais. De forma semelhante, G7 reconhece que determinadas decisões *“colocam a gente em conflito interno”*, sobretudo quando envolvem permanência estudantil ou impactos diretos sobre a vida dos alunos. Esses relatos indicam uma ética vivida como campo permanente de tensão, marcada por processos de negociação e julgamento situacional, para além da aplicação estrita de regras.

Outra divergência relevante diz respeito à confiança nos mecanismos institucionais de mediação ética. Parte dos gestores demonstra confiança nas instâncias formais da instituição para o encaminhamento de questões éticas. O gestor G9, por exemplo, afirma que *“existem setores responsáveis para isso, e é ali que as questões devem ser tratadas”*, sugerindo percepção de respaldo institucional para mediação de conflitos. Nesses casos, a ética aparece vinculada à estrutura organizacional e à existência de canais formais de encaminhamento.

Por outro lado, diversos gestores descrevem uma configuração institucional marcada por fragilidade ou informalidade dos espaços de discussão ética. O gestor G4 observa que *“não existe um espaço claro para falar dessas questões sem receio”*, enquanto G5 menciona que dilemas éticos *“acabam sendo resolvidos em conversas informais, com pessoas de confiança”*. Esses relatos evidenciam práticas de silenciamento e resolução ética restrita a redes pessoais, indicando fragilidade na institucionalização da mediação ética e acentuando o papel das relações interpessoais.

Também se observam divergências quanto à compreensão do papel da instituição na formação ética dos profissionais. Alguns gestores atribuem a ética predominantemente à formação moral prévia do indivíduo. O gestor G1, por exemplo, afirma que *“a ética vem muito da pessoa, da criação”*, minimizando a responsabilidade institucional nesse processo. Em contrapartida, outros gestores defendem explicitamente a necessidade de ações institucionais sistemáticas. Para G6, *“sem formação continuada e princípios claros, cada um age do seu jeito”*, enquanto G10 enfatiza que a ética *“precisa ser trabalhada coletivamente, não pode depender só da consciência individual”*.

Essas divergências discursivas revelam que a ética institucional se configura de maneira heterogênea, sendo construída a partir de diferentes regimes de sentido: ora como conformidade normativa, ora como campo de conflito moral; ora como responsabilidade individual, ora como processo que exige governança institucional. As variações observadas reforçam que a vivência ética na gestão educacional é profundamente condicionada pela posição ocupada, pela trajetória profissional e pelas condições concretas de trabalho, evidenciando desafios estruturais na consolidação de uma cultura ética institucional compartilhada.

4.1.4 Categorias Emergentes

A partir da análise exploratória das falas dos gestores (G1 ao G11), foi possível identificar um conjunto de categorias emergentes transversais que atravessam os diferentes discursos e revelam aspectos estruturais, culturais e subjetivos da vivência ética na instituição. Essas categorias expressam padrões recorrentes, tensões compartilhadas e modos de significação da ética que se repetem, com diferentes intensidades, ao longo do conjunto das entrevistas.

As categorias emergentes permitem compreender a ética institucional como prática situada, atravessada por hierarquia, tempo de inserção, posição ocupacional,

cultura organizacional, valores pessoais e condições concretas de trabalho. Elas evidenciam que a ética opera em um campo relacional e micropolítico, entendido aqui como o conjunto de interações cotidianas, negociações de poder, decisões situacionais e relações hierárquicas que moldam as práticas institucionais. Nesse espaço coexistem alinhamentos, silenciamentos e intervenções que influenciam a forma como os sujeitos interpretam e aplicam as diretrizes éticas no cotidiano organizacional. Essa dinâmica aparece, por exemplo, quando gestores reconhecem a importância da ética no plano institucional, mas apontam dificuldades em traduzi-la em critérios claros de ação, como expresso por G4 ao afirmar que *“a ética está muito mais no discurso do que nas práticas do dia a dia”*.

Entre as categorias emergentes, destaca-se a tensão entre ética formal e ética vivida, evidenciada na discrepância entre normativas institucionais e as decisões concretas do cotidiano da gestão. Em diversas falas, os gestores relatam que, diante da insuficiência ou da ambiguidade das diretrizes, recorrem ao próprio julgamento moral. G1 sintetiza essa percepção ao afirmar que *“na prática, a gente acaba recorrendo muito mais ao próprio julgamento do que a um código claro”*, enquanto G6 observa que *“as diretrizes existem, mas nem sempre ajudam quando a situação é mais complexa”*.

A fragilidade ou o velamento das diretrizes éticas também emerge de forma recorrente. Gestores como G3 e G7 relatam que a ética institucional se apresenta mais de forma implícita do que formalizada, diluída em contratos, portarias e orientações dispersas. G3 afirma que *“a ética está mais implícita do que formalizada”*, o que exige interpretações situacionais e amplia a margem de incerteza nas decisões éticas.

A centralidade da hierarquia como reguladora da ética aparece como uma das categorias mais expressivas. Em muitos discursos, a hierarquia é descrita como elemento organizador necessário, mas também como fator que silencia conflitos e limita o diálogo ético. G5 observa que *“as decisões acabam vindo de cima para baixo”*, enquanto G1 aponta que *“há muita hierarquia na instituição, e às vezes não há abertura para diálogo”*. Essas falas indicam que a ética institucional tende a ser mediada pela posição ocupada na estrutura organizacional.

Outra categoria emergente refere-se à moralidade individualizada, na qual a ética é sustentada prioritariamente pela consciência pessoal do gestor. G10 reconhece que *“muitas decisões acabam sendo orientadas pela moral pessoal”*, indicando que,

na ausência de dispositivos institucionais consistentes, a ética se desloca para o plano subjetivo.

O silenciamento e a prudência ética também atravessam os discursos, sobretudo quando os gestores relatam a inexistência de espaços seguros para discutir dilemas. G7 afirma que determinadas questões *“acabam sendo resolvidas de forma muito reservada”*, enquanto G4 reconhece que *“não existe um espaço claro para falar dessas questões sem receio”*. Esse cenário reforça a resolução individualizada e cautelosa dos conflitos éticos.

Por outro lado, emergem falas que compreendem a ética como responsabilidade educacional ampliada, especialmente quando os gestores mencionam o impacto das decisões sobre estudantes e a função social da instituição. G7 relata o conflito entre seguir normas internas e garantir a permanência estudantil, afirmando que *“ou eu sigo a regra interna da empresa ou eu perco um aluno”*, enquanto G11 destaca que a ética envolve *“pensar no efeito da decisão na vida das pessoas”*.

Essas categorias evidenciam, ainda, que a ética é aprendida e ressignificada ao longo da trajetória profissional. Gestores com maior tempo de atuação relatam maior familiaridade com os limites institucionais, como expressa G5 ao afirmar que *“com o tempo, você já sabe até onde pode ir”*. Ao mesmo tempo, reconhecem que essa adaptação pode levar à naturalização de práticas hierárquicas e à redução do questionamento ético.

O quadro a seguir sintetiza as categorias emergentes transversais, suas descrições analíticas e os gestores nos quais essas categorias se manifestam de forma mais evidente.

Quadro 3 - de Categorias Emergentes Transversais G1 ao G11

Categoria	Descrição Síntese	Respondentes
Transversal		
Ética Formal vs. Ética Viva	Discrepância entre o discurso institucional normativo e a prática ética cotidiana, frequentemente sustentada por julgamentos individuais.	G1, G2, G3, G4, G6
Fragilidade / Velamento das Diretrizes Éticas	Diretrizes percebidas como pouco claras, dispersas, veladas ou de difícil acesso, exigindo interpretações situacionais.	G3, G4, G6, G7

Centralidade da Hierarquia na Regulação Ética	A hierarquia atua como principal regulador das condutas, influenciando decisões, silenciando conflitos e limitando o diálogo.	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G9, G11
Moralidade Individualizada	A ética é sustentada prioritariamente pela consciência moral pessoal, mais do que por dispositivos institucionais.	G1, G3, G5, G10
Silenciamento e Prudência Ética	Dilemas éticos existem, mas são ocultados, tratados de forma reservada ou evitados por medo, cautela ou ausência de espaços seguros.	G4, G5, G7
Ausência de Espaços Institucionais de Mediação Ética	Inexistência ou fragilidade de instâncias formais para discussão, acolhimento e mediação de dilemas éticos.	G1, G3, G4, G6, G7, G10
Ética como Responsabilidade Educacional Ampliada	A ética é compreendida como compromisso com a formação humana, o impacto social da educação e a vida dos estudantes.	G7, G10, G11
Ética como Conformidade e Proteção Institucional	A ética aparece como mecanismo de controle, padronização e mitigação de riscos institucionais.	G5, G9
Ética Apreendida pela Experiência e pelo Cargo	A compreensão e valorização da ética se intensificam com o tempo de atuação e com a ocupação de cargos mais centrais.	G4, G5, G9
Ética Relacional e Mediação no Cotidiano	A ética se expressa na gestão de pessoas, no cuidado, na correção de falhas e na transparência das relações.	G10, G11
Cooperação Frágil e Indução Gestora	A cooperação não emerge espontaneamente e exige intervenção ativa da gestão para se efetivar.	G6, G11
Ética como Processo Imperfeito e em Construção	A ética é compreendida como prática inacabada, sujeita a falhas, aprendizado e revisão constante.	G7, G10

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2026).

4.1.5 Interpretação Integrada

A análise integrada das falas dos gestores (G1 a G11) evidencia que a ética institucional é amplamente reconhecida como princípio orientador da prática profissional e da gestão educacional. Contudo, essa centralidade declarada se expressa de maneira heterogênea e pouco sistematizada, manifestando-se de forma fragmentada, situada e fortemente condicionada por fatores estruturais, culturais e subjetivos.

Embora todos os gestores atribuam elevada relevância às diretrizes éticas, observa-se significativa variação quanto às formas de acesso, compreensão e aplicação dessas diretrizes. Gestores como G3 e G6 reconhecem a existência de normas, mas destacam sua dispersão e baixa operacionalidade, como expresso na fala de G6: *“o que a gente tem são regras espalhadas, não um direcionamento claro”*. Essa condição produz uma ética vivida de maneira desigual, na qual coexistem referências normativas formais e práticas éticas sustentadas por interpretações individuais e contextuais.

Emergem, de modo recorrente, tensões entre a ética formal — expressa em documentos, regulamentos e normativas institucionais — e a ética vivida no cotidiano da gestão. Diante de diretrizes fragmentadas ou insuficientes, os gestores relatam a necessidade de decisões prudentes e, muitas vezes, solitárias. G1 afirma que *“cada gestor acaba interpretando a ética a partir da sua experiência”*, enquanto G4 observa que *“nem sempre a norma dá conta da situação real”*, evidenciando o caráter situado do julgamento ético.

A hierarquia institucional destaca-se como elemento estruturante da cultura organizacional e como principal dispositivo regulador das condutas éticas. Ela atua simultaneamente como referência de ordem e previsibilidade e como fator condicionador do diálogo e da autonomia. Em contextos marcadamente verticalizados, os dilemas éticos tendem a ser silenciados ou resolvidos por obediência às instâncias superiores. G5 menciona que *“as decisões acabam vindo de cima”*, e G7 reconhece que *“nem sempre há espaço para questionar”*, reforçando uma ética orientada pela conformidade institucional.

Ainda assim, parte dos gestores mobiliza sua autonomia e responsabilidade moral em situações que envolvem vulnerabilidade estudantil, justiça social e compromisso formativo. Nesses casos, a ética é compreendida como responsabilidade

educacional ampliada, que extrapola o cumprimento estrito das normas. G7 exemplifica esse movimento ao relatar decisões tomadas para evitar prejuízos aos estudantes, mesmo sob tensão institucional, enquanto G10 afirma que “*a ética precisa considerar o impacto humano da decisão*”.

Outro aspecto relevante refere-se à dimensão temporal da vivência ética. As falas indicam que a ética institucional é aprendida, negociada e ressignificada ao longo da trajetória profissional. Gestores mais experientes demonstram maior familiaridade com os limites institucionais, frequentemente naturalizando práticas hierárquicas, enquanto gestores recém-ingressos relatam maior dependência das normas como forma de orientação e segurança. Ainda assim, mesmo entre os mais experientes, persistem críticas à fragilidade comunicacional e à ausência de espaços formais de mediação ética.

De forma transversal, os discursos indicam que a ética institucional no contexto do ensino superior configura-se como prática relacional, micropolítica e situada, atravessada por diretrizes formais, valores sociais, cultura organizacional, posição hierárquica, tempo de atuação e disposições morais individuais. Essa configuração revela desafios estruturais na governança ética institucional e aponta para a necessidade de políticas éticas mais claras, participativas, formativas e dialógicas, capazes de deslocar a ética do plano da conformidade individual para o campo da construção coletiva e reflexiva.

4.1.6 Síntese Final (G1 ao G11)

A análise integrada das falas dos gestores (G1 a G11), retomando os principais eixos analíticos identificados, evidencia que a ética, enquanto princípio orientador fundamental da prática profissional e da gestão educacional na ISFA, é associada à responsabilidade decisória, à credibilidade institucional e ao compromisso com a função social da educação superior, configurando-se como referência normativa relevante para o exercício da gestão.

Entretanto, essa centralidade ética declarada se expressa de forma heterogênea na prática cotidiana. A vivência ética revela-se fortemente condicionada por fatores institucionais, como a hierarquia organizacional, o tempo de atuação na instituição, a posição ocupada na estrutura de poder e a cultura organizacional vigente. Gestores com maior tempo de inserção institucional tendem a demonstrar maior adaptação às normas e procedimentos, muitas vezes naturalizando práticas hierárquicas, enquanto gestores

com menor tempo de casa relatam maior necessidade de orientação formal e maior insegurança diante de dilemas éticos.

De forma recorrente, emerge uma tensão entre a ética formal — expressa em documentos, normativas e diretrizes institucionais — e a ética efetivamente vivida no cotidiano da gestão. Em um contexto marcado por estruturas institucionais pouco consolidadas de governança ética, observa-se a predominância do julgamento moral individual como principal referência para a tomada de decisão. Essa personalização da ética faz com que gestores recorram à própria consciência, experiência e sensibilidade para lidar com dilemas que envolvem pessoas, interesses institucionais e consequências humanas, especialmente em situações de conflito.

Os dilemas éticos aparecem, assim, como parte constitutiva do cotidiano da gestão, frequentemente tratados de forma reservada ou implícita. Eles emergem, sobretudo, em contextos que envolvem responsabilidade sobre terceiros, mediação de conflitos, interesses econômicos e pressões institucionais, evidenciando a complexidade ética inerente ao exercício da função gestora no ensino superior. Em muitos casos, a hierarquia atua como mecanismo regulador dessas decisões, operando tanto como elemento de organização quanto como limitador do diálogo e da participação ética coletiva.

Nesse contexto, os discursos dos gestores revelam uma consciência crítica significativa acerca dos desafios éticos institucionais. Diversos gestores reconhecem a necessidade de fortalecimento da ética organizacional por meio de diretrizes mais claras, processos formativos continuados e criação de espaços seguros de escuta, diálogo e mediação ética. Essas proposições indicam a percepção de que a ética não pode permanecer restrita à moral individual ou à obediência hierárquica, demandando institucionalização mais consistente e participativa.

Dessa forma, a ética institucional, tal como vivenciada pelos gestores da ISFA, configura-se como uma ética em processo, marcada por avanços normativos, atravessada por ambiguidades, silenciamentos e negociações cotidianas que compõem o próprio processo de construção ética institucional. Trata-se de uma ética em construção, que oscila entre normatividade e reflexão, entre conformidade institucional e compromisso formativo, revelando simultaneamente seus limites estruturais e seu potencial transformador no contexto da educação superior.

4.2 Síntese Comparativa dos Técnicos-Administrativos (TA1-TA11)

Após a análise das percepções dos gestores, apresenta-se a síntese comparativa dos técnicos-administrativos (TA1–TA11), com o objetivo de compreender como a ética é vivida e significada nos níveis operacionais da instituição, especialmente nas rotinas em que normas, hierarquia e demandas concretas se encontram de forma mais imediata.

Ressalta-se que as categorias emergentes identificadas nesta etapa resultam de construções analíticas que articulam os sentidos recorrentes presentes nas falas, elaboradas a partir do processo interpretativo da pesquisadora, em diálogo com o referencial teórico adotado.

4.2.1 Perfil e Contexto Institucional dos Técnicos-Administrativos (TA1–TA11)

Os técnicos-administrativos participantes da pesquisa (TA1 a TA11) apresentam trajetórias profissionais heterogêneas, com tempos de atuação que variam desde menos de um ano até mais de dez anos de vínculo institucional. Essa diversidade temporal influencia diretamente a forma como os sujeitos percebem, interpretam e vivenciam a ética institucional no cotidiano do trabalho.

Os participantes exercem funções predominantemente técnico-operacionais, muitas delas situadas na interface entre atividades administrativas, pedagógicas e de atendimento direto a estudantes. Essa posição funcional coloca os técnicos-administrativos em contato cotidiano com demandas institucionais, decisões hierárquicas e conflitos relacionais. Como observa o TA4, *“a gente está sempre lidando com aluno, com prazo, com orientação que vem de cima”*, evidenciando a centralidade da mediação cotidiana como espaço privilegiado da vivência ética.

No que se refere ao acesso às diretrizes éticas institucionais, os relatos indicam um cenário caracterizado por assimetrias no acesso, níveis distintos de clareza normativa e diferentes graus de segurança institucional, conforme TA1 afirma que *“não existe espaço para discutir questões éticas com segurança”*. A maioria dos técnicos-administrativos afirma não ter recebido formação específica nem acesso sistemático a documentos éticos institucionais. TA6 reconhece que *“não conhece o suficiente para avaliar”* as diretrizes existentes. Mesmo entre aqueles que indicam algum acesso, há dúvidas quanto à clareza e aplicabilidade dessas orientações, como expressa TA11: *“eu gostaria que fossem mais claras, porque cada um acaba agindo de um jeito”*.

Essas falas indicam que a ética institucional se configura como um campo normativo pouco estruturado para os técnicos-administrativos. Em muitos casos, a orientação ética ocorre de forma indireta, fragmentada ou implícita, sendo mediada por contratos, normas gerais ou ordens hierárquicas. TA3 observa que *“fica muito relegado à subjetividade de cada um”*, enquanto TA10 destaca que *“para a grande maioria não é bem detalhada”*.

Mesmo em um contexto de acesso limitado às diretrizes formais, todos os participantes reconhecem a ética como dimensão fundamental da prática profissional. A ética é associada à postura individual, ao respeito nas relações e à responsabilidade no exercício das funções. TA2 afirma que *“eu tento ser sempre o mais ético possível dentro do que é minha função”*, enquanto TA5 ressalta que *“em qualquer instituição, em qualquer tempo, a ética deveria ser um princípio”*.

Esse reconhecimento articula-se à percepção de que a ética é sustentada, em grande medida, pela consciência individual, mais do que por políticas institucionais consolidadas. TA7 sintetiza essa compreensão ao afirmar que *“tudo vai depender do funcionário”*, deslocando a responsabilidade ética para o plano pessoal. De modo semelhante, TA9 relata que procura *“não passar sobre os próprios princípios”*, mesmo quando percebe distanciamento entre norma e prática institucional.

Observa-se, assim, uma tensão recorrente entre o valor simbólico atribuído à ética e a limitada institucionalização de mecanismos formais de orientação, formação e mediação ética. Para muitos técnicos-administrativos, a vivência ética ocorre predominantemente no plano relacional e subjetivo, sustentada por valores pessoais e acordos informais entre pares, como destaca TA6 ao mencionar que *“o pessoal costuma ajudar”*.

Fatores como tempo de atuação, setor de trabalho e proximidade com instâncias hierárquicas influenciam significativamente essa vivência. Técnicos com maior tempo de instituição tendem a relatar maior adaptação às práticas vigentes, enquanto aqueles com menor tempo de vínculo demonstram maior expectativa por orientação normativa e maior sensibilidade às lacunas éticas institucionais. TA8 observa que *“com o tempo, algumas coisas acabam se institucionalizando”*, indicando processos de naturalização ética ao longo da trajetória profissional.

Dessa forma, o perfil e o contexto institucional dos técnicos-administrativos revelam uma ética vivida de maneira situada, desigual e fortemente dependente das condições organizacionais concretas, configurando um campo ético marcado mais

ancorado na experiência cotidiana e nas relações interpessoais, em contraste com modelos formais de governança ética institucional.

4.2.2 Convergências Discursivas (TA1–TA11)

A partir das narrativas dos técnicos-administrativos (TA1 a TA11), emergem pontos de contato significativos que permitem delinear tendências comuns nas percepções sobre a ética institucional. Essas convergências revelam não apenas experiências compartilhadas, mas também sentidos coletivos atribuídos à prática ética no cotidiano da instituição. Ao destacar esses eixos discursivos recorrentes, busca-se compreender como determinadas representações da ética, ora como valor pessoal, ora como princípio institucional pouco formalizado, configuram o campo ético organizacional e seus modos de regulação moral.

a) Ausência de normatização ética e subjetividade institucional

Em praticamente todos os relatos, há menções diretas a níveis reduzidos de clareza, formalização e difusão das diretrizes éticas institucionais, o que produz a percepção de uma ética subjetiva, sustentada majoritariamente por valores pessoais, senso moral individual e interpretações situacionais da conduta adequada.

TA3 afirma que *“não há um documento que pautar a ética comportamental dos funcionários”*, enquanto TA1 observa que *“todo mundo sabe o que deveria fazer, mas muitas vezes não acontece”*. Essas falas evidenciam a distância entre o reconhecimento abstrato da ética e sua institucionalização prática.

Essa configuração dialoga com a literatura que aponta que, em contextos marcados por dispositivos normativos pouco claros e amplamente compartilhados, a ética organizacional tende a se deslocar para o plano da subjetividade individual, tornando-se fragmentada e dependente das disposições morais dos sujeitos (KAPTEIN, 2011; ALMEIDA; MARTINS, 2021). Nesses contextos, a ética deixa de operar como referência coletiva e passa a funcionar como “regra tácita”, variável conforme setor, gestor ou circunstância, fragilizando a coerência institucional (SANTOS, 2019).

b) Hierarquia e autoridade como vetores éticos

A hierarquia aparece de modo recorrente e estruturante nas falas dos técnicos-administrativos, configurando-se como um dos principais mediadores da vivência ética institucional. Em diversos relatos, a obediência à autoridade assume centralidade em relação à reflexão ética ou ao julgamento moral autônomo.

TA2 afirma que *“a gente tem que trabalhar obedecendo o que vem de cima, independente do que for”*, enquanto TA3 ressalta que *“não é uma hierarquia horizontal... o que vem de cima a gente não consegue opinar”*. Essas falas indicam que a ética é frequentemente regulada pela posição hierárquica e não por princípios explicitamente compartilhados.

Essa dinâmica encontra respaldo em análises sociológicas e organizacionais que compreendem a ética, em contextos fortemente hierarquizados, como prática disciplinar, orientada mais pela obediência do que pela deliberação coletiva (FOUCAULT, 1992; BOURDIEU, 2010). Nesses cenários, a ética tende a assumir a forma de uma *“ética da conformidade”*, na qual agir corretamente significa alinhar-se às ordens superiores, mesmo quando estas entram em tensão com valores pessoais ou profissionais (LIMA, 2018).

c) Tensões entre valores pessoais e valores institucionais

Outro eixo convergente refere-se às tensões recorrentes entre valores pessoais/profissionais e práticas institucionais percebidas como orientadas por interesses econômicos, controle e competição interna. A ética é vivida, nesses casos, como campo de conflito moral permanente.

TA1 afirma que *“as práticas são mais voltadas para o financeiro”*, enquanto TA2 observa que *“as pessoas são mais éticas por medo, e não por decência”*. Já TA3 relata que *“muitas decisões de cima para baixo a gente discorda por achar que não é o melhor caminho”*. Essas falas evidenciam o choque entre valores como justiça, empatia e responsabilidade formativa e uma lógica organizacional percebida como pragmática e instrumental.

Esse tipo de tensão é amplamente discutido na literatura sobre ética organizacional e educação superior, que aponta o conflito entre valores humanistas e lógicas gerenciais ou mercantis como um dos principais desafios éticos contemporâneos nas instituições educacionais (FERNANDES, 2016; SANTOS, 2019; FREIRE, 1996). Nesses contextos, a ética se apresenta como arena de disputa entre diferentes racionalidades.

d) Fragilidade dos espaços de diálogo e da mediação ética

As falas também convergem quanto à limitação, ou ao desconhecimento, de espaços formais e seguros para discussão de dilemas éticos e mediação institucional de conflitos. TA1 afirma que *“não existe espaço para discutir questões éticas com segurança”*, enquanto TA3 declara que *“se há espaços de discussão, desconheço”*.

Esse cenário contribui para a individualização dos conflitos éticos e para o isolamento dos trabalhadores diante de situações moralmente sensíveis. Mesmo quando canais formais são mencionados, como no caso do TA2, a confiança nesses espaços é condicionada à estabilidade funcional ou à proteção legal, configurando uma ética assimétrica e seletiva.

Tal condição dialoga com estudos que apontam que a inexistência de instâncias institucionais de escuta, mediação e formação ética favorece o silenciamento, a resolução informal dos conflitos e a personalização das decisões morais (KAPTEIN, 2011; SILVA; OLIVEIRA, 2018). A ética, nesses casos, deixa de ser prática coletiva e passa a operar como estratégia individual de sobrevivência organizacional.

4.2.3 Divergências Discursivas (TA1–TA11)

Apesar das convergências identificadas quanto à fragilidade da institucionalização da ética, as falas dos técnicos-administrativos (TA1 a TA11) revelam divergências importantes na forma como a ética é percebida, vivida e enfrentada no cotidiano organizacional. Essas divergências não são meramente opinativas, mas expressam diferentes posições ocupadas na estrutura institucional, distintos níveis de exposição a conflitos éticos e variadas estratégias subjetivas de enfrentamento.

a) Diferentes níveis de percepção e nomeação dos dilemas éticos

Uma primeira divergência refere-se à capacidade, ou disposição, de reconhecer e nomear situações como dilemas éticos. Enquanto alguns técnicos relatam experiências concretas, sensíveis e claramente problematizadas outros relatam menor percepção ou menor explicitação de conflitos éticos no cotidiano institucional ou demonstram dificuldade em explicitá-los.

TA1, TA2, TA3, TA5, TA8, TA9 e TA11 narram episódios que envolvem silenciamento, assédio moral, disputas por recursos, discriminação, inconsistências percebidas na aplicação de critérios acadêmicos e impactos psicossociais do trabalho. Já TA4, TA6 e TA7 declaram não se lembrar de dilemas éticos ou afirmam não ter vivenciado situações desse tipo, como expressa TA4: *“Que eu me lembre agora, não.”*

Essa diferença sugere que a vivência ética não depende apenas da existência objetiva de conflitos, mas também do grau de consciência crítica, da posição ocupada e do nível de segurança subjetiva para reconhecer e nomear práticas como eticamente problemáticas. Em alguns casos, a menor explicitação de dilemas pode indicar

processos de naturalização de práticas institucionais ou estratégias defensivas de adaptação ao funcionamento organizacional.

b) Ética como resistência versus ética como adaptação

Outra divergência relevante diz respeito ao modo como os técnicos respondem às tensões éticas vividas. Parte dos respondentes demonstra uma postura de resistência ética, sustentando seus princípios mesmo diante de contextos adversos. Esse posicionamento é evidente, por exemplo, em TA5, que afirma agir eticamente “*em qualquer tempo*” e descreve sua conduta como compromisso pessoal, independentemente do reconhecimento institucional.

Em contraste, outros discursos revelam uma ética mais adaptativa ou acomodada às exigências institucionais. TA8, por exemplo, descreve um processo de antecipação das decisões hierárquicas, afirmando que “*já sabe qual vai ser a solução*” e, por isso, deixa de acionar determinados procedimentos. Nesses casos, a ética se reconfigura como prudência estratégica, orientada à antecipação de decisões e à minimização de conflitos. Essa divergência aponta para diferentes regimes de subjetivação ética: enquanto alguns sujeitos sustentam a ética como princípio inegociável, outros a vivenciam como campo de negociação permanente, condicionado pelas relações de poder e pela lógica organizacional.

c) Confiança institucional versus ética de autoproteção

As falas também divergem quanto ao grau de confiança depositado na instituição como mediadora ética. TA6 e TA9, por exemplo, expressam confiança geral na gestão, mesmo sem conhecer claramente instâncias formais de mediação ética. Já TA1, TA2, TA3, TA8 e TA11 relatam ausência de espaços seguros de fala, medo de retaliação e resolução informal de conflitos, baseando suas decisões em estratégias de autoproteção.

TA2 explicita essa lógica ao afirmar que “*as pessoas são mais éticas por medo, e não por decência*”, enquanto TA9 reconhece a existência de dilemas, mas afirma não poder compartilhá-los. Essas falas indicam que, para parte dos técnicos, a ética é vivida em um ambiente de vigilância, no qual o silêncio funciona como mecanismo de sobrevivência institucional.

Assim, a confiança ética não é homogênea nem institucionalizada, mas seletiva, relacional e profundamente marcada pelas condições de segurança, ou insegurança, percebidas pelos trabalhadores.

d) Centralidade da hierarquia versus ética relacional

Outra divergência diz respeito ao papel atribuído à hierarquia na mediação ética. Para alguns técnicos, como TA2, TA3, TA8 e TA10, a hierarquia aparece como eixo determinante das decisões, limitando a autonomia e deslocando a responsabilidade moral para instâncias superiores. Nessas falas, a ética se confunde com obediência e cumprimento de ordens.

Por outro lado, TA4 e TA6 enfatizam a cooperação horizontal e a solidariedade entre pares como principais sustentáculos da vivência ética cotidiana. TA4 afirma que “*os tutores sempre ajudam*”, indicando que, na ausência de mediação institucional clara, a ética se desloca para o plano relacional e interpessoal.

Essa divergência revela dois modos distintos de sustentação ética: um verticalizado, dependente da autoridade, e outro horizontal, ancorado nas relações de cuidado e cooperação entre colegas.

e) Ética como valor universal versus ética como prática institucional frágil

Por fim, observa-se divergência quanto à própria concepção de ética. TA5 apresenta uma compreensão conceitual refinada, distinguindo ética e moral e tratando a ética como princípio universal, independente da instituição. Já outros respondentes, como TA1, TA3 e TA11, associam a ética diretamente à necessidade de diretrizes claras, regras definidas e estruturas institucionais de mediação.

Essa diferença evidencia que, diante da fragilidade da ética institucional, alguns sujeitos recorrem a fundamentos éticos universais e pessoais, enquanto outros sentem mais intensamente a ausência de normatização e responsabilizam a instituição pela inconsistência das práticas éticas.

4.2.3.1 Síntese das divergências

As divergências discursivas entre os técnicos-administrativos revelam que a ética institucional é vivenciada de forma heterogênea, atravessada por múltiplas experiências, posições e estratégias subjetivas. A ética emerge ora como resistência, ora como adaptação; ora como princípio universal, ora como prática fragilizada; ora como obediência hierárquica, ora como cuidado relacional.

Essas variações reforçam que a ética, no nível técnico-administrativo, é profundamente condicionada pela posição ocupada, pelo grau de exposição aos conflitos, pela segurança institucional percebida e pelas possibilidades, ou limites, de fala e mediação ética. Tal heterogeneidade evidencia os desafios para a construção de uma cultura ética institucional compartilhada e sustentada coletivamente.

4.2.4. Categorias Emergentes Transversais

A leitura comparativa e integrada das narrativas dos técnicos-administrativos (TA1 a TA11) permitiu identificar categorias emergentes transversais que atravessam os diferentes discursos, independentemente do tempo de atuação, do setor específico ou do nível de acesso formal às diretrizes éticas institucionais.

Essas categorias expressam construções analíticas interpretativas, elaboradas a partir da recorrência temática, da intensidade dos sentidos mobilizados e da articulação entre experiências individuais e condições organizacionais compartilhadas. As categorias emergentes expressam, portanto, padrões estruturais da vivência ética no nível técnico-administrativo, revelando dimensões centrais da cultura ética institucional.

Quadro 4 - de Categorias Emergentes Transversais TA1-TA11

Categoria Transversal	Descrição Síntese	Respondentes
Subjetividade Ética Institucional	A ética é vivida predominantemente como interpretação individual, sustentada por valores pessoais e experiências prévias, diante da ausência ou fragilidade de diretrizes institucionais claras e compartilhadas.	TA1, TA2, TA3, TA5, TA6, TA7, TA11
Hierarquia Verticalizada como Regulador Ético	A estrutura hierárquica define, direta ou indiretamente, os limites da ação ética, reduzindo a autonomia decisória e deslocando a responsabilidade moral para instâncias superiores.	TA2, TA3, TA4, TA8, TA10
Ética Condicional e Assimétrica	A possibilidade de agir eticamente e de expressar dilemas depende da posição ocupada, da estabilidade funcional ou da proteção institucional percebida.	TA2, TA9
Competitividade e Interesse Financeiro	A disputa por recursos internos (carga horária, reconhecimento, estabilidade) e a lógica mercantil enfraquecem a	TA1, TA5, TA8

	ética coletiva e intensificam conflitos entre pares.	
Medo e Vigilância como Reguladores Éticos	O comportamento ético é orientado mais pelo medo de punição, exposição ou retaliação do que por convicção moral ou reflexão ética institucionalizada.	TA2, TA8, TA9
Fragilidade da Mediação Institucional da Ética	Ausência ou desconhecimento de espaços formais de escuta, acolhimento e resolução de dilemas éticos, favorecendo silenciamentos e soluções informais.	TA1, TA3, TA5, TA8, TA9, TA11
Ética Relacional como Sustentação Cotidiana	A vivência ética é parcialmente sustentada por relações interpessoais de cooperação, solidariedade e cuidado entre colegas, compensando lacunas institucionais.	TA4, TA6
Propostas de Estrutura Participativa da Ética	Emergência de discursos propositivos que defendem diretrizes mais claras, formação continuada e espaços coletivos de diálogo ético.	TA1, TA3, TA5, TA10, TA11

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2026).

4.2.5 Interpretação Integrada

A análise integrada das narrativas dos técnicos-administrativos (TA1 a TA11) evidencia que a ética institucional, na perspectiva desse grupo, apresenta baixo grau de institucionalização, operando de forma implícita, fragmentada e fortemente dependente das relações de poder e das condições organizacionais concretas.

Embora a ética seja amplamente reconhecida como valor relevante e desejável, sua efetivação cotidiana ocorre de maneira difusa, sustentada sobretudo por valores individuais, arranjos relacionais locais e estratégias informais de convivência. A presença limitada de instrumentos éticos estruturantes (como diretrizes claras, comissões de mediação, processos formativos continuados e canais institucionais de escuta) concentra a responsabilidade ética no plano individual e enfraquece a consolidação de referências coletivas.

O ethos organizacional descrito pelos técnicos-administrativos é marcado por uma lógica hierárquica e produtivista, na qual o comportamento ético é regulado por

subordinação, vigilância e prevenção de conflitos, ao mesmo tempo em que encontra desafios para se apoiar em reflexão moral compartilhada e em compromisso institucional com a formação ética. Nesse contexto, a ética assume, em diversos relatos, um caráter funcional e defensivo, orientado pela adaptação às exigências institucionais e pela preservação da posição ocupada.

Configura-se, assim, uma contradição estrutural entre:

- a valorização discursiva da ética como princípio organizacional e educativo;
- a implementação ainda incipiente de dispositivos institucionais capazes de

sustentar sua vivência de forma clara, participativa e contínua.

Essa contradição reverbera na micropolítica institucional, produzindo sujeitos que oscilam entre a conformidade ética, expressa pela obediência hierárquica e pela contenção do conflito, e formas sutis de resistência ética, ancoradas no julgamento moral individual, na cooperação entre pares e na tentativa de preservar princípios pessoais. Afetos como medo, insegurança, silenciamento e desamparo atravessam essas experiências, em coexistência com o desejo explícito de participação, reconhecimento e justiça organizacional.

Paralelamente aos limites identificados, os discursos dos técnicos-administrativos revelam lucidez crítica acerca das limitações da ética institucional e apresentam proposições consistentes para seu fortalecimento. A defesa da criação de documentos éticos mais descritivos, de formações continuadas e de espaços institucionais de deliberação moral aponta para um horizonte de eticidade participativa, no qual a ética possa ser vivida como prática coletiva, educativa e relacional, articulada a diretrizes institucionais e a processos de deliberação.

4.2.6 Síntese Final dos Técnicos-Administrativos (TA1–TA11)

Em síntese, a análise dos discursos dos técnicos-administrativos (TA1 a TA11) permite afirmar que:

- A ética é amplamente reconhecida como princípio essencial à vida institucional, com vivência

marcada por desigualdades, variações setoriais e forte mediação hierárquica;

- Evidencia-se uma governança ética ainda em consolidação no que se refere à normatização, à mediação e à formação ética sistemática, o que desloca a responsabilidade moral para o indivíduo;

- O cotidiano de trabalho é atravessado por subjetividade, medo, silenciamento e verticalidade decisória, fatores que dificultam a expressão ética autônoma e o enfrentamento coletivo dos dilemas;

- Apesar desse cenário, emerge um potencial construtivo significativo, expresso na demanda por espaços formativos, dialógicos e participativos, nos quais a ética possa ser compreendida como prática coletiva de convivência, cuidado e justiça organizacional.

Dessa forma, a ética institucional, na perspectiva dos técnicos-administrativos, configura-se como uma ética vivida no entre, sustentada por arranjos informais, relações interpessoais e resistências cotidianas, em articulação com políticas éticas institucionais ainda em processo de consolidação. Tal configuração evidencia limites estruturais importantes e aponta possibilidades de transformação ética ancoradas na participação, na escuta e na corresponsabilidade institucional.

4.3 Síntese Comparativa Geral entre Gestores e Técnicos-Administrativos

A síntese comparativa entre gestores e técnicos-administrativos permite compreender como a ética institucional é vivida de forma diferenciada conforme a posição ocupada na estrutura organizacional, o grau de acesso às instâncias decisórias e as condições concretas de trabalho. Embora ambos os grupos reconheçam a ética como princípio relevante e desejável no contexto do ensino superior, suas experiências revelam assimetrias significativas quanto à forma de interpretação, aplicação e sustentação das diretrizes éticas institucionais.

Nos discursos dos gestores, a ética aparece fortemente associada à responsabilidade decisória, à proteção institucional e à mediação de conflitos que envolvem impactos formativos, legais e organizacionais. A posição hierárquica confere maior acesso às normativas e maior margem de interpretação, o que permite aos gestores alternar entre a conformidade institucional e o exercício de autonomia moral. Ainda que também relatem fragilidades na clareza das diretrizes e ausência de espaços formais de mediação ética, os gestores tendem a vivenciar a ética como prática estratégica, marcada pela prudência, pela negociação e pela gestão de riscos institucionais.

Entre os técnicos-administrativos, por sua vez, a ética é vivida de forma mais imediata, relacional e vulnerável. A limitada participação nos processos decisórios, o

acesso restrito ou incerto às diretrizes éticas e a forte incidência da hierarquia produzem uma ética predominantemente implícita, sustentada por valores pessoais, acordos informais e estratégias de autoproteção. Nesse grupo, a ética aparece menos como escolha deliberativa e mais como esforço cotidiano de preservação de princípios pessoais em contextos atravessados por silenciamento, medo e vigilância.

A comparação evidencia que, enquanto os gestores operam em um regime ético marcado pela responsabilidade institucional ampliada, os técnicos-administrativos vivenciam a ética sob um regime de exposição relacional, no qual os impactos das decisões são sentidos diretamente no cotidiano do trabalho, sem respaldo institucional equivalente. Essa diferença produz modos distintos de subjetivação ética: nos gestores, a ética tende a ser mediada pela função e pela posição; nos técnicos, pela consciência individual e pelas relações interpessoais.

Apesar dessas assimetrias, observa-se uma convergência importante entre os grupos: ambos reconhecem a insuficiência dos dispositivos institucionais de governança ética e apontam a necessidade de diretrizes mais claras, processos formativos continuados e espaços seguros de diálogo e mediação. Essa convergência revela que a fragilidade ética institucional não é percebida apenas “de baixo para cima”, mas atravessa toda a estrutura organizacional, ainda que com efeitos desiguais.

Dessa forma, a ética institucional na ISFA configura-se como um campo micropolítico tensionado, no qual convivem conformidade, silêncio, negociação e resistência. A análise comparativa evidencia que a ética não se sustenta apenas por normativas formais, mas depende das condições de participação, da distribuição de poder e da possibilidade de construção coletiva de sentidos. Tal constatação reforça a necessidade de políticas éticas institucionais que ultrapassem a lógica hierárquica e disciplinar, avançando em direção a uma ética formativa, dialógica e corresponsável. Formativa, no sentido de promover processos contínuos de reflexão e aprendizagem ética no cotidiano institucional; dialógica, ao favorecer espaços de escuta, debate e construção coletiva de sentidos entre os diferentes atores da instituição; e corresponsável, por reconhecer que a sustentação da ética institucional não depende apenas das instâncias de gestão, mas do compromisso compartilhado entre gestores, técnicos-administrativos e demais membros da comunidade acadêmica, capaz de articular gestores e técnicos-administrativos como sujeitos éticos implicados no mesmo projeto institucional.

4.3.1 Panorama Geral e Relação Hierárquica das Percepções Éticas

A análise comparativa entre gestores e técnicos-administrativos evidencia a coexistência de percepções éticas distintas, porém inter-relacionadas, produzidas a partir de posições hierárquicas e funcionais desiguais no interior da instituição. Essas diferenças configuram leituras situadas da ética institucional, moldadas pelas condições concretas de exercício do poder, da tomada de decisão e da execução cotidiana do trabalho.

Entre os gestores, a ética tende a ser situada como valor estratégico, normativo e formativo, reconhecida como elemento central para a credibilidade institucional, para a condução da gestão e para o cumprimento da função social da educação superior. Essa compreensão aparece, por exemplo, quando G3 afirma que a ética *“é o que sustenta a imagem e a confiança da instituição”*, ou quando G7 destaca que ela orienta decisões que *“impactam diretamente a vida dos estudantes e da comunidade acadêmica”*.

Ainda que reconheçam fragilidades na comunicação e na operacionalização das diretrizes éticas, os discursos dos gestores partem, majoritariamente, de um lugar de mediação institucional e responsabilidade decisória, no qual a ética se associa à prudência administrativa e à necessidade de resguardar a instituição. G4, nesse sentido, observa que *“nem sempre as diretrizes são claras, mas a decisão precisa ser tomada pensando no todo institucional”*, revelando uma ética fortemente vinculada à governança e à proteção organizacional.

Em contraste, os técnicos-administrativos percebem a ética a partir da vivência direta da execução, da subordinação hierárquica e do enfrentamento cotidiano de conflitos, tensões e ambiguidades organizacionais. Para esse grupo, a ética institucional assume contornos mais instáveis e incertos, frequentemente associados à baixa clareza normativa e à aplicação desigual das regras. TA1 sintetiza essa percepção ao afirmar que *“a ética existe mais no discurso do que na prática”*, enquanto TA3 relata que *“as decisões já vêm prontas, e a gente só cumpre”*.

Além disso, os técnicos-administrativos destacam de forma recorrente a limitação de espaços institucionais de diálogo, escuta e participação ética. Falas como a de TA6 — *“não há espaço seguro para questionar sem se expor”* — evidenciam que a vivência ética, nesse grupo, é atravessada por estratégias de cautela, adaptação e, em alguns casos, silenciamento, diante das assimetrias de poder presentes no cotidiano organizacional.

Apesar dessas diferenças de posicionamento, ambos os grupos reconhecem que a ética ocupa um lugar central no discurso institucional, ainda que sua materialização prática permaneça em processo de fortalecimento. O que se diferencia, portanto, é o ponto de observação: os gestores falam a partir do lugar de formulação, mediação e legitimação das normas, enquanto os técnicos-administrativos falam a partir da experiência da execução, da obediência e, em muitos casos, da ausência de participação nos processos decisórios.

Essa assimetria produz a coexistência de duas éticas institucionais que operam de forma desigual:

- uma ética formal, expressa em documentos, princípios declarados e valores organizacionais;
- e uma ética prática, construída no cotidiano do trabalho, atravessada por subjetividades, relações de poder, estratégias de adaptação e julgamentos morais individuais.

A tensão entre essas duas dimensões evidencia que a ética institucional se constitui como um campo heterogêneo, atravessado por disputas, negociações e traduções micropolíticas, fortemente condicionado pela posição ocupada na estrutura organizacional.

4.3.2 Convergências entre Gestores (G1–G11) e Técnicos-Administrativos (TA1–TA11)

Apesar das diferenças hierárquicas e funcionais entre gestores e técnicos-administrativos, a análise comparativa das entrevistas revela convergências discursivas consistentes que atravessam ambos os grupos. Essas convergências indicam a existência de um campo comum de significação da ética institucional, ainda que vivenciado de forma desigual e tensionada no cotidiano organizacional.

a) Reconhecimento consensual da ética como princípio fundamental:

Tanto gestores quanto técnicos-administrativos reconhecem a ética como princípio indispensável à prática profissional e ao funcionamento da instituição de ensino superior. Em ambos os grupos, a ética é associada à responsabilidade, ao impacto das decisões sobre pessoas e à função formativa da educação.

Entre os gestores, G3 afirma que *“a ética é o que sustenta a credibilidade da instituição”*, enquanto G7 destaca que *“não existe gestão sem ética, porque qualquer*

decisão impacta diretamente pessoas e trajetórias". G10 reforça essa dimensão ao afirmar que *"a ética é o limite do exercício do poder dentro da instituição"*.

De modo convergente, os técnicos-administrativos também atribuem centralidade à ética. TA5 afirma que *"em qualquer instituição, em qualquer tempo, a ética deveria ser um princípio"*, enquanto TA1 ressalta que *"o professor precisa ser ético, porque ele vai ensinar isso para o aluno"*. TA2 complementa ao afirmar que *"eu tento ser sempre o mais ético possível dentro do que é minha função"*.

Essas falas indicam que, independentemente da posição ocupada, há um consenso quanto ao valor simbólico e normativo da ética, reconhecida como fundamento da atuação profissional e da missão institucional. Trata-se de uma convergência conceitual relevante, que aponta para um terreno comum de compreensão ética entre os diferentes segmentos.

b) Percepção compartilhada da fragilidade estrutural da ética institucional:

Outra convergência significativa refere-se à percepção, comum aos dois grupos, de que a ética institucional apresenta necessidade de fortalecimento de dispositivos formais claros, integrados e amplamente difundidos. Gestores e apontam a presença fragmentada e o alcance limitado de códigos de ética, diretrizes operacionais, comissões de mediação ou canais institucionais seguros para o tratamento de dilemas éticos.

Entre os gestores, G6 afirma que *"não existe um código de ética claro, o que a gente tem são regras espalhadas"*, enquanto G3 reconhece que *"a ética está mais implícita do que formalizada"*. G4 complementa ao afirmar que *"a ética está muito mais no discurso do que nas práticas do dia a dia"*.

Essa percepção é reiterada pelos técnicos-administrativos. TA3 afirma que *"não há um documento que pautar a ética comportamental do setor"*, enquanto TA11 observa que *"cada um acaba agindo de um jeito, porque não é claro"*. TA1 sintetiza essa lacuna ao afirmar que *"não existe espaço para discutir questões éticas com segurança"*.

A recorrência dessas falas em ambos os grupos evidencia uma governança ética institucional ainda em consolidação, no qual a ética é reconhecida como valor discursivo, mas carece de operacionalidade concreta. Essa fragilidade estrutural contribui para a personalização das decisões éticas e para a dependência do julgamento moral individual como principal referência de ação.

c) Centralidade da hierarquia como mediadora da ética:

Gestores e técnicos convergem também ao reconhecer a hierarquia institucional como elemento central na regulação das condutas éticas. Em ambos os grupos, a

hierarquia aparece como fator organizador do trabalho, mas também como elemento que limita o diálogo, a autonomia e a problematização ética.

Entre os gestores, G1 observa que *“há muita hierarquia na instituição, e às vezes não há abertura para diálogo”*, enquanto G5 afirma que *“as decisões acabam vindo de cima para baixo”*. G7 reconhece que, mesmo diante de desconfortos éticos, *“nem sempre há espaço para questionar”*.

De forma convergente, os técnicos-administrativos relatam vivências semelhantes. TA2 afirma que *“a gente tem que trabalhar obedecendo o que vem de cima, independente do que for”*, enquanto TA3 destaca que *“não é uma hierarquia horizontal, o que vem de cima a gente não consegue opinar”*. TA8 complementa ao afirmar que *“muitas vezes a gente já sabe qual vai ser a decisão, então nem adianta questionar”*.

Essas falas indicam que a hierarquia atua como mediadora ética transversal, operando tanto nos níveis decisórios quanto nos operacionais, e contribuindo para a construção de uma ética marcada pela conformidade institucional e pela prudência estratégica.

d) Dependência do julgamento moral individual diante de dilemas éticos:

Outra convergência relevante refere-se ao reconhecimento, por ambos os grupos, de que a resolução dos dilemas éticos recai, em grande medida, sobre o julgamento moral individual, diante da fragilidade de diretrizes institucionais claras.

Entre os gestores, G1 afirma que *“na prática, a gente acaba recorrendo muito mais ao próprio julgamento”*, enquanto G10 reconhece que *“muitas decisões acabam sendo orientadas pela moral pessoal”*. G11 acrescenta que *“cada gestor interpreta a ética a partir da sua experiência”*.

Entre os técnicos-administrativos, TA7 afirma que *“tudo vai depender do funcionário”*, enquanto TA9 relata que procura *“não passar por cima dos próprios princípios”*. TA5 sustenta que age eticamente *“independente do reconhecimento institucional”*.

Essa convergência revela que, tanto na gestão quanto na execução, a ética institucional é vivida como prática situada, sustentada pela consciência individual, e não como processo coletivo institucionalizado. Embora essa moralidade individual funcione como suporte imediato da ação ética, ela também evidencia limites importantes para a construção de uma cultura ética compartilhada.

e) Desejo transversal por estruturas éticas participativas:

Por fim, gestores e técnicos convergem ao expressar a necessidade de fortalecimento da ética institucional por meio de mecanismos participativos, formativos e coletivos. Ambos os grupos manifestam o desejo de diretrizes mais claras, espaços de diálogo e processos contínuos de formação ética.

Gestores como G1 e G3 mencionam a importância de um código de ética institucional e de formações específicas, enquanto G6 afirma que “*sem princípios claros, cada um age do seu jeito*”. De modo convergente, TA1 defende a criação de espaços de discussão ética, TA3 sugere documentos mais claros e TA10 afirma que “*a ética precisa ser discutida, não pode ficar só no implícito*”.

Essa coincidência discursiva indica a emergência de uma consciência ética transversal, que atravessa os diferentes níveis hierárquicos e aponta para a possibilidade de construção de uma ética institucional mais dialogada, corresponsável e formativa.

4.3.3 Divergências e Assimetrias Éticas entre Gestores e Técnicos-Administrativos

A análise comparativa evidencia que, embora gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) compartilhem o reconhecimento da ética como valor central da instituição, há divergências estruturais significativas na forma como a ética é percebida, vivenciada e operacionalizada. Essas divergências estão diretamente relacionadas ao lugar ocupado na hierarquia institucional, ao grau de acesso ao poder decisório e às condições de enunciação dos sujeitos no interior da organização.

a) Lugar de fala, autoridade e definição da ética:

Uma das assimetrias mais evidentes refere-se ao lugar de fala a partir do qual a ética é significada. Entre os gestores, a ética tende a ser associada à responsabilidade do cargo, à legitimidade da função e à necessidade de balizar decisões institucionais. Nesse sentido, a ética aparece como extensão da autoridade moral atribuída à posição gestora.

G2 afirma que “*as diretrizes éticas balizam o nosso trabalho*”, enquanto G10 define a ética como “*o limite do exercício do poder dentro da instituição*”. Essas falas indicam que, do ponto de vista da gestão, a ética é concebida como princípio orientador da ação institucional, vinculada à função de governança e à condução organizacional.

Entre os técnicos-administrativos, contudo, a ética é frequentemente vivenciada como imposição externa e verticalizada, dissociada da participação e do diálogo. TA2 explicita essa percepção ao afirmar que “*a gente tem que obedecer sempre o que vem*

de cima, independente do que for”, enquanto TA3 ressalta que *“o que vem de cima a gente não consegue opinar”*.

Essa diferença revela uma assimetria fundamental: enquanto os gestores se percebem como agentes que definem, interpretam e aplicam a ética institucional, os técnicos se veem majoritariamente como destinatários dessas definições, responsáveis por cumpri-las, ainda que nem sempre as reconheçam como justas ou coerentes com a prática cotidiana.

b) Ética do poder versus ética da subjetividade:

Outra divergência central diz respeito ao modo como a ética é mobilizada nos discursos de cada grupo. Entre os gestores, a ética aparece frequentemente associada à normatização, à previsibilidade das condutas e à manutenção da ordem institucional — uma ética do poder, orientada à legitimação das decisões organizacionais.

Essa perspectiva é visível quando gestores enfatizam o cumprimento de normas, a necessidade de alinhamento institucional e a importância de proteger a organização de riscos e conflitos. Nesses discursos, a ética tende a operar como dispositivo de estabilização institucional.

Entre os técnicos-administrativos, por outro lado, a ética emerge sobretudo como prática subjetiva e relacional, sustentada por escolhas pessoais, solidariedade entre pares e tentativas de agir corretamente em contextos marcados por fragilidade normativa. TA5 afirma agir eticamente *“em qualquer tempo”*, independentemente do reconhecimento institucional, enquanto TA4 destaca que *“os colegas sempre ajudam”*, indicando que a ética se desloca para o plano das relações interpessoais.

Essa diferença configura uma tensão entre uma ética institucionalizada, mais presente no discurso gestor, e uma ética vivida, predominante nas narrativas dos técnicos. Não se trata da ausência de ética em um dos grupos, mas da coexistência de regimes éticos distintos, que raramente se encontram ou se reconhecem mutuamente.

c) Hierarquia e comunicação verticalizada como fator de assimetria ética:

A hierarquia é reconhecida por ambos os grupos como elemento central da organização institucional, mas assume sentidos distintos conforme a posição ocupada. Para os gestores, a hierarquia é frequentemente apresentada como necessária à organização do trabalho, à definição de responsabilidades e à tomada de decisões.

Para os técnicos-administrativos, contudo, a hierarquia aparece predominantemente como fator limitador da autonomia, do diálogo e da expressão ética. TA3 afirma que *“não é uma hierarquia horizontal”*, enquanto TA8 relata sentir-se

“*amarrado*” diante das decisões superiores. TA11 associa essa verticalidade à produção de silenciamentos e impactos psicossociais.

Essa assimetria revela que as decisões éticas fluem majoritariamente de cima para baixo, sem mecanismos efetivos de escuta ou participação dos níveis operacionais. Assim, a ética institucional tende a se configurar como comando normativo, e não como construção coletiva, aprofundando a distância entre quem decide e quem executa.

d) Diferentes exposições aos dilemas éticos:

As divergências também se manifestam na natureza dos dilemas éticos relatados por cada grupo. Os gestores tendem a mencionar dilemas associados à responsabilidade profissional, à mediação de conflitos, à aplicação de normas e à gestão de pessoas, frequentemente apresentados de forma mais abstrata ou institucionalizada.

Já os técnicos-administrativos relatam dilemas diretamente ligados a relações de poder, injustiça organizacional e reconhecimento simbólico, como disputas por carga horária, tratamento desigual, assédio moral, silenciamento e adoecimento psíquico. TA1 menciona disputas marcadas por “*ego e não merecimento*”, TA8 relata a flexibilização indevida de critérios acadêmicos, e TA11 associa a fragilidade ética a impactos na saúde mental.

Essas diferenças refletem níveis distintos de exposição ao poder institucional: os gestores operam no interior das estruturas decisórias, enquanto os técnicos vivenciam os efeitos dessas decisões em sua dimensão mais concreta, coercitiva e cotidiana.

4.3.4 Categorias Transversais e Interseções Interpretativas

A comparação sistemática entre os discursos dos gestores (G1–G11) e dos técnicos-administrativos (TA1–TA11) permite identificar categorias transversais que atravessam ambos os grupos e operam como eixos estruturantes da ética institucional. Essas categorias sintetizam regularidades discursivas e tornam visíveis interseções, deslocamentos e assimetrias na forma como a ética é significada, praticada e legitimada no interior da instituição.

Trata-se, portanto, de categorias interpretativas integradas, que articulam dimensões normativas, organizacionais e subjetivas, revelando que a ética institucional se configura como um espaço de tensões permanentes entre discurso e prática, poder e experiência, normatividade e vida cotidiana. As categorias a seguir expressam tanto padrões compartilhados quanto diferenças de intensidade e posição, indicando como a

ética assume sentidos distintos conforme o lugar ocupado na hierarquia e as condições concretas de trabalho.

Quadro 5 - Categorias Transversais e Interseções Interpretativas entre Gestores e Técnicos-Administrativos

Categoria	Descrição Síntese	Predomínio
Transversal Integrada		
Ética Formal x Ética Vivida	Discrepância recorrente entre a ética declarada em documentos, discursos institucionais e normativas e a ética efetivamente praticada no cotidiano organizacional.	Ambos os grupos
Hierarquia Verticalizada como Mediação Ética	A ética é fortemente mediada por estruturas hierárquicas de poder e controle, limitando a autonomia decisória e o diálogo ético coletivo.	Técnicos-administrativos
Fragmentação da Comunicação Ética	Falta de clareza, sistematização e acesso às diretrizes éticas institucionais, afetando tanto gestores quanto técnicos, ainda que de formas distintas.	Ambos os grupos
Moralidade Individualizada	A ética é sustentada prioritariamente por valores pessoais, experiência individual e julgamento moral subjetivo, em detrimento de dispositivos institucionais coletivos.	Ambos os grupos
Ausência de Governança Institucional Ética	Inexistência ou fragilidade de instâncias formais de escuta, mediação, formação continuada e deliberação ética institucionalizada.	Ambos os grupos
Propostas de Ética Participativa	Emergência de discursos propositivos que defendem a construção coletiva de códigos, diretrizes e espaços permanentes de diálogo ético.	Ambos os grupos

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2026).

Leitura interpretativa do quadro

As categorias transversais evidenciam que gestores e técnicos compartilham o reconhecimento da fragilidade estrutural da ética institucional, ainda que a vivenciem de modos distintos. A ética formal, amplamente reconhecida no plano discursivo, apresenta baixa correspondência com a prática cotidiana, produzindo deslocamentos para a moralidade individual e para soluções informais.

A hierarquia aparece como elemento central de diferenciação: enquanto para os gestores ela opera como instrumento organizador da ética, para os técnicos ela se apresenta como principal obstáculo à autonomia ética e à participação. Ainda assim, ambos os grupos convergem na percepção da ausência de governança ética institucional e na necessidade de criação de dispositivos participativos capazes de sustentar uma ética coletiva, formativa e relacional.

Essas interseções interpretativas indicam que a ética institucional se configura como campo em disputa, no qual coexistem conformidade, silenciamento, resistência e desejo de transformação, revelando tanto os limites estruturais da organização quanto as possibilidades de reinvenção ética a partir do diálogo entre os diferentes níveis institucionais.

4.3.5 Interpretação Integrada e Implicações Analíticas

A análise comparativa entre gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) evidencia que a ética institucional na instituição de ensino superior analisada se encontra em processo de consolidação, marcada por valores, práticas e dispositivos ainda desigualmente compartilhados. Mais do que um sistema ético integrado, a ética emerge como um campo fragmentado, atravessado por interpretações individuais, assimetrias hierárquicas e decisões mediadas, em grande medida, pela posição ocupada na estrutura organizacional, e não por processos institucionais coletivos de deliberação ética.

Entre os gestores, observa-se a predominância de uma lógica normativa e representacional da ética, frequentemente associada à legitimidade do cargo, ao cumprimento das diretrizes institucionais e à preservação da ordem organizacional. A ética aparece vinculada à responsabilidade decisória e à função reguladora das normas, como expressa G3 ao afirmar que ela “*funciona como parâmetro para dar segurança às decisões da gestão*”, ou G9, ao destacar que a ética “*protege a instituição e orienta o que pode ou não ser feito*”.

Ainda assim, mesmo nesse grupo, surgem reconhecimentos explícitos dos limites práticos dessa normatividade. Gestores apontam dificuldades relacionadas à clareza, à difusão e à operacionalização das diretrizes éticas no cotidiano. G6, por exemplo, observa que *“as normas existem, mas nem sempre são claras quando a situação é mais complexa”*, indicando que, na prática, a ética frequentemente depende de interpretações situadas e do julgamento individual.

Por sua vez, os técnicos-administrativos vivenciam a ética sob uma lógica empírica, relacional e situada, construída no cotidiano do trabalho, nas interações interpessoais e nas estratégias de enfrentamento das condições concretas de subordinação, controle e vigilância. Para esse grupo, a ética se manifesta menos como norma institucionalizada e mais como prática subjetiva, sustentada por valores pessoais e pela solidariedade entre pares. TA5 sintetiza essa vivência ao afirmar que *“a ética depende muito da consciência de cada um”*, enquanto TA8 destaca que *“a gente tenta fazer o certo dentro do que é possível”*.

Essa experiência cotidiana é marcada pela percepção de fragilidade institucional, na qual agir eticamente implica, muitas vezes, navegar entre limites impostos pela hierarquia e tentativas individuais de preservar princípios morais. TA2 relata que *“nem sempre dá para questionar, então a gente resolve como consegue”*, evidenciando uma ética vivida sob condições restritas de autonomia e participação.

Apesar dessas diferenças de posição e vivência, ambos os grupos convergem no reconhecimento da importância da ética como princípio organizacional e educativo. Contudo, a experiência concreta da ética institucional é atravessada, de modo transversal, por três elementos estruturantes:

- (i) a assimetria hierárquica, que concentra o poder decisório e limita a participação ética coletiva;
- (ii) a ausência ou fragilidade de instâncias institucionais de mediação ética, capazes de acolher dilemas, conflitos e divergências morais;
- (iii) a carência de espaços dialógicos permanentes, nos quais a ética possa ser discutida, construída e ressignificada coletivamente.

Esses aspectos aparecem de forma recorrente nas narrativas, tanto quando gestores reconhecem que *“nem tudo pode ser debatido”* (G8), quanto quando técnicos afirmam que *“não há espaço seguro para discutir essas questões”* (TA3). Tal convergência indica que a fragilidade ética não é percebida apenas em um nível, mas atravessa a organização como um todo.

Esse conjunto de fatores configura um cenário de fragilidade ética organizacional, nos termos propostos por Kaptein (2011), no qual a existência formal de normas e valores declarados não é suficiente para sustentar a integridade ética da organização. Na ausência de mecanismos efetivos de incorporação prática, liderança ética consistente, formação continuada e participação transversal, a ética tende a operar de forma fragmentada, personalizada e defensiva, como indicam falas que remetem à necessidade de “*cautela*” e “*prudência*” constantes no agir cotidiano (G4; TA7).

Do ponto de vista analítico, os resultados indicam que o principal desafio ético da instituição não reside na ausência de valores declarados, mas na dificuldade de articular ética formal e ética vivida em um mesmo horizonte institucional. A distância entre quem fórmula, quem decide e quem executa produz éticas coexistentes e desiguais, fragilizando a construção de uma cultura ética efetivamente compartilhada.

As implicações dessa configuração são relevantes para a gestão educacional. Sem uma ética institucional participativa e dialogicamente sustentada, a organização corre o risco de reproduzir práticas de silenciamento, conformidade e individualização da responsabilidade moral. Por outro lado, a presença de discursos críticos e propositivos em ambos os grupos — como quando G10 defende que “*a ética precisa ser mais discutida coletivamente*” ou TA11 aponta a necessidade de “*mais diálogo e clareza*” — revela um potencial formativo importante. Esse potencial indica que a ética institucional pode ser fortalecida por meio da criação de dispositivos de escuta, mediação e corresponsabilidade, capazes de transformar a ética de um princípio abstrato em uma prática coletiva viva no cotidiano organizacional.

4.3.6 Síntese Final: Ética Institucional como Campo de Tensões Simbólicas

A análise integrada dos discursos de gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) permite compreender a ética institucional se apresenta como um campo de tensões simbólicas, no qual diferentes sentidos coexistem, disputam legitimidade e orientam práticas distintas no interior da instituição. Essa leitura evidencia que a ética se encontra fragmentada e distribuída de forma desigual, conforme a posição ocupada na estrutura organizacional.

Nos discursos dos gestores, observa-se a predominância de um eixo normativo-simbólico, no qual a ética é associada à responsabilidade institucional, à legitimidade do poder decisório e à necessidade de preservar a imagem e o funcionamento da organização. G3 afirma que “*a ética é o que sustenta a credibilidade da instituição*”,

enquanto G10 a define como *“o limite do exercício do poder dentro da instituição”*. Esses enunciados situam a ética como princípio regulador abstrato, fortemente vinculado ao papel gestorial e à manutenção da ordem organizacional.

Entretanto, mesmo nesse eixo normativo, surgem indícios de fragilidade estrutural. Gestores reconhecem que a ética institucional nem sempre se traduz em orientações claras para a prática cotidiana. G6 afirma que *“as diretrizes existem, mas muitas vezes não ficam claras quando precisamos decidir”*, e G1 reconhece que *“na prática, a gente acaba recorrendo muito mais ao próprio julgamento do que a um código claro”*. Essas falas revelam que a ética, simbolicamente valorizada no discurso institucional, carece de dispositivos concretos de mediação, o que desloca a responsabilidade ética para o plano individual.

Entre os técnicos-administrativos, predomina um eixo vivencial-relacional, no qual a ética é construída a partir da experiência cotidiana de trabalho, das relações interpessoais e da vivência direta das assimetrias de poder. TA3 afirma que *“não há um documento que pautar a ética comportamental”*, enquanto TA1 observa que *“todo mundo sabe o que deveria fazer, mas muitas vezes não acontece”*. Nesses relatos, a ética aparece como prática situada, marcada por improvisação, subjetividade e estratégias de sobrevivência organizacional.

A hierarquia ocupa lugar central nessa vivência. TA2 afirma que *“a gente tem que obedecer sempre o que vem de cima, independente do que for”*, e TA3 complementa que *“não é uma hierarquia horizontal, o que vem de cima a gente não consegue opinar”*. Essas falas indicam que, para os técnicos, a ética frequentemente se confunde com obediência, sendo regulada mais pela autoridade do que por princípios explicitamente compartilhados. Trata-se de uma ética vivida sob vigilância e medo, em que o silêncio e a adaptação tornam-se estratégias recorrentes.

Essa assimetria simbólica entre os grupos pode ser compreendida à luz de Bourdieu (2010), para quem os campos organizacionais são atravessados por disputas de poder simbólico que definem quais discursos são legitimados como universais e quais permanecem subordinados. A ética, nesse contexto, funciona como capital simbólico: enquanto os gestores a mobilizam como valor institucional legitimador, os técnicos a vivenciam como exigência difusa, muitas vezes incoerente com as condições reais de trabalho.

Do ponto de vista foucaultiano, a ética vivida pelos técnicos aproxima-se de uma prática disciplinar, regulada por hierarquia, vigilância e normalização

(FOUCAULT, 1992), ao passo que, no discurso dos gestores, ela assume um caráter representacional e normativo, mais próximo da governança do que da deliberação ética propriamente dita. Essa dissociação reforça o que Kaptein (2011) denomina de vazio ético organizacional, caracterizado pela proclamação de valores que não se traduzem de forma integrada em práticas, estruturas e processos institucionais.

Assim, a ética institucional configura-se como um campo simbólico em disputa, atravessado por dois eixos principais:

- um eixo normativo, centrado na formalização, na responsabilidade do cargo e na preservação da ordem institucional (predominante entre gestores);
- e um eixo vivencial, centrado na experiência cotidiana, nas relações de poder e na busca subjetiva por justiça e reconhecimento (predominante entre técnicos-administrativos).

A superação dessa cisão não depende apenas da criação de normas, mas da reconfiguração da ética institucional como prática dialógica e participativa, capaz de articular discurso e experiência, hierarquia e corresponsabilidade. Tal movimento implica deslocar a ética do plano da obediência formal para o da consciência coletiva formativa, conforme defendem Freire (1996) e Fernandes (2016), reconhecendo a ética como processo educativo, relacional e historicamente situado.

4.4 Análise Exploratória das Percepções Éticas (G1–G11; TA1–TA11)

A análise exploratória das narrativas de gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) permite identificar como a ética é inicialmente percebida, nomeada e reconhecida pelos participantes no cotidiano institucional. De modo geral, a ética não aparece como conceito abstrato ou teórico, mas como referência prática, associada a comportamentos considerados corretos, responsáveis e respeitosos nas relações de trabalho e na condução das atividades institucionais.

Entre os gestores, a ética é predominantemente compreendida como parâmetro orientador das decisões e como fundamento da credibilidade institucional. Ela é associada à responsabilidade do cargo, ao cuidado com as consequências das decisões e à necessidade de agir de forma coerente com a função exercida. G3, por exemplo, afirma que a ética *“é o que dá respaldo para a gestão tomar decisões difíceis”*, enquanto G10 a define como *“o limite do exercício do poder dentro da instituição”*. Nessas falas, a ética é percebida como elemento que baliza escolhas e protege a instituição e as pessoas envolvidas.

Além disso, gestores frequentemente relacionam a ética à previsibilidade das condutas e ao cumprimento de regras institucionais. G5 destaca que agir eticamente significa “*seguir os procedimentos e garantir que todos sejam tratados dentro do que a instituição estabelece*”, evidenciando uma compreensão da ética fortemente vinculada à normatividade e à organização do trabalho. Ainda que essa percepção seja predominante, alguns gestores reconhecem que a ética também envolve sensibilidade e discernimento diante de situações concretas. G7 observa que “nem sempre a norma dá conta da realidade”, indicando que a ética, para além das regras, exige avaliação contextual e ponderação.

Entre os técnicos-administrativos, a ética é percebida de maneira mais cotidiana e relacional, frequentemente associada ao respeito, à justiça no trato com colegas e estudantes e à forma como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho. TA1 afirma que ética é “*fazer o que é certo mesmo quando ninguém está olhando*”, enquanto TA5 associa a ética ao “*respeito entre as pessoas, independentemente do cargo*”. Nessas falas, a ética aparece menos como diretriz institucional formal e mais como prática vivida nas interações diárias.

Os técnicos também vinculam a ética à experiência concreta do trabalho e às relações hierárquicas. TA3 relata que agir eticamente envolve “*saber até onde pode ir sem se prejudicar*”, enquanto TA8 observa que “*muitas vezes a ética depende de quem está acima*”. Essas percepções indicam que a ética é reconhecida, mas vivida sob condições marcadas por cautela, adaptação e avaliação constante do contexto institucional.

Tanto gestores quanto técnicos associam a ética à formação humana e ao impacto das ações institucionais sobre estudantes e trabalhadores. G11 destaca que “*a ética passa pelo cuidado com o aluno e com quem trabalha aqui*”, e TA9 afirma que “*o ambiente ético faz diferença na saúde e no bem-estar das pessoas*”. Essas falas evidenciam que, para ambos os grupos, a ética ultrapassa o cumprimento de normas e se relaciona com a qualidade das relações e com o sentido do trabalho desenvolvido na instituição.

A leitura conjunta das narrativas indica, portanto, que a ética é percebida a partir de registros distintos, porém complementares: como orientação normativa e responsabilidade institucional, especialmente entre gestores; e como prática relacional e experiência cotidiana, especialmente entre técnicos-administrativos. Essa diversidade

de percepções não aponta para a ausência de ética, mas para múltiplas formas de reconhecê-la e nomeá-la no cotidiano institucional.

Assim, a análise exploratória evidencia que a ética, no contexto investigado, é compreendida pelos participantes como um conjunto de referências práticas que orientam decisões, relações e comportamentos, ainda que de modo desigual e situado. Esse mapeamento inicial das percepções éticas constitui a base para as análises posteriores, nas quais se aprofundam as tensões, os dilemas e as condições institucionais que moldam a vivência ética no interior da organização.

4.5 Tendências Emergentes na Percepção da Ética Institucional

A análise integrada das falas dos gestores (G1–G11) e dos técnicos-administrativos (TA1–TA11) permite identificar tendências emergentes recorrentes na forma como a ética institucional é percebida, compreendida e mobilizada no cotidiano organizacional. Essas tendências não se configuram como categorias estanques, mas como modos predominantes de significação da ética, que atravessam os discursos e revelam padrões relativamente estáveis de interpretação e vivência ética na instituição.

De modo geral, a ética é percebida pelos participantes como referência normativa desejável, associada à ideia de correção, responsabilidade e legitimidade institucional. Gestores e técnicos reconhecem sua importância simbólica para o funcionamento da instituição e para as relações de trabalho. Como sintetiza o gestor G3, *“a ética é o que sustenta a credibilidade da instituição”*, enquanto o TA5 afirma que *“sem ética, o ambiente de trabalho fica inseguro”*. Contudo, essa valorização não implica uma compreensão homogênea sobre como a ética deve operar na prática.

Uma primeira tendência refere-se à compreensão diferenciada da ética conforme o lugar ocupado na estrutura institucional. Entre os gestores, a ética aparece majoritariamente vinculada à função decisória, ao cumprimento das normativas e à responsabilidade associada ao cargo. G2, por exemplo, afirma que *“as decisões precisam seguir o que a instituição define”*, indicando uma percepção da ética como alinhamento às diretrizes formais. Já entre os técnicos-administrativos, a ética é percebida de modo mais situado e relacional, frequentemente associada ao trato cotidiano, ao respeito interpessoal e à vivência concreta do trabalho. TA9 expressa essa percepção ao afirmar que *“ética, pra mim, é a forma como a gente trata as pessoas no dia a dia”*.

Outra tendência recorrente diz respeito à associação da ética à hierarquia institucional. Nos discursos dos gestores, a hierarquia é frequentemente compreendida como elemento necessário à organização do trabalho e à tomada de decisões éticas. G5 observa que *“nem tudo pode ser discutido, porque existe uma hierarquia a ser respeitada”*. Entre os técnicos-administrativos, entretanto, a hierarquia aparece como fator que condiciona ou limita a expressão ética. TA2 afirma que *“a gente tem que obedecer o que vem de cima, mesmo quando não concorda”*, revelando uma percepção da ética associada mais à obediência do que à deliberação.

Uma terceira tendência refere-se à personalização da ética, entendida como dependência do julgamento moral individual diante da ausência de referenciais institucionais claros. As falas indicam que, em muitas situações, a ética é vivida como responsabilidade pessoal, e não como construção coletiva. G10 reconhece que *“na prática, cada gestor acaba decidindo muito pelo que acredita”*, enquanto TA6 afirma que *“não tem uma regra pra tudo, então vai muito da consciência de cada um”*. Essa tendência revela que a ética é frequentemente percebida como algo que *“depende da pessoa”*, variando conforme experiências, valores e trajetórias individuais.

Paralelamente, emerge uma tendência que associa a ética ao cuidado com pessoas e aos impactos humanos das decisões institucionais. Essa percepção aparece com maior intensidade nas falas que envolvem estudantes, equipes de trabalho e situações de vulnerabilidade. G7 afirma que *“não dá pra pensar só na norma quando a decisão vai afetar a vida de alguém”*, enquanto TA11 destaca que *“agir com ética é pensar no outro, mesmo quando isso dá mais trabalho”*. Nesses discursos, a ética é compreendida menos como regra e mais como responsabilidade relacional.

Por fim, observa-se uma tendência reflexiva e propositiva compartilhada por gestores e técnicos-administrativos, que percebem a ética institucional como necessitada de maior clareza, formalização e espaços de diálogo. G6 aponta que *“sem princípios claros, cada um age de um jeito”*, e TA3 afirma que *“a ética precisava ser mais discutida, não ficar só implícita”*. Essas falas indicam que, embora a ética seja reconhecida como valor central, há a percepção de que ela carece de sustentação institucional mais consistente.

Em síntese, as tendências emergentes revelam que a ética institucional é percebida pelos participantes de forma plural e situada: ora como cumprimento de normas, ora como responsabilidade pessoal, ora como cuidado relacional, ora como expectativa não plenamente atendida. Essa multiplicidade de sentidos evidencia que a

ética, no contexto analisado, não se apresenta como sistema estabilizado, mas como processo em construção, fortemente condicionado pela posição hierárquica, pelas experiências cotidianas e pelas condições institucionais de participação e diálogo.

4.6 Considerações Interpretativas Iniciais à Luz do Referencial Teórico

A leitura inicial das narrativas de gestores e técnicos-administrativos evidencia um tensionamento estrutural entre a ética institucional prescrita — expressa em documentos, normas e discursos oficiais — e a ética efetivamente vivida no cotidiano organizacional, construída nas práticas, decisões situadas e relações interpessoais. Esse descompasso sugere que a formalização de princípios éticos, embora necessária, não é suficiente para garantir sua incorporação como prática coletiva e orientadora da ação.

Tal constatação encontra respaldo em Kaptein (2011), ao afirmar que a existência de códigos de conduta ou diretrizes formais não assegura, por si só, comportamentos éticos consistentes. Para o autor, a efetividade ética depende da forma como esses dispositivos são compreendidos, legitimados e integrados à vida organizacional, o que envolve liderança, comunicação, coerência institucional e participação dos sujeitos. Quando tais elementos não estão presentes, a ética tende a operar de maneira frágil, desconectada da experiência concreta dos trabalhadores.

Nesse sentido, os dados empíricos sugerem que a ética institucional, quando sustentada prioritariamente por instrumentos normativos e discursos de conformidade, assume um caráter predominantemente simbólico. Ela passa a funcionar como referência abstrata ou performativa, associada à imagem institucional e à legitimação formal das decisões, sem necessariamente orientar os processos cotidianos de julgamento moral. As falas que mencionam a ética como algo “implícito”, “pouco claro” ou “dependente de quem está na gestão” indicam que, na ausência de mecanismos de mediação e diálogo, a ética se desloca do plano coletivo para o plano interpretativo individual.

Paralelamente, a recorrente associação entre ética, hierarquia e autoridade aproxima a análise empírica da perspectiva foucaultiana sobre poder, ética e subjetivação. Para Foucault (1992), os comportamentos considerados éticos não emergem apenas de uma consciência moral autônoma, mas são produzidos por dispositivos institucionais que organizam, regulam e normalizam as condutas. A ética, nesse enquadramento, articula-se às tecnologias de poder que orientam o “modo de conduzir as condutas”, delimitando o que pode ser dito, feito ou questionado.

Nas narrativas analisadas, expressões como “as decisões vêm de cima”, “não há espaço para diálogo” ou “é preciso obedecer” evidenciam a atuação desses dispositivos, nos quais a hierarquia opera como mediadora central da conduta ética. A adesão ao que é considerado ético aparece, assim, menos vinculada à deliberação reflexiva e mais associada à internalização de expectativas institucionais e ao cumprimento de ordens. Configura-se, desse modo, uma ética regulatória e verticalizada, na qual a conformidade tende a substituir o debate moral.

Esse movimento contribui para a produção de sujeitos éticos ajustados às exigências institucionais, mas pouco implicados na construção coletiva dos valores que orientam a organização. A ética passa a ser vivida como prudência estratégica, autoproteção ou adequação, especialmente em contextos marcados por assimetrias de poder e ausência de espaços seguros de fala. Nessa lógica, o medo da sanção ou da exposição tende a ocupar o lugar da reflexão ética compartilhada, limitando a emergência de práticas institucionais mais democráticas e emancipatórias.

Essas considerações iniciais indicam que a ética institucional, no contexto investigado, configura-se como processo relacional e político, atravessado por dispositivos de poder, formas de subjetivação e condições concretas de participação. Tal compreensão abre caminho para aprofundamentos posteriores, especialmente no que se refere às possibilidades de reconstrução de uma ética institucional que articule normatividade, reflexão crítica e corresponsabilidade coletiva.

Por outro lado, as narrativas também revelam uma dimensão da ética associada à coesão institucional, à confiança relacional e ao sentimento de pertencimento, aproximando-se da leitura sociológica de Durkheim (2007). Para o autor, a moral configura-se como fato social, isto é, como um conjunto de normas, valores e expectativas que se impõem aos indivíduos e cumprem a função de garantir a integração e a estabilidade do grupo social. Nesse sentido, a ética institucional não se restringe a um código formal de conduta, mas opera como elemento simbólico capaz de sustentar vínculos, produzir reconhecimento e fortalecer o sentimento de pertencimento organizacional.

Essa dimensão aparece nas falas dos participantes quando a ética é associada à confiança nas relações, ao respeito mútuo e à previsibilidade das ações institucionais. Quando gestores e técnicos afirmam que a ética “dá credibilidade à instituição” ou que sua ausência gera insegurança, desconfiança e desgaste relacional, evidenciam a expectativa de que a ética funcione como base moral compartilhada, capaz de organizar

a convivência e reduzir conflitos. Nessa perspectiva, a ética deixa de ser apenas um instrumento de controle e passa a ser compreendida como elemento estruturante do pacto institucional.

Entretanto, as próprias narrativas indicam que essa função integradora da ética depende diretamente da sustentação por práticas institucionais consistentes. A ausência de diretrizes claras, de espaços de mediação e de processos formativos contínuos fragiliza a capacidade da ética de operar como fato social efetivo, produzindo uma moral institucional instável, dependente de lideranças específicas ou de acordos informais. Assim, o que se observa é uma ética desejada como princípio de coesão, mas vivida de forma descontínua e desigual, o que compromete sua função integradora.

Nesse ponto, emerge um deslocamento importante: a ética aparece menos como imposição externa e mais como expectativa relacional. Os participantes não demandam apenas regras, mas reconhecimento, escuta e coerência entre discurso e prática. Essa demanda indica que a ética institucional é percebida como condição para relações de trabalho mais justas e para um ambiente organizacional saudável, reforçando sua dimensão simbólica e social, conforme sugerido por Durkheim.

Adicionalmente, quando os participantes vinculam a ética à formação humana, ao compromisso com o bem comum e à responsabilidade social da instituição de ensino, emergem elementos que dialogam diretamente com a pedagogia freireana. Para Freire (1996), a ética é inseparável da prática educativa, pois ensinar e gerir implicam escolhas que afetam vidas, trajetórias e possibilidades de emancipação. Assim, a ética não se reduz à observância de normas, mas se constitui como princípio orientador da ação educativa e da relação com o outro.

Sob essa ótica, a ética institucional é ressignificada como processo formativo e horizonte de humanização, e não apenas como mecanismo de regulação comportamental. As narrativas analisadas expressam a expectativa de que a instituição de ensino superior assuma um papel ativo na formação ética de seus sujeitos, criando condições para o diálogo, a participação e a construção coletiva de sentidos. Essa expectativa tensiona modelos de gestão centrados exclusivamente na eficiência, no controle e na hierarquia, e aponta para a ética como dimensão constitutiva da práxis educativa e organizacional.

Nesse movimento, a ética emerge simultaneamente como norma, valor, prática e expectativa, revelando sua natureza processual e relacional. Longe de se apresentar como consenso estabilizado, ela se configura como campo de negociação permanente

entre estruturas institucionais, relações de poder e projetos formativos — aspecto que será aprofundado na sequência da análise.

Nesse horizonte analítico, observa-se que a ética institucional opera como um campo relacional de forças, no qual diferentes racionalidades éticas se sobrepõem, competem e se articulam de modo desigual.

As narrativas revelam que essas três dimensões, normativa, disciplinar e formativo-coletiva, não se sucedem linearmente, tampouco se excluem mutuamente; ao contrário, coexistem no cotidiano institucional, produzindo ambiguidades, contradições e zonas de indeterminação ética.

Em determinadas situações, a ética assume um caráter predominantemente normativo, mobilizada como referência formal para legitimar decisões, justificar procedimentos ou proteger a instituição de riscos jurídicos e reputacionais. Em outras, manifesta-se de modo claramente disciplinar, operando por meio da hierarquia, do silenciamento e da vigilância difusa, o que restringe a deliberação ética e desloca o foco da reflexão moral para a obediência funcional. Há ainda contextos nos quais emerge uma ética de natureza formativa e relacional, sustentada por práticas de cuidado, cooperação e compromisso com a formação humana, frequentemente ancorada mais na iniciativa dos sujeitos do que em políticas institucionais estruturadas.

Essa coexistência tensionada produz efeitos diretos sobre a experiência ética dos diferentes atores institucionais. Para gestores, a ética tende a aparecer como responsabilidade estratégica e dispositivo de ordenamento organizacional, ainda que permeada por dilemas e limitações práticas. Para técnicos-administrativos, a ética é vivenciada de forma mais concreta e situada, atravessada por relações de poder, insegurança institucional e necessidade de negociação cotidiana. Essa diferença de posição evidencia que a ética não é apenas um conjunto de princípios abstratos, mas uma prática social localizada, profundamente condicionada pelo lugar que o sujeito ocupa na estrutura organizacional.

À luz de Bourdieu (2010), pode-se afirmar que a ética institucional também opera como capital simbólico, isto é, como recurso de legitimação que confere autoridade moral a determinados discursos e posições. Quando certos atores têm maior poder de definir o que é considerado ético ou aceitável, estabelece-se uma assimetria ética que naturaliza decisões e silencia dissensos. Nesse sentido, a ética não apenas regula comportamentos, mas também produz hierarquias de legitimidade moral, reforçando desigualdades simbólicas no interior da instituição.

Ao mesmo tempo, os dados indicam que essa assimetria não é absoluta nem incontestada. As falas revelam movimentos de questionamento, resistência e elaboração crítica, especialmente quando os sujeitos articulam a ética a valores como justiça, dignidade, equidade e compromisso social. Esses movimentos evidenciam que a ética institucional não se esgota na norma nem na disciplina, mas permanece aberta à ressignificação a partir da experiência vivida e da reflexão coletiva.

Desse modo, a ética institucional pode ser compreendida como um processo em disputa, no qual se confrontam diferentes projetos de organização, diferentes concepções de educação e diferentes modos de conceber a relação entre poder, responsabilidade e formação humana. Essa leitura permite deslocar a análise de uma lógica de déficit, que veria apenas a ausência ou fragilidade ética, para uma lógica processual, que reconhece a ética como construção histórica, situada e permanentemente negociada.

Nesse cenário, a centralidade da ética no discurso institucional pode ser compreendida como indicador de um campo sensível, no qual se condensam expectativas, conflitos e possibilidades de transformação. A questão central, portanto, refere-se às condições, aos sujeitos e aos modos pelos quais a ética se torna efetivamente orientadora das práticas institucionais.

Essa compreensão abre espaço para aprofundar, adiante, a análise sobre os dispositivos institucionais capazes de sustentar uma ética mais integrada, coerente e alinhada à missão educativa da instituição, bem como sobre os desafios de construir uma ética que articule norma, reflexão crítica e experiência vivida, sem reduzir-se nem ao controle disciplinar nem à moralização individual.

Dessa forma, mais do que um código prescrito ou um instrumento normativo isolado, a ética institucional evidencia-se como horizonte de transformação coletiva, cuja consolidação depende da sua incorporação como cultura vivida, legitimada e compartilhada pelos sujeitos institucionais. É no movimento de articulação entre norma, poder e formação que a ética adquire densidade política e formativa, deslocando-se de um plano meramente declaratório para constituir-se como eixo estruturante da identidade institucional e da legitimidade das práticas organizacionais.

Os achados interpretativos iniciais indicam, ainda, que os três objetivos específicos da pesquisa vêm sendo contemplados de forma progressiva e interdependente. A percepção das diretrizes éticas institucionais (Objetivo 1) revela-se marcada por assimetrias significativas entre gestores e técnicos-administrativos,

evidenciando distintos modos de acesso, compreensão e apropriação da normatividade ética. Os valores sociais predominantes no contexto organizacional — como hierarquia, cooperação e competitividade (Objetivo 2) — configuram-se como vetores centrais na orientação das condutas e na produção dos sentidos atribuídos à ética institucional. Já os dilemas éticos identificados (Objetivo 3) explicitam que os julgamentos morais e as decisões cotidianas dos participantes são atravessados por tensões recorrentes entre normas institucionais, valores pessoais e condições concretas de trabalho, reafirmando a relevância e a atualidade da análise ética no contexto das instituições de ensino superior.

Nesse cenário, a ética institucional configura-se como território de convergência e tensão entre regulação e liberdade, poder e autonomia, discurso normativo e experiência vivida. Tal configuração demanda o fortalecimento de práticas reflexivas, participativas e coletivas capazes de sustentar a ética não apenas como exigência formal, mas como dimensão constitutiva da cultura organizacional e do compromisso educativo das instituições de ensino superior.

É a partir desse quadro interpretativo que se torna possível avançar para uma análise categorial integrada, na qual as narrativas de gestores e técnicos-administrativos são articuladas em eixos analíticos comuns, permitindo apreender as convergências, os deslocamentos e as tensões que atravessam a vivência ética institucional.

4.7 Análise Categorical Integrada: Síntese das Narrativas e Convergências Interpretativas

A análise categorial integrada possibilita uma leitura ampliada das dinâmicas éticas que atravessam o cotidiano institucional, evidenciando a coexistência de racionalidades distintas e, por vezes, conflitantes entre gestores e técnicos-administrativos. As categorias analíticas — Dilemas Éticos Cotidianos, Valores em Conflito, Pressão Hierárquica e Autonomia e Julgamento Ético — estruturam-se como eixos interpretativos que permitem compreender como a ética é experienciada, negociada e tensionada no interior da instituição.

De modo geral, os dados indicam que a ética institucional é reconhecida como valor indispensável à convivência organizacional e à legitimidade das práticas profissionais. Contudo, sua efetividade permanece condicionada ao grau de coerência entre as normas prescritas e as experiências concretas dos sujeitos. Essa relação, marcada por ambivalências e contradições, revela um contexto em que o discurso ético

institucional convive com práticas fortemente mediadas por hierarquias, disputas simbólicas e diferentes níveis de engajamento moral, delineando um campo ético complexo, relacional e em permanente construção.

Eixo 1 — Dilemas Éticos Cotidianos

Os dilemas éticos identificados nas narrativas remetem a situações concretas do cotidiano institucional, nas quais os participantes se veem obrigados a decidir entre valores conflitantes, como lealdade, justiça, amizade ou dever profissional. Entre os gestores, os dilemas aparecem vinculados à responsabilidade de mediação e tomada de decisão diante de comportamentos inadequados de colegas ou subordinados, revelando a tensão entre ética relacional e dever institucional. Já entre os técnicos-administrativos, predominam dilemas ligados à percepção de injustiças organizacionais, à desigualdade de tratamento e à ausência de espaços legítimos para o debate ético.

Essas situações evidenciam que a ética institucional se manifesta de forma mais intensa em contextos de tensão moral, nos quais as decisões são produzidas a partir do julgamento situado dos sujeitos e das relações institucionais que os atravessam.

Eixo 2 — Valores em Conflito

A presença de valores como hierarquia, cooperação e justiça aparece de maneira ambivalente nas narrativas. Para os gestores, a hierarquia é vista como valor estruturante, necessário à manutenção da ordem e da eficiência institucional. Entre os técnicos, contudo, esse mesmo valor assume conotação de controle e limitação, sendo frequentemente percebido como obstáculo à comunicação horizontal e à autonomia profissional.

Essa tensão revela uma disputa simbólica entre dois regimes de valor (BOURDIEU, 2001): o valor da obediência, associado à racionalidade administrativa, e o valor da equidade, associado à dimensão ética e relacional do trabalho. A dificuldade de equilíbrio entre essas dimensões evidencia os limites da harmonização entre princípios éticos declarados e a prática institucional concreta.

Eixo 3 — Pressão Hierárquica

A hierarquia surge como categoria transversal, perpassando todos os níveis institucionais e configurando-se como uma tecnologia de poder (FOUCAULT, 1992) que regula condutas e delimita o campo de ação dos sujeitos. Nas narrativas, observa-se que as decisões “vêm de cima”, restringindo a possibilidade de participação e diálogo. Essa estrutura verticalizada reforça o caráter disciplinar da ética institucional,

operando predominantemente como instrumento de controle e regulação das condutas, com impactos diretos sobre as possibilidades de reflexão ética coletiva.

Nos relatos dos técnicos, a hierarquia é associada à assimetria e à sensação de impotência diante das decisões impostas. Já entre gestores, embora reconheçam a rigidez da estrutura, ela é legitimada como necessária à manutenção da ordem e da coerência organizacional. Essa duplicidade expressa um tensionamento típico das instituições educacionais, nas quais a autoridade formal convive, de modo instável, com o ideal de autonomia pedagógica e ética.

Eixo 4 — Autonomia e Julgamento Ético

A autonomia moral aparece como dimensão desejada, porém restrita, nas narrativas analisadas. Gestores afirmam buscar decisões pautadas pelo diálogo e pela imparcialidade, ainda que reconheçam os limites impostos pela estrutura hierárquica. Técnicos-administrativos, por sua vez, expressam o desejo de maior liberdade ética e de reconhecimento de sua capacidade de julgamento.

Esse cenário evidencia o que Arendt (2004) denomina “crise da responsabilidade”, na qual a fragmentação das decisões e a burocratização das relações diluem a autoria moral dos sujeitos. Assim, a autonomia ética articula a disposição individual ao conjunto de condições institucionais que favorecem o discernimento, a reflexão e o engajamento coletivo.

4.7.1 Categorias Emergentes:

Da análise dos quatro eixos, emergem novas categorias que ampliam a compreensão da ética institucional no contexto estudado:

- **Ética Subjetiva** – marcada pela ausência de diretrizes claras e pela predominância de valores pessoais na orientação das condutas;
- **Ética Performativa** – caracterizada pela adesão formal às normas sem internalização dos princípios;
- **Ética Dialógica** – emergente nas falas que reivindicam espaços de escuta e debate sobre dilemas éticos;
- **Ética Emancipatória** – associada à expectativa de que a instituição atue como formadora de valores e promotora de autonomia moral.

Essas categorias articulam-se aos eixos analíticos como expressões dos modos pelos quais a ética é vivida, tensionada e significada no cotidiano institucional.

Juntas, elas permitem compreender que os dilemas éticos, os valores em conflito, a pressão hierárquica e as possibilidades de autonomia constituem um mesmo campo interpretativo, no qual normas, relações de poder e julgamentos morais se entrelaçam. Essa articulação analítica torna possível avançar da descrição dos eixos para uma leitura integrada dos resultados, relacionando-os diretamente às perguntas de pesquisa formuladas no estudo.

4.8 Correspondência Analítica entre Perguntas de Pesquisa, Eixos e Núcleos Interpretativos

A etapa analítica anterior possibilitou a construção de um mapa interpretativo que integra os resultados empíricos às perguntas de pesquisa formuladas no projeto da pesquisa. Essa sistematização evidencia como cada questão investigativa foi respondida de forma progressiva e articulada ao longo dos eixos temáticos (*Dilemas Éticos Cotidianos, Valores em Conflito, Pressão Hierárquica e Autonomia e Julgamento Ético*) e das categorias emergentes (*Ética Subjetiva, Ética Performativa, Ética Dialógica e Ética Emancipatória*).

A seguir, apresenta-se a correspondência entre as Perguntas de Pesquisa (P1–P4), as seções e eixos correspondentes e os respectivos núcleos interpretativos, destacando a coerência entre objetivos, referencial teórico e achados empíricos.

Quadro 6 – Correspondência entre Perguntas de Pesquisa, Eixos e Núcleos Interpretativos

Pergunta de Pesquisa	Seções / Eixos Correspondentes	Núcleo Interpretativo
P1. Como técnicos-administrativos e gestores da Instituição percebem, interpretam e vivenciam as diretrizes éticas institucionais no cotidiano profissional?	4.4 <i>Análise Exploratória Inicial das Percepções Éticas; 4.5 Tendências Emergentes na Percepção da Ética Institucional; Eixo 4 – Autonomia e Julgamento Ético</i>	As narrativas de gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) revelam percepções assimétricas da ética institucional. Entre gestores, a ética é majoritariamente compreendida como valor orientador da gestão, associado à responsabilidade decisória e à proteção da imagem institucional. Entre os técnicos, a ética é vivenciada como princípio

		idealizado e pouco institucionalizado, dependente da consciência individual e das relações interpessoais. Essa assimetria evidencia uma ética predominantemente discursiva e simbólica, mais presente nos enunciados formais do que nas práticas cotidianas, conforme problematiza Kaptein (2011).
P2. De que maneira os valores sociais presentes no ambiente acadêmico influenciam a compreensão, vivência e aplicação das diretrizes éticas?	<i>Eixo 2 – Valores em Conflito; Categorias Emergentes: Ética Subjetiva e Ética Dialógica</i>	A ética institucional é atravessada por valores sociais coexistentes e, por vezes, contraditórios, como hierarquia, cooperação, justiça e solidariedade. Enquanto gestores tendem a legitimar a hierarquia como valor organizador e funcional, técnicos-administrativos a percebem como fator de limitação da participação e da autonomia ética. Essa tensão expressa o caráter socialmente construído da moral institucional (Durkheim, 2007) e evidencia que a ética não opera como consenso estável, mas como campo relacional de negociação, no qual emergem tanto práticas de conformidade quanto demandas por diálogo e reconhecimento.
P3. Quais são os dilemas, tensões e possíveis contradições entre a ética formal prescrita nos documentos institucionais e a ética experienciada pelos sujeitos no cotidiano da universidade?	<i>Eixo 1 – Dilemas Éticos Cotidianos; Eixo 3 – Pressão Hierárquica; 4.6 Considerações Interpretativas Iniciais à Luz dos Referenciais Teóricos</i>	Os dados empíricos evidenciam um hiato persistente entre a ética formalmente prescrita e a ética efetivamente vivida pelos sujeitos institucionais. Gestores e técnicos relatam dilemas cotidianos envolvendo lealdade, justiça, dever profissional e obediência hierárquica, nos quais as normas institucionais oferecem pouco suporte prático à decisão ética. Essa dissonância caracteriza uma ética de natureza performativa, na qual códigos e princípios existem

		formalmente, mas não orientam de modo consistente as ações (Kaptein, 2011). A leitura foucaultiana (1992) permite compreender tais dilemas como efeitos de dispositivos de poder que convertem a ética em mecanismo disciplinar, mais voltado ao controle do que à deliberação moral.
P4. Como as relações de poder, hierarquias e a cultura organizacional impactam a interpretação e a prática dos princípios éticos nas instituições de ensino superior?	<i>Eixo 3 – Pressão Hierárquica; Eixo 4 – Autonomia e Julgamento Ético</i> 4.6 <i>Considerações Interpretativas Iniciais (interpretação foucaultiana e freireana)</i>	As hierarquias institucionais emergem como principal dispositivo regulador das condutas éticas, produzindo práticas marcadas pela conformidade, pelo silenciamento e pelo medo de sanções. As relações de poder operam como tecnologias de subjetivação (Foucault, 1992), restringindo a autonomia ética e deslocando a responsabilidade moral para instâncias superiores. Em contraposição, tanto gestores quanto técnicos expressam expectativas de fortalecimento de uma ética emancipatória (Freire, 1996), fundada na autonomia moral, no diálogo e na corresponsabilidade coletiva, indicando a existência de tensões e possibilidades de ressignificação ética no interior da cultura organizacional.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2026).

A correspondência analítica apresentada no Quadro 4 evidencia a coerência interna entre as perguntas de pesquisa, os eixos analíticos mobilizados e os núcleos interpretativos construídos a partir das narrativas de gestores e técnicos-administrativos. Os resultados demonstram que a ética institucional se configura como um campo relacional e micropolítico, no qual coexistem normatividade formal, práticas disciplinadoras e expectativas formativas, profundamente condicionado pelas posições ocupadas na hierarquia, pelos valores sociais predominantes e pelas relações de poder que atravessam o cotidiano organizacional.

Essa constatação reforça a compreensão da ética como processo histórico e socialmente construído, abrindo espaço para reflexões sobre os limites da governança ética institucional e sobre as possibilidades de construção de práticas éticas mais dialógicas, participativas e emancipadoras no contexto das instituições de ensino superior.

4.8.1 Integração dos Resultados à Luz das Perguntas de Pesquisa

A leitura integrada dos dados empíricos permite afirmar que as quatro perguntas de pesquisa foram respondidas de maneira consistente, progressiva e teoricamente articulada, compondo um quadro interpretativo coeso acerca da vivência da ética institucional no contexto investigado. Os resultados demonstram que a ética institucional se configura como um campo relacional e micropolítico, no qual coexistem normatividade formal, práticas disciplinadoras e expectativas formativas, profundamente condicionado pelas posições ocupadas na hierarquia, pelos valores sociais predominantes e pelas relações de poder que atravessam o cotidiano organizacional.

No que se refere à P1, observa-se que gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11) percebem e vivenciam as diretrizes éticas institucionais a partir de posições simbólicas e funcionais distintas. Entre os gestores, a ética é frequentemente associada à responsabilidade do cargo, à necessidade de resguardar a imagem institucional e à legitimidade das decisões administrativas, como expressa o gestor G3 ao afirmar que a ética “*sustenta a credibilidade da instituição*”. Já entre os técnicos-administrativos, a ética aparece como princípio desejável, porém pouco institucionalizado, dependente da consciência individual e das relações interpessoais, conforme sintetiza TA1 ao afirmar que “*todo mundo sabe o que deveria fazer, mas muitas vezes não acontece*”. Essa assimetria revela uma desigualdade simbólica no acesso, na interpretação e na aplicação das diretrizes éticas, indicando que a ética opera de forma diferenciada conforme a posição ocupada na hierarquia institucional.

A P2 evidencia que a vivência ética é profundamente moldada pela cultura institucional e pelos valores sociais predominantes. A hierarquia emerge como valor central e ambivalente: legitimada por gestores como princípio organizador necessário à governabilidade, mas percebida por técnicos-administrativos como elemento de controle e limitação da autonomia. Ao mesmo tempo, valores como cooperação, solidariedade e justiça aparecem nas falas como referências éticas importantes, ainda

que fragilizadas pelas dinâmicas organizacionais. Essa coexistência de valores revela que a ética institucional é socialmente produzida e negociada no cotidiano, corroborando a leitura durkheimiana da moral como fato social (Durkheim, 2007), ao mesmo tempo em que evidencia suas fissuras e instabilidades no interior da organização.

A P3 traz à tona, de modo particularmente expressivo, o hiato entre a ética formal prescrita e a ética efetivamente vivida. Os relatos de gestores e técnicos apontam dilemas recorrentes que envolvem lealdade, justiça, dever profissional e obediência hierárquica, nos quais as normas institucionais oferecem orientação limitada ou ambígua. Gestores como G7 relatam conflitos entre seguir regras e garantir a permanência estudantil, enquanto técnicos como TA3 e TA8 descrevem situações em que decisões “*vêm de cima*” e precisam ser executadas mesmo quando consideradas injustas. Esses achados evidenciam o caráter performativo da ética institucional, no qual códigos e discursos éticos coexistem com práticas institucionais ainda pouco compartilhadas e deliberativas, conforme analisado por Kaptein (2011).

Por fim, a P4 consolida a compreensão da ética institucional como um campo atravessado por relações de poder, hierarquias e processos de subjetivação. A hierarquia aparece como dispositivo central de regulação ética, operando muitas vezes por meio do silenciamento, da vigilância e da conformidade, conforme descrito nas falas dos técnicos-administrativos. Essa dinâmica aproxima-se da leitura foucaultiana da ética como prática disciplinar, produzida por tecnologias de poder (Foucault, 1992). Entretanto, as narrativas também revelam movimentos de resistência ética e expectativas de transformação. Tanto gestores quanto técnicos expressam o desejo de maior diálogo, participação e corresponsabilidade, apontando para a emergência de uma ética emancipatória, alinhada à perspectiva freireana de ética como práxis educativa, dialógica e humanizadora (Freire, 1996).

Em síntese, a análise integrada permite compreender que a ética institucional nas instituições de ensino superior se configura como um campo dinâmico de práticas, disputas e significações, permanentemente tensionado entre normatividade formal, cultura organizacional e autonomia moral dos sujeitos. Tal constatação reforça a necessidade de pensar a ética institucional para além da racionalidade instrumental e disciplinar, articulando norma, cultura e formação em uma perspectiva ética formativa, participativa e humanizadora, capaz de sustentar práticas institucionais mais justas, reflexivas e socialmente comprometidas.

4.9 Mapa Conceitual – Categorias da Análise

O mapa conceitual apresentado nesta seção sintetiza, de forma visual e integrada, as categorias analíticas que estruturam a compreensão da ética institucional nas Instituições de Ensino Superior (IES), a partir do conjunto das narrativas de gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11). Trata-se de um recurso interpretativo que organiza graficamente os principais eixos analíticos identificados ao longo do processo de categorização, evidenciando as relações, interdependências e tensões que atravessam a vivência ética no cotidiano institucional.

No centro do mapa encontra-se o núcleo Ética Institucional nas IES, concebido como eixo articulador das experiências, práticas e significações construídas pelos participantes. A partir desse núcleo central, desdobram-se quatro eixos principais de análise: Dilemas Éticos Cotidianos, Valores em Conflito, Pressão Hierárquica e Autonomia e Julgamento Ético. Esses eixos se articulam como componentes inter-relacionados de um campo ético complexo, no qual valores sociais, práticas profissionais e dinâmicas de poder se entrelaçam.

A representação gráfica tem como propósito tornar visível a forma como esses eixos se influenciam mutuamente na constituição da cultura ética institucional. Os dilemas éticos cotidianos emergem em contextos marcados por conflitos de valores e por pressões hierárquicas, exigindo dos sujeitos o exercício do julgamento moral em condições frequentemente restritas de autonomia. Do mesmo modo, a hierarquia institucional, ao mesmo tempo em que organiza as práticas, atua como dispositivo regulador da ética, impactando as possibilidades de diálogo, participação e corresponsabilidade.

O mapa conceitual permite visualizar, ainda, que a ética institucional é vivenciada de modo simultaneamente normativo e relacional. De um lado, manifesta-se como conjunto de regras, expectativas e padrões de conduta associados à ordem organizacional; de outro, como prática situada, construída nas relações interpessoais, nas decisões concretas e nas estratégias cotidianas de negociação entre norma e experiência. Essa tensão permanente evidencia que a ética institucional se constitui como processo dinâmico de significação e prática social, atravessado por normas, relações de poder e experiências cotidianas.

Nesse sentido, o mapa conceitual configura-se como uma síntese interpretativa dos resultados, capaz de representar o movimento analítico realizado ao longo da

pesquisa e de evidenciar as articulações dinâmicas entre categorias, eixos e sentidos construídos a partir do corpus empírico. Ele explicita a lógica relacional que sustenta a análise, permitindo compreender como as categorias se articulam na experiência concreta dos sujeitos e como a ética institucional é continuamente produzida, negociada e ressignificada no interior da organização.

Assim, o recurso visual cumpre uma dupla função no percurso metodológico: de um lado, sistematiza as categorias empíricas construídas a partir das narrativas; de outro, reforça a leitura da ética institucional como campo de disputa simbólica e formativa, atravessado por relações de poder, valores sociais e processos de subjetivação. Essa compreensão prepara o terreno para o aprofundamento interpretativo desenvolvido nas seções seguintes, nas quais cada eixo será analisado de forma articulada às falas dos participantes e aos referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa.

Figura 2 – Mapa analítico das categorias e eixos estruturantes da ética institucional

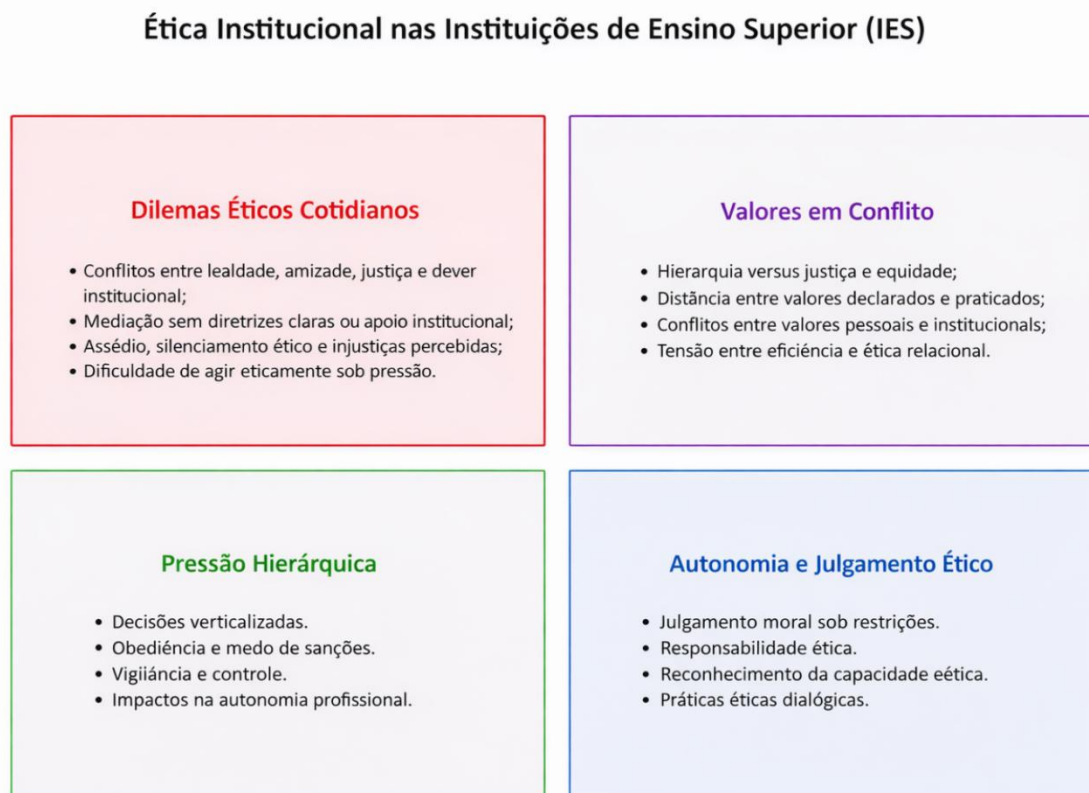


Figura 3 – Representação cartográfica das forças reguladoras e forças reflexivas na ética institucional

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2026).



4.9.1 Apresentação e Leitura Interpretativa do Mapa Conceitual

A leitura integrada do mapa evidencia que a ética institucional, no contexto investigado, configura-se como um campo em permanente negociação entre normatização e autonomia, obediência e reflexão, controle e emancipação. As setas de interconexão indicam que os dilemas éticos e as tensões hierárquicas constituem elementos estruturantes da cultura organizacional, produzindo efeitos diretos sobre a forma como gestores e técnicos interpretam, vivenciam e praticam a ética no cotidiano institucional.

Desse modo, o mapa conceitual cumpre uma dupla função: metodológica, ao sistematizar visualmente o percurso analítico e a articulação entre categorias; e interpretativa, ao explicitar a lógica relacional que sustenta a análise desenvolvida nas seções subsequentes. A partir dessa organização conceitual, a dissertação avança para a análise interpretativa aprofundada dos eixos e categorias, em diálogo com os referenciais teóricos que fundamentam esta pesquisa.

4.9.2 Síntese Teórica Representada no Mapa:

- Foucault (1992): ética como prática atravessada por tecnologias de poder e processos de subjetivação;

- Durkheim (2007): ética como fato social e elemento de coesão e regulação coletiva;
- Kaptein (2011): ética organizacional como sistema de coerência normativa e prática institucional;
- Freire (1996): ética como práxis educativa, dialógica e humanizadora.

4.10 Organização e Codificação dos Dados

A organização e a codificação dos dados empíricos constituíram uma etapa central do percurso metodológico desta pesquisa, orientada pela abordagem qualitativa e fundamentada nos pressupostos da Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), em diálogo com as contribuições metodológicas de Minayo (2014) para pesquisas interpretativas em ciências humanas e sociais.

Essa etapa teve como objetivo sistematizar o corpus empírico, composto pelas entrevistas realizadas com gestores (G1–G11) e técnicos-administrativos (TA1–TA11), de modo a possibilitar a identificação, o agrupamento e a interpretação dos sentidos produzidos pelos participantes acerca da ética institucional no cotidiano das Instituições de Ensino Superior. Para tal, utilizou-se o software Atlas.ti, empregado como ferramenta de apoio técnico à análise, sem substituir o papel analítico e interpretativo da pesquisadora.

4.10.1 Procedimentos de Organização e Codificação

O processo analítico seguiu as três fases clássicas da Análise de Conteúdo delineadas por Bardin (1977):

- (i) pré-análise,
- (ii) exploração do material,
- (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das entrevistas, buscando apreender o conjunto do material e identificar núcleos de sentido recorrentes, tensões discursivas e elementos significativos relacionados à vivência ética institucional. Essa leitura inicial permitiu a delimitação do corpus e a definição dos eixos analíticos que orientaram a codificação posterior.

A fase de exploração do material envolveu o recorte sistemático das unidades de registro, com base em critérios temáticos e semânticos, e a atribuição de códigos no Atlas.ti. Esses códigos foram construídos de forma progressiva, combinando categorias

teóricas orientadoras, derivadas do referencial conceitual da pesquisa, e categorias empíricas emergentes, extraídas diretamente das narrativas dos participantes.

Conforme enfatiza Minayo (2014), a codificação em pesquisas qualitativas é compreendida como um processo interpretativo, no qual o pesquisador mobiliza referenciais teóricos, sensibilidade analítica e constante reflexividade. Nesse sentido, o Atlas.ti foi utilizado como recurso organizacional e visual, permitindo mapear recorrências, coocorrências e relações entre códigos, sem automatizar ou reduzir a complexidade interpretativa do material empírico.

4.10.2 Categorias Teóricas e Emergentes: Articulação Analítica

As categorias principais foram definidas a partir do referencial teórico que sustenta a pesquisa, ética institucional, valores sociais, hierarquia e autonomia, e funcionaram como eixos estruturantes da análise. Essas categorias orientaram a leitura do corpus, sem operar como molduras rígidas, permitindo que novos sentidos emergissem a partir das falas dos participantes.

Ao longo do processo de codificação, emergiram categorias empíricas que expressam as contradições, ambivalências e tensões vivenciadas no cotidiano institucional. Essas categorias foram construídas a partir da recorrência e da densidade dos sentidos mobilizados pelos gestores e técnicos-administrativos, em consonância com o princípio de abertura analítica defendido por Bardin (1977).

A tabela a seguir apresenta uma síntese das categorias principais e das categorias emergentes associadas, bem como sua correspondência cromática no Atlas.ti, em consonância com o mapa conceitual construído na etapa analítica:

Quadro 7 - Códigos e Categorias do Atlas.ti

Categoria Principal	Cor (Atlas.ti)	Categorias Emergentes Associadas
Dilemas Éticos Cotidianos	Vermelho	Conflito entre Amizade e Dever Institucional; Ética Condicional
Valores em Conflito	Roxo	Ética como Exemplo e Cultura; Competitividade por Recursos Internos
Pressão Hierárquica	Verde	Hierarquia Verticalizada; Medo como

		Regulador Desigualdade Institucional	Ético; Ética
Autonomia Julgamento Ético	e	Azul	Ética Subjetivada; Fragilidade Normativa

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora a partir da codificação no *Atlas.ti* (2026)

4.10.3 Da Codificação à Cartografia Ética Institucional

Embora ancorada metodologicamente na Análise de Conteúdo, a organização e interpretação dos dados dialogam diretamente com uma perspectiva cartográfica, conforme desenvolvida no Capítulo 4. Nesse sentido, a codificação foi mobilizada como recurso de classificação e mapeamento, permitindo identificar relações, zonas de tensão, campos de força e processos de subjetivação ética presentes no cotidiano institucional.

A cartografia ética construída a partir dos dados evidencia a ética institucional como um campo relacional, atravessado por dispositivos de poder, valores sociais em disputa, práticas de conformidade e movimentos de resistência.

As categorias codificadas permitem visualizar a coexistência de:

- forças reguladoras, associadas à hierarquia, à normatização e à obediência institucional;
- forças reflexivas e emancipatórias, vinculadas à autonomia moral, ao julgamento ético situado e à busca por práticas dialógicas.

Essa leitura cartográfica reforça a compreensão da ética institucional como prática vivida, micropolítica e historicamente situada, deslocando-a de uma concepção meramente normativa para um campo de produção de sentidos, afetos e posicionamentos éticos no interior da organização.

4.10.4 Rastreabilidade Metodológica e Consistência Analítica

Todo o processo de codificação e organização dos dados foi sistematicamente registrado em planilhas analíticas (**Apêndice 1**), garantindo a rastreabilidade metodológica do percurso investigativo. Esse registro permite explicitar como as categorias foram construídas, refinadas e articuladas ao longo da análise, respondendo a um critério fundamental de rigor em pesquisas qualitativas: a transparência do caminho analítico percorrido.

Do ponto de vista das perguntas de pesquisa, essa etapa metodológica assegura que:

- as percepções sobre a ética institucional (P1) sejam analisadas a partir de categorias consistentes e empiricamente fundamentadas;
- os valores sociais e organizacionais (P2) sejam compreendidos como elementos estruturantes da cultura institucional;
- os dilemas e contradições entre ética formal e ética vivida (P3) sejam evidenciados a partir das experiências concretas dos sujeitos;
- e as relações de poder e hierarquia (P4) sejam interpretadas como dispositivos que moldam, limitam ou possibilitam a autonomia ética no cotidiano institucional.

4.10.5 Encaminhamento para a Análise Interpretativa

A organização, codificação e cartografia dos dados constituem, assim, a base sobre a qual se desenvolve a análise interpretativa apresentada nos capítulos subsequentes. A partir desse percurso metodológico, a ética institucional é analisada como diretriz normativa e como experiência relacional, campo de disputa simbólica e processo em permanente construção, permitindo uma compreensão mais densa, crítica e situada da ética nas Instituições de Ensino Superior investigadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas com gestores e técnicos-administrativos da ISFA. Os achados são organizados com base nas categorias analíticas construídas ao longo do processo de codificação, articulando o material empírico ao referencial teórico que fundamenta a pesquisa.

A seguir, desenvolve-se a análise interpretativa a partir dos eixos estruturantes identificados na etapa metodológica, permitindo examinar como a ética institucional é percebida, interpretada e praticada em diferentes posições da estrutura organizacional.

5.1 Análise Interpretativa

(Tratamento dos resultados, inferência e interpretação – Bardin)

Concluída a etapa de organização, codificação e cartografia analítica dos dados, inicia-se a fase de análise interpretativa, correspondente ao momento de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme delineado por Bardin (1977). Nesta etapa, as categorias anteriormente sistematizadas deixam de operar apenas como unidades classificatórias e passam a ser analisadas em sua densidade relacional, simbólica e ética, permitindo a produção de sentidos que ultrapassam a descrição do material empírico e avançam na construção de inferências teóricas consistentes.

A análise interpretativa desenvolvida neste capítulo apoia-se na compreensão de que os dados empíricos produzem sentido na medida em que são interrogados à luz

de um referencial teórico e de um posicionamento analítico reflexivo. Em consonância com Minayo (2014), trata-se de um movimento interpretativo no qual o pesquisador articula recorrências discursivas, contradições, silenciamentos e deslocamentos de sentido, reconhecendo a historicidade, a contextualidade e a dimensão simbólica das falas. Assim, a interpretação articula as categorias sistematizadas à compreensão dos modos de vivência, significação e negociação da ética institucional no cotidiano da Instituição de Ensino Superior investigada.

Nesse sentido, a análise aqui apresentada dialoga diretamente com a cartografia ética construída no Capítulo 4, assumindo a ética institucional como um campo relacional e micropolítico, atravessado por valores sociais, dispositivos de poder, hierarquias organizacionais e processos de subjetivação. As categorias analíticas — Dilemas Éticos Cotidianos, Valores em Conflito, Pressão Hierárquica e Autonomia e Julgamento Ético — são retomadas como eixos interdependentes, cujas articulações revelam tensões entre ética formal e ética vivida, entre conformidade institucional e autonomia moral, entre normatividade e experiência.

Ao longo deste capítulo, a interpretação dos dados será desenvolvida de modo articulado às perguntas de pesquisa, buscando evidenciar como gestores e técnicos-administrativos percebem, vivenciam e significam a ética institucional a partir de posições distintas na estrutura organizacional. Tal abordagem permite compreender a ética como conjunto de normas declaradas e prática situada, produzida na intersecção entre poder, valores, afetos e responsabilidades, abrindo espaço para refletir sobre seus limites, contradições e potencialidades formativas no contexto do ensino superior.

5.2 Dilemas Éticos Cotidianos: entre a Norma Institucional e a Experiência Vivida

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme proposta por Bardin (1977), a categoria Dilemas Éticos Cotidianos deixa de ser compreendida apenas como recorrência temática e passa a operar como categoria explicativa, capaz de revelar como a ética institucional se materializa nas práticas e decisões concretas dos sujeitos investigados. A análise interpretativa dos dados evidencia que os dilemas éticos integram o cotidiano institucional, emergindo sobretudo nos pontos de tensão entre normas formais, relações de poder e valores pessoais.

Os relatos dos gestores (G1–G11) indicam que os dilemas éticos estão fortemente associados ao exercício da função decisória e à mediação de conflitos interpessoais e institucionais. Em diversas falas, observa-se a dificuldade de aplicar normas de maneira uniforme diante de situações complexas que envolvem pessoas, trajetórias profissionais e impactos organizacionais. Quando um gestor afirma que “*nem sempre a norma dá conta da situação real*” ou que “qualquer decisão acaba afetando diretamente alguém” (G4; G7), evidencia-se que a ética é vivenciada como um exercício de ponderação contínua, no qual o julgamento moral precisa considerar circunstâncias específicas e consequências práticas.

A partir dessas recorrências, é possível inferir que, no âmbito da gestão, a ética institucional assume um caráter prudencial, aproximando-se da concepção aristotélica de ética como juízo prático situado, na qual a ação moral depende da deliberação diante do concreto (ARISTÓTELES, 1991). No entanto, a análise também revela que essa prudência ocorre, majoritariamente, de forma individualizada, sem o respaldo de instâncias institucionais sistemáticas de deliberação ética, o que fragiliza sua dimensão coletiva.

Entre os técnicos-administrativos (TA1–TA11), os dilemas éticos aparecem associados à vivência de desigualdades, à percepção de favorecimentos e à aplicação seletiva das normas. Falas como “*as decisões já chegam prontas*” ou “*não há espaço para questionar sem se expor*” (TA2; TA6) indicam que os dilemas são atravessados por assimetrias hierárquicas e pela sensação de vulnerabilidade institucional. Nessas situações, os participantes relatam a necessidade de escolher entre manter seus princípios pessoais ou preservar sua posição no ambiente de trabalho.

A inferência que se estabelece a partir desses dados é que, para os técnicos-administrativos, os dilemas éticos são vivenciados sob condições restritas de autonomia, nas quais o julgamento moral é condicionado pelo medo de retaliações, pela insegurança funcional e pela ausência de canais institucionais de escuta. A ética, nesse contexto, tende a deslocar-se do plano coletivo para o plano subjetivo, configurando-se como estratégia individual de autoproteção.

Essa fragmentação da vivência ética permite inferir limites na consolidação de uma moral institucional compartilhada, conforme discutido por Durkheim (1999). Quando as normas e valores não são legitimados de forma coletiva e coerente, a ética perde sua função integradora e passa a depender excessivamente da posição ocupada pelo sujeito na estrutura organizacional. Tal dinâmica é reforçada pelas relações de

poder que atravessam o cotidiano institucional, delimitando quem pode falar, decidir ou questionar, conforme analisado por Foucault (1992).

A análise dos dilemas éticos cotidianos também dialoga com as contribuições de Kaptein (2011), ao evidenciar que a existência formal de diretrizes éticas não garante, por si só, práticas éticas consistentes. Os exemplos empíricos indicam que, na ausência de coerência institucional, participação e mediação ética estruturada, os dilemas tendem a ser resolvidos de maneira pragmática, silenciosa e individual, reforçando uma ética de conformidade em detrimento de uma ética reflexiva.

Sob a perspectiva da cartografia ética adotada nesta pesquisa, os dilemas éticos cotidianos funcionam como analisadores institucionais, pois tornam visíveis as zonas de tensão entre norma e prática, entre valores declarados e valores vividos. Eles revelam não apenas os limites da ética institucional vigente, mas também a presença de expectativas éticas relacionadas à justiça, ao reconhecimento e ao diálogo, apontando para a necessidade de dispositivos organizacionais que favoreçam a deliberação coletiva e a corresponsabilidade moral.

Assim, a análise interpretativa dos dilemas éticos cotidianos permite concluir que a ética institucional, no contexto investigado, se constitui como um processo relacional e situado, no qual decisões morais são constantemente negociadas sob condições desiguais de poder e participação. Esses dilemas evidenciam tanto a fragilidade dos mecanismos institucionais de sustentação ética quanto as potencialidades de sua reconstrução, na medida em que indicam a urgência de práticas institucionais mais dialógicas, formativas e humanizadoras, em consonância com a perspectiva defendida por Freire (1996).

5.3 Valores em Conflito: tensões morais e disputas simbólicas no cotidiano institucional

A categoria Valores em Conflito evidencia a ética como um campo de tensões entre valores sociais, organizacionais e subjetivo.

A análise dos dados revela que valores como hierarquia, justiça, cooperação, competitividade e compromisso institucional coexistem de forma ambivalente no cotidiano da instituição, orientando práticas e decisões de modo desigual.

As narrativas dos gestores (G1–G11) indicam que a hierarquia e a eficiência administrativa são frequentemente compreendidas como valores estruturantes da organização. Em diferentes falas, esses valores aparecem associados à necessidade de

garantir ordem, previsibilidade e funcionamento institucional. Quando gestores afirmam que “*sem hierarquia a instituição não funciona*” ou que “*é preciso manter a organização, mesmo que nem todos concordem*” (G3; G9), evidencia-se uma compreensão da ética fortemente vinculada à racionalidade administrativa e à manutenção da estabilidade organizacional.

A partir dessas recorrências, infere-se que, no discurso da gestão, determinados valores adquirem centralidade normativa e simbólica, sendo mobilizados como critérios de legitimação das decisões institucionais. Essa configuração aproxima-se da leitura de Weber (2007) sobre a racionalidade burocrática, na qual a obediência às regras e à autoridade formal é compreendida como fundamento da ordem social. Contudo, a análise também revela que essa racionalidade tende a entrar em tensão com valores éticos relacionados à justiça, à equidade e ao reconhecimento das singularidades.

Entre os técnicos-administrativos (TA1–TA11), os valores em conflito são narrados a partir de outra posição na estrutura institucional. Falas que mencionam “*tratamentos diferentes para situações iguais*” ou a percepção de que “*a regra depende de quem está envolvido*” (TA4; TA8) indicam que valores como justiça e equidade são vivenciados como fragilizados diante de práticas hierárquicas e de critérios considerados pouco transparentes. Nesses relatos, a hierarquia aparece não apenas como princípio organizador, mas como fator que produz desigualdades éticas no cotidiano.

A inferência que se estabelece a partir desses dados é que os valores institucionais não são igualmente compartilhados nem legitimados entre os diferentes grupos da organização. Essa assimetria revela uma disputa simbólica em torno do que é considerado ético, aceitável ou prioritário, conforme a posição ocupada pelos sujeitos no campo institucional. Tal leitura dialoga com Bourdieu (2010), ao indicar que determinados valores funcionam como capital simbólico, conferindo autoridade moral a alguns discursos e silenciando outros.

Sob a perspectiva sociológica de Durkheim (1999), a moral institucional deveria operar como fato social integrador, capaz de produzir coesão e previsibilidade nas relações. Entretanto, a análise interpretativa dos dados sugere que essa função integradora encontra-se fragilizada no contexto investigado, uma vez que os valores éticos são vivenciados de forma desigual e, por vezes, contraditória. Quando valores proclamados institucionalmente não se materializam de modo consistente nas práticas, intensificam-se sentimentos de injustiça, desconfiança e desgaste relacional.

A análise dos valores em conflito também converge com as contribuições de Kaptein (2011), ao evidenciar que a incoerência entre valores declarados e valores praticados compromete a consistência ética da organização. Os exemplos empíricos indicam que, quando valores como cooperação, justiça e integridade coexistem com práticas competitivas e hierárquicas rígidas, produz-se um cenário de ambiguidade moral, no qual os sujeitos precisam constantemente negociar seus posicionamentos éticos.

Do ponto de vista da cartografia ética adotada nesta pesquisa, os valores em conflito configuram linhas de força que atravessam o campo institucional, produzindo zonas de tensão entre eficiência e equidade, conformidade e reconhecimento, obediência e compromisso coletivo. Essas tensões não se resolvem de forma linear, mas se atualizam continuamente nas práticas, decisões e relações de trabalho, configurando uma ética institucional instável e permanentemente negociada.

Assim, a análise interpretativa dessa categoria permite concluir que os valores éticos nas Instituições de Ensino Superior investigadas configuram um campo moral em disputa, atravessado por hierarquias, interesses institucionais e expectativas subjetivas. Essa constatação reforça a necessidade de práticas institucionais que promovam maior coerência entre discurso e ação, bem como espaços de diálogo e corresponsabilidade ética, em consonância com a perspectiva formativa e humanizadora defendida por Freire (1996).

5.4 Pressão Hierárquica: dispositivos de poder e conformação ética no cotidiano institucional

A categoria Pressão Hierárquica revela-se central para compreender como as relações de poder estruturam a vivência ética no cotidiano institucional. A análise dos dados evidencia que a hierarquia atua como mecanismo organizacional de coordenação e como dispositivo ético-político que regula condutas, orienta julgamentos morais e delimita possibilidades de fala, decisão e contestação dos sujeitos.

As narrativas dos participantes indicam que a pressão hierárquica se manifesta de forma recorrente na afirmação de que as decisões “*vêm de cima*”, são “*pouco discutidas*” ou “*já chegam prontas*” (TA1; TA5). Tais enunciados revelam que o processo decisório é frequentemente percebido como verticalizado, com reduzida participação dos níveis intermediários e operacionais. A partir desses dados, infere-se

que a ética institucional tende a ser experienciada mais como exigência de conformidade do que como espaço de deliberação moral compartilhada.

Entre os técnicos-administrativos, a pressão hierárquica aparece associada a sentimentos de medo, insegurança e silenciamento. Falas que indicam receio de “*se expor*”, “*sofrer retaliações*” ou “*ser mal visto*” ao questionar decisões institucionais (TA3; TA7) evidenciam que o exercício do julgamento ético é condicionado pelas assimetrias de poder. A inferência que se estabelece é a de que, nessas condições, a ética tende a ser vivida como estratégia de autopreservação, orientada pela prudência defensiva e pela adaptação às expectativas hierárquicas.

Nos discursos dos gestores, a hierarquia é frequentemente legitimada como necessária à manutenção da ordem, da eficiência e da coerência institucional. Quando afirmam que “*a hierarquia é indispensável para o funcionamento da instituição*” ou que “*nem todas as decisões podem ser debatidas*” (G2; G8), os gestores expressam uma compreensão da autoridade como valor organizacional central. A análise interpretativa permite inferir que, nesse grupo, a pressão hierárquica é percebida menos como constrangimento ético e mais como responsabilidade funcional, vinculada à posição ocupada na estrutura institucional.

Essa diferença de percepção entre gestores e técnicos-administrativos evidencia que a pressão hierárquica não é vivenciada de forma homogênea, mas varia conforme o lugar ocupado no campo institucional. Tal constatação dialoga com Bourdieu (2010), ao indicar que as relações de poder produzem desigualdades simbólicas, naturalizando determinadas formas de autoridade e deslegitimando outras vozes. A hierarquia, nesse sentido, não apenas organiza o trabalho, mas define quem tem legitimidade para interpretar e enunciar o que é considerado ético.

Sob a perspectiva de Foucault (1992), a pressão hierárquica pode ser compreendida como uma tecnologia de poder que atua na condução das condutas, produzindo sujeitos ajustados às normas institucionais. A análise dos dados sugere que a ética institucional opera, em muitos momentos, como mecanismo disciplinar, no qual a obediência e a conformidade substituem a reflexão ética crítica. Esse movimento contribui para a internalização de padrões de comportamento que priorizam o cumprimento de ordens em detrimento do debate moral coletivo.

Do ponto de vista sociológico, a recorrência da pressão hierárquica e seus efeitos sobre a vivência ética indicam limites na construção de uma moral institucional compartilhada, conforme discutido por Durkheim (1999). Quando a ética se apresenta

predominantemente como imposição vertical, sua capacidade de produzir coesão moral e reconhecimento coletivo é fragilizada, intensificando percepções de injustiça e distanciamento institucional.

A análise interpretativa dessa categoria também converge com as contribuições de Kaptein (2011), ao evidenciar que contextos organizacionais marcados por hierarquias rígidas e baixa participação tendem a dificultar a consolidação de uma cultura ética consistente. Os exemplos empíricos indicam que a ausência de espaços institucionais de escuta e mediação reforça uma experiência ética centrada na responsabilidade individual, com baixa institucionalização do compromisso coletivo. Sob a perspectiva analítica construída nesta pesquisa, a pressão hierárquica evidencia-se como um operador central de ordenamento ético, que atua menos pela explicitação de normas e mais pela regulação tácita das condutas. Os dados indicam que a hierarquia organiza não apenas fluxos decisórios, mas também expectativas morais, definindo o que pode ser questionado, silenciado ou naturalizado no cotidiano institucional. Assim, a ética não se apresenta apenas como valor abstrato, mas como prática situada, moldada pela posição ocupada na estrutura organizacional.

A inferência que se sustenta a partir do material empírico é a de que a hierarquia produz uma assimetria ética estrutural: enquanto determinados sujeitos dispõem de maior margem para interpretar, flexibilizar ou negociar princípios éticos, outros vivenciam a ética sob a forma de cumprimento, adaptação ou prudência estratégica. Essa assimetria não é apenas funcional, mas simbólica, pois estabelece diferentes regimes de legitimidade moral no interior da instituição, conforme aponta Bourdieu (2010).

Nesse sentido, a pressão hierárquica configura um elemento constitutivo do funcionamento ético institucional. Ela delimita os contornos da responsabilidade, distribui riscos morais de modo desigual e condiciona o exercício do julgamento ético, sobretudo nos níveis mais expostos à vigilância e à avaliação institucional. Tal configuração ajuda a explicar por que os dilemas éticos emergem, com frequência, acompanhados de silêncio, ambiguidade ou resolução individualizada.

A análise desta categoria, portanto, não conduz a uma leitura moralizante da hierarquia, mas a uma compreensão crítica de seus efeitos sobre a experiência ética concreta. Ao evidenciar como o poder organiza as possibilidades de ação e enunciação ética, este eixo prepara o terreno para a análise seguinte, na qual se examina de que modo os sujeitos, mesmo inseridos em estruturas hierárquicas rígidas, constroem

margens, ainda que limitadas, de autonomia e julgamento ético no cotidiano institucional.

5.5 Autonomia e Julgamento Ético: entre limites institucionais e margens de decisão moral

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme proposto por Bardin (1977), a categoria Autonomia e Julgamento Ético emerge como eixo interpretativo fundamental para compreender como os sujeitos constroem sentidos éticos no interior de estruturas institucionais marcadas por normatividade, hierarquia e assimetrias de poder. Diferentemente das categorias anteriores, que evidenciam tensões, conflitos e dispositivos reguladores, este eixo permite observar as formas possíveis — ainda que limitadas — de agência ética no cotidiano institucional.

As narrativas analisadas indicam que a autonomia ética assume a forma de um processo situado de discernimento, exercido em meio a restrições normativas, pressões hierárquicas e expectativas organizacionais. Gestores e técnicos-administrativos relatam recorrer ao próprio julgamento moral sobretudo em situações nas quais as diretrizes institucionais são percebidas como insuficientes, ambíguas ou silenciosas. Expressões como *“no fim, a gente decide pelo que acha mais justo”* (G4) ou *“não tem regra para tudo, então vai da consciência”* (TA6) exemplificam esse movimento.

A partir desses dados, infere-se que a autonomia ética assume caráter relacional e contingente, dependente tanto da posição ocupada na estrutura institucional quanto das condições concretas de segurança, reconhecimento e legitimidade percebidas pelos sujeitos. Entre os gestores, a autonomia aparece associada à responsabilidade do cargo e à necessidade de interpretar normas à luz de situações específicas. Já entre os técnicos-administrativos, ela surge de modo mais frágil, frequentemente atravessada pelo medo de sanções e pela necessidade de prudência, o que limita a expressão aberta do julgamento ético.

Essa assimetria reforça a compreensão da autonomia ética como construção social condicionada por relações de poder, conforme discutido por Bourdieu (2010). O julgamento moral, longe de ser exercício puramente subjetivo, é produzido em um campo institucional que define quem pode decidir, quem pode questionar e quem assume os riscos éticos das decisões. Assim, a autonomia não se distribui de forma homogênea, mas acompanha a lógica das posições hierárquicas e do capital simbólico disponível.

Do ponto de vista ético-filosófico, as narrativas revelam aproximações com a tradição aristotélica, ao evidenciar que o julgamento ético se ancora na *phronesis*, isto é, na prudência prática diante de situações concretas, e não na aplicação mecânica de regras universais (Aristóteles, 1991). Os sujeitos relatam decidir “caso a caso”, ponderando consequências, relações e impactos humanos, o que reforça a dimensão prática e contextual da ética institucional vivida.

Ao mesmo tempo, a análise evidencia limites importantes à autonomia moral, sobretudo quando a ética é deslocada para o plano da responsabilidade individual sem respaldo institucional. A ausência de espaços formais de deliberação ética, formação continuada e mediação coletiva faz com que o julgamento ético seja exercido de modo solitário, fragmentado e, por vezes, silencioso. Essa condição dialoga com Kaptein (2011), ao indicar que culturas organizacionais frágeis em termos éticos tendem a sobrecarregar o indivíduo com decisões morais que deveriam ser compartilhadas institucionalmente.

Sob a perspectiva crítica de Foucault (1992), a autonomia ética observada nos dados não se constitui fora das relações de poder, mas no interior delas. Trata-se de uma autonomia possível, negociada, muitas vezes exercida nas margens do instituído, por meio de pequenas escolhas, omissões estratégicas ou resistências discretas. Essas práticas revelam que, mesmo em contextos disciplinados, os sujeitos não são totalmente passivos, mas produzem brechas éticas no cotidiano.

Essa dimensão encontra ressonância na pedagogia de Freire (1996), quando os participantes associam a ética ao compromisso com o outro, à responsabilidade social e à formação humana. Falas que defendem “*olhar para a pessoa, não só para a norma*” (G7) ou “*agir de forma justa, mesmo quando ninguém vê*” (TA9) expressam uma ética orientada pelo diálogo, pela alteridade e pela corresponsabilidade, ainda que careça de sustentação institucional mais consistente.

A inferência central desta categoria é que a autonomia e o julgamento ético, no contexto investigado, operam como força tensionadora da ética institucional: ao mesmo tempo em que revelam a fragilidade das diretrizes formais, indicam a existência de um potencial ético formativo que emerge da experiência vivida. Esse potencial, contudo, permanece limitado enquanto não encontra dispositivos institucionais capazes de transformá-lo em prática coletiva legitimada.

Dessa forma, a análise evidencia que a ética institucional se constrói na articulação entre sujeitos, normas e estruturas. Ao evidenciar como os participantes

exercem — ou veem restringido — seu julgamento moral, este eixo analítico conclui o movimento interpretativo iniciado nos dilemas cotidianos, atravessado pelos valores em conflito e pela pressão hierárquica, preparando o terreno para a síntese integradora do capítulo e para a reflexão sobre os desafios de consolidação de uma ética institucional mais dialógica, formativa e compartilhada.

5.6 Categorias Emergentes Predominantes: síntese interpretativa e ancoragem empírica

Na etapa final do tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977), a análise comparativa e transversal dos eixos apresentados nas seções anteriores permitiu identificar categorias emergentes predominantes, que atravessam de forma recorrente as narrativas de gestores e técnicos-administrativos. Essas categorias operam como linhas de força que condensam sentidos, afetos e práticas éticas reiteradas no cotidiano institucional.

5.6.1 Ética Subjetivada: a centralidade do julgamento individual

A categoria Ética Subjetivada emerge de forma predominante nas falas de ambos os grupos, indicando que, diante da fragilidade ou da insuficiência das diretrizes institucionais, os sujeitos recorrem majoritariamente à própria consciência moral para orientar suas decisões. Expressões como “*vai muito da pessoa*” (TA2), “*depende de quem está na gestão*” (G3) ou “*a gente decide pelo que acha certo*” (G6) revelam que a ética é frequentemente deslocada do plano institucional para o plano individual.

A inferência que se estabelece é a de que a ética institucional opera, em muitos contextos, como referência simbólica, enquanto a ação concreta se ancora em valores pessoais, trajetórias individuais e experiências prévias. Esse movimento confirma o que Kaptein (2011) aponta como fragilidade da cultura ética organizacional, na qual a ausência de coerência normativa reforça a individualização da responsabilidade moral.

5.6.2 Ética Performativa: adesão formal e distanciamento prático

Outra categoria emergente recorrente é a Ética Performativa, caracterizada pela adesão discursiva às normas e valores institucionais sem correspondente incorporação prática. Os dados indicam que a ética é amplamente reconhecida como importante, mas frequentemente associada ao cumprimento formal de regras, documentos ou expectativas hierárquicas, e não à reflexão ética compartilhada.

Falas como “*no papel é bonito*” (TA5) ou “*a ética existe mais no discurso do que na prática*” (G4) evidenciam essa dissociação. A análise inferencial sugere que a ética performativa funciona como mecanismo de legitimação institucional, contribuindo para a manutenção da ordem organizacional, mas com baixa capacidade de orientar decisões éticas complexas no cotidiano. Tal configuração dialoga com a leitura foucaultiana da ética como prática regulada por dispositivos de poder (Foucault, 1992).

5.6.3 Silenciamento Ético e Prudência Estratégica

A categoria Silenciamento Ético, frequentemente associada à prudência estratégica, emerge sobretudo nas narrativas dos técnicos-administrativos, mas também aparece, de modo mais sutil, entre gestores. Os participantes relatam evitar expor dilemas, discordâncias ou percepções de injustiça por receio de retaliações, desgaste relacional ou prejuízos à trajetória profissional.

Exemplos como “*é melhor ficar quieto*” (TA7) ou “*nem tudo dá para questionar*” (G9) indicam que a ética é vivida, muitas vezes, sob a lógica da autopreservação. A inferência analítica aponta que o silenciamento não representa ausência de consciência ética, mas adaptação às condições institucionais percebidas como pouco seguras para o dissenso moral. Essa categoria reforça a compreensão da hierarquia como operador ético central, conforme discutido no eixo 6.3.

5.6.4 Ética Relacional e Cuidado Cotidiano

Em contraponto às categorias anteriores, emerge de forma significativa a Ética Relacional, expressa nas falas que associam a ética ao cuidado com o outro, à escuta, à empatia e à responsabilidade nas relações interpessoais. Gestores e técnicos mencionam situações em que decisões éticas são orientadas pela preocupação com pessoas concretas, e não apenas pela norma.

Falas como “*a gente pensa no impacto na vida do aluno*” (G7) ou “*procuro agir com respeito, mesmo quando é difícil*” (TA9) evidenciam essa dimensão. A análise interpretativa indica que essa ética relacional aproxima-se de uma compreensão formativa da ética, conforme Durkheim (1999) e Freire (1996), ao enfatizar o vínculo, a confiança e o compromisso coletivo como fundamentos da vida institucional.

5.6.5 Ética Emancipatória como horizonte desejado

Por fim, ainda que menos institucionalizada, a Ética Emancipatória emerge como horizonte normativo e desejado nas narrativas. Ela se expressa na reivindicação por espaços de diálogo, formação ética continuada e participação coletiva na definição de princípios e práticas institucionais.

Exemplos como “*a ética precisava ser mais discutida*” (TA10) ou “*não pode ficar só na hierarquia*” (G1) indicam que os sujeitos reconhecem os limites do modelo vigente e projetam possibilidades de transformação. A inferência que se estabelece é a de que a ética institucional, embora fragilizada em sua forma atual, contém um potencial formativo que pode ser ativado por meio de políticas participativas e práticas dialógicas.

5.6.6 Configurações Éticas Predominantes no Cotidiano Institucional

A leitura integrada das categorias emergentes predominantes permite compreender que a ética institucional, no contexto investigado, organiza-se como um arranjo ético contingente, produzido no entrelaçamento entre estruturas institucionais, relações de poder e experiências subjetivas. As categorias analisadas, ética subjetivada, ética performativa, silenciamento ético, ética relacional e ética emancipatória, operam de forma simultânea e inter-relacionada, sobrepondo-se no cotidiano organizacional e configurando diferentes modos de viver, interpretar e negociar a ética.

Os dados indicam que, diante da fragilidade dos dispositivos institucionais de governança ética, a responsabilidade moral tende a ser deslocada para o indivíduo, reforçando práticas éticas sustentadas pela consciência pessoal, pela prudência estratégica e pela adaptação às expectativas hierárquicas. Esse movimento contribui para a naturalização do silêncio e da conformidade, ao mesmo tempo em que limita a construção de referências éticas coletivas capazes de orientar a ação institucional de forma consistente.

Entretanto, as narrativas evidenciam que a ética institucional assume múltiplas formas: conformidade normativa, responsabilização individual e práticas relacionais de cuidado, coexistindo com expectativas de diálogo e transformação. As falas que enfatizam o cuidado com o outro, a preocupação com os impactos humanos das decisões e o desejo de maior diálogo e participação indicam a presença de uma ética relacional e formativa, ainda que pouco institucionalizada. Trata-se de uma ética que emerge da experiência vivida e das relações concretas, funcionando como contraponto às dinâmicas de controle e silenciamento.

Nesse sentido, a ética emancipatória aparece menos como prática consolidada e mais como horizonte ético desejado, expresso na expectativa de que a instituição assuma um papel mais ativo na formação ética de seus sujeitos. Esse horizonte tensiona o modelo vigente, ao questionar a centralidade exclusiva da hierarquia e ao reivindicar espaços de deliberação, escuta e corresponsabilidade.

Assim, as configurações éticas predominantes identificadas nesta análise revelam uma ética institucional marcada por ambiguidades e disputas simbólicas, na qual convivem conformidade e resistência, silêncio e cuidado, norma e experiência. Essa leitura reforça a compreensão da ética institucional como processo histórico e relacional, cuja consolidação depende menos da existência formal de códigos e mais da criação de condições institucionais que favoreçam práticas éticas compartilhadas, reflexivas e formativas.

À luz da análise interpretativa desenvolvida neste capítulo, torna-se possível delinear as principais contribuições, limites e implicações desta pesquisa. Os resultados obtidos permitem retomar as perguntas de investigação e os objetivos propostos, evidenciando os sentidos atribuídos à ética institucional pelos sujeitos investigados e as condições em que essa ética é vivenciada no cotidiano organizacional. É a partir desse percurso analítico que se estruturam as considerações finais a seguir.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como gestores e técnicos-administrativos vivenciam, interpretam e atribuem sentidos às diretrizes éticas e aos valores sociais no cotidiano de uma Instituição de Ensino Superior, considerando a normatividade institucional, cultura organizacional e experiência vivida. Ao longo do percurso investigativo, tornou-se possível evidenciar que a ética institucional configura-se como um campo relacional, histórico e micropolítico, produzido na interseção entre estruturas de poder, práticas profissionais e disposições subjetivas. A delimitação do número de participantes seguiu o critério de saturação teórica, assegurando densidade e consistência analítica às categorias construídas.

A análise dos dados empíricos revelou que a ética institucional é amplamente reconhecida como valor fundamental para a legitimidade das práticas organizacionais e para o cumprimento da função social da educação superior. Essa centralidade discursiva se expressa de maneira desigual e fragmentada nas práticas éticas institucionais, revelando limites na sua institucionalização e compartilhamento. Observou-se, de maneira recorrente, uma distância estrutural entre a ética formalmente prescrita e a ética vivenciada no cotidiano institucional, o que desloca a responsabilidade moral para o plano individual e intensifica a dependência do julgamento ético subjetivo diante de dilemas concretos.

Embora a pesquisa tenha captado situações decisórias concretas, observa-se que tais decisões não se apresentam como processos formais e estruturados, mas como práticas situadas, mediadas por relações de poder, confiança e contextos institucionais, o que contribui para sua opacidade analítica.

Os resultados indicam que valores sociais como hierarquia, cooperação, justiça e competitividade exercem influência decisiva sobre a forma como as diretrizes éticas são interpretadas e aplicadas. A hierarquia, em particular, emerge como elemento estruturante da cultura organizacional e como mediadora central da vivência ética, operando simultaneamente como dispositivo de organização do trabalho e como fator de limitação do diálogo e da autonomia ética. Esse dado evidencia que as decisões éticas

se produzem em espaços atravessados por relações de poder que condicionam as possibilidades de fala, contestação e deliberação coletiva.

Ao mesmo tempo, as narrativas analisadas revelam que a ética institucional se expressa também para além da obediência normativa e da conformidade hierárquica, manifestando-se em práticas relacionais de cuidado, mediação e compromisso formativo. Em diferentes falas, especialmente quando os participantes se referem ao cuidado com estudantes, colegas e equipes de trabalho, emerge uma ética relacional, orientada por valores como empatia, responsabilidade e compromisso formativo. Essa dimensão evidencia que a ética é vivida, também, como prática cotidiana de cuidado e mediação, ainda que frequentemente sustentada mais pela iniciativa individual do que por dispositivos institucionais estruturados.

A análise interpretativa permitiu identificar quatro eixos analíticos estruturantes da experiência ética institucional: os dilemas éticos cotidianos, os valores em conflito, a pressão hierárquica e a autonomia e o julgamento ético. Esses eixos operam de forma articulada, entrecruzando-se e sobrepondo-se no cotidiano organizacional, configurando diferentes modos de viver, perceber e significar a ética no interior da instituição. A partir deles, emergiram categorias interpretativas que evidenciam a coexistência de práticas de conformidade, silenciamento e prudência estratégica, ao lado de movimentos de resistência, cuidado e desejo de transformação ética.

Do ponto de vista teórico, os achados dialogam com autores que compreendem a ética como fenômeno relacional e socialmente produzido. A leitura durkheimiana permite reconhecer a ética como fundamento da coesão institucional, ainda que fragilizada quando não sustentada por práticas consistentes. As contribuições de Foucault e Bourdieu evidenciam a dimensão política da ética, ao revelar como normas e valores operam como dispositivos de poder e de legitimação simbólica. Já a perspectiva freireana ilumina a ética como práxis formativa e emancipatória, apontando para a necessidade de construção coletiva de sentidos éticos no interior das instituições educacionais.

Nesse sentido, a ética institucional, tal como vivenciada no contexto investigado, configura-se menos como um sistema normativo estabilizado e mais como um processo em construção, no qual convivem conformidade e crítica, silêncio e cuidado, norma e experiência. Essa configuração evidencia limites importantes na governança ética institucional, mas também revela potencialidades formativas,

expressas no desejo recorrente por maior diálogo, participação e corresponsabilidade ética.

A pesquisa demonstrou uma leitura situada da vivência ética em uma Instituição de Ensino Superior privada, evidenciando como gestores e técnicos-administrativos experienciam dilemas, pressões hierárquicas e margens de autonomia moral de forma assimétrica. Ao revelar essas dinâmicas, o estudo contribui para o aprofundamento dos debates sobre governança ética e cultura organizacional no campo educacional. Assim, a ética institucional não opera prioritariamente como sistema normativo, mas como campo moral assimétrico estruturado por hierarquia, relações de poder e diferentes posições institucionais, que condicionam de maneira desigual o exercício da autonomia ética.

Como limites da pesquisa, destaca-se o recorte contextual, circunscrito a uma única instituição, o que orienta a produção de inferências teóricas situadas, particularmente relevantes para contextos institucionais semelhantes. Ainda assim, a profundidade analítica e a densidade empírica dos dados permitem elaborar compreensões teóricas consistentes sobre a ética institucional, especialmente no âmbito das Instituições de Ensino Superior.

Por fim, esta pesquisa contribui para o campo dos estudos sobre ética organizacional e educacional ao evidenciar que o fortalecimento da ética institucional não depende exclusivamente da formalização normativa, mas, sobretudo, da criação de condições institucionais que favoreçam práticas éticas compartilhadas, reflexivas e formativas. Ao compreender a ética como experiência vivida, relacional e historicamente situada, o estudo reafirma seu papel central na construção de instituições mais justas, democráticas e comprometidas com a formação humana.

7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J; MARTINS, M. *A ética nas instituições de ensino superior: cultura organizacional e a aplicação de diretrizes institucionais*. Revista Brasileira de Educação Superior, v. 43, n. 1, p. 101-115, 2021.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*; Poética. Seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Os pensadores; v. 2).
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- BROWN, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134, 2005.
- CARROLL, A. B. *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. Business & Society, 38(3), 268-295, 1999.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- COMTE, A. *Curso de Filosofia Positiva*. Tradução: Victor Civita. São Paulo: Editora Abril, 1978. p. 40.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Ética e vergonha na cara!*. 24. ed. São Paulo: Papirus, 2017
- COSTA, L. *Fatores que influenciam a implementação de políticas éticas em universidades: um estudo de caso*. Educação e Ética, v. 22, n. 3, p. 234-250, 2020.
- CUNHA, E. *Desafios da implementação de diretrizes éticas nas universidades brasileiras*. Revista Brasileira de Política Educacional, 2017.
- DURKHEIM, É. *A divisão do trabalho social*. Tradução de Eduardo Brandão. 2. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999.

- FERNANDES, J. *Ética e governança nas instituições de ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2016.
- FERRAZ, S. *Ética acadêmica e a construção de uma cultura de integridade nas universidades*. Educação & Sociedade, 2015.
- FERREIRA, Gabriella Rossetti (Org.). **Educação: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Atena Editora, 2019.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1992. 295 p.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 26. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- FREITAS, A. *A ética na universidade: Reflexões sobre a prática acadêmica no Brasil*. Revista Brasileira de Educação Superior, 19(3), p.76-88, 2018.
- GATTI, B. A. *Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas – Programa de Pós-Graduação e Psicologia da Educação da PUC/SP, 2001.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologia*. 5. ed. São Paulo: Editora Globo, 2006.
- KANT, I. *Crítica da Razão Pura*. Tradução: Fernando Costa Mattos. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Bragança Paulista, SP: Editora Universitária São Francisco, 2015. p. 45.
- KAPTEIN, M. *Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture*. Human Relations, 64(6), 843-869, 2011.
- LA TAILLE, Yves de. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2002.
- LEITÃO, S. *A ética no ensino superior: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEVINAS, Emmanuel. **De outro modo que ser ou para além da essência**. Lisboa: Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos (et.al.). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª ed. rev. Ampl., São Paulo: Cortez, 2012.
- LIMA, R. *Governança acadêmica e ética nas universidades brasileiras*. Revista de Administração Pública, 52(4), p. 699-720, 2018.
- MARTINS, P. *Políticas de integridade acadêmica: Análise da implementação nas universidades públicas brasileiras*. Revista Brasileira de Administração, 25(2), p. 78-95, 2016.

- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- NASCIMENTO, Ermano Rodrigues do; SOUZA, José Tadeu Batista de (orgs.). **Ética, valores e responsabilidades na contemporaneidade**. Cuiabá: UNIESMERO, 2023.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- REALE, M. **Filosofia do Direito, 4.a edição, Saraiva, São Paulo, 1966**.
- SANTOS, A. **Cultura organizacional e ética nas instituições de ensino superior**. Revista de Administração Contemporânea, 23(5), p. 887-907, 2019.
- SANTOS, A. **Diretrizes éticas e integridade institucional: desafios na implementação em universidades públicas**. Revista de Administração e Educação, v. 19, n. 2, p. 145-160, 2019.
- SILVA, F; OLIVEIRA, C. **A eficácia das diretrizes éticas nas instituições de ensino superior: um levantamento sobre lacunas na literatura**. Educação e Sociedade, v. 29, n. 4, p. 80-95, 2018.
- SIVA, M. **Ética, educação e gestão nas universidades públicas brasileiras: Desafios e soluções**. Educação e Pesquisa, 46(3), p. 843-861, 2020.
- SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 2014.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008. 379 p.
- THE AUSTRALIAN. **Scathing review into ANU medical college finds harassment, bullying, nepotism, sexism**. 27 maio 2025. Disponível em: <https://www.abc.net.au/news/2025-05-27/act-anu-health-and-medicine-gender-and-culture-nixon-review/105343268>. Acesso em: 1 jun. 2025.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEBER, M. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo. 6. reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

APÊNDICE 1

PLANILHAS ANALÍTICAS E RASTREABILIDADE DO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

Quadro A - Exemplo da Matriz de Codificação Individual (Gestor)

Respondente	Trecho da fala	Código Inicial	Categoria Emergente	Categoria Principal	Observação Analítica
G4	“Às vezes a gente sabe o que é o certo, mas depende da posição que você ocupa na instituição.”	Autonomia condicionada	Ética Subjetivada	Autonomia e Julgamento Ético	Indica percepção de limitação estrutural da autonomia moral pela hierarquia institucional.
G4	“Nem sempre é possível agir só pela consciência, existe pressão.”	Pressão institucional	Medo como Regulador Ético	Pressão Hierárquica	Sugere influência de dispositivos hierárquicos na tomada de decisão ética.

Quadro B - Exemplo da Matriz de Codificação Individual (TA)

Respondente	Trecho da fala	Código Inicial	Categoria Emergente	Categoria Principal	Observação Analítica
TA7	“Tem coisa que a gente prefere não falar para não criar problema.”	Silenciamento	Medo como Regulador Ético	Pressão Hierárquica	Evidencia autocensura vinculada à estrutura verticalizada.
TA7	“A norma existe, mas depende muito da interpretação de quem está acima.”	Fragilidade normativa	Fragilidade Normativa	Autonomia e Julgamento Ético	Indica distância entre ética formal e prática vivida.

Quadro C - Consolidação de Códigos e Frequência Analítica

Código	Frequência Aproximada	Grupo Predominante	Categoria Associada	Relação com Pergunta de Pesquisa
Medo como Regulador Ético	16 ocorrências	G e TA	Pressão Hierárquica	P4 – Relações de poder e hierarquia
Ética Subjetivada	18 ocorrências	TA	Autonomia e Julgamento Ético	P3 – Dilemas entre norma e prática
Conflito entre Amizade e Dever	12 ocorrências	G	Dilemas Éticos Cotidianos	P1 – Percepções sobre ética institucional
Competitividade por Recursos	9 ocorrências	G	Valores em Conflito	P2 – Valores organizacionais

ANEXO 1**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA****Perfil do Entrevistado**

1. Qual seu vínculo atual com a IES?

- Técnico-administrativo
- Gestor
- Ambos (acúmulo de função)

2. Há quanto tempo trabalha na IES?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Você já teve acesso a documentos ou formações sobre diretrizes éticas institucionais?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

4. Como você descreveria a relevância das diretrizes éticas para sua prática profissional?

- São fundamentais e orientam constantemente minha atuação
- São importantes, mas nem sempre presentes no cotidiano
- Têm pouca influência na minha prática profissional
- Não vejo relação entre as diretrizes éticas e minha atuação
- Não conheço essas diretrizes o suficiente para avaliar

Trajatória e Atuação Profissional

1. Pode nos contar um pouco sobre sua trajetória profissional na IES?

2. Qual sua função atual e suas principais responsabilidades?

3. Em sua experiência, houve mudanças na forma como a ética institucional vem sendo tratada ao longo do tempo?

Percepção das Diretrizes Éticas (relacionado ao Objetivo Específico 1)

1. Como você compreende o papel das diretrizes éticas institucionais em sua prática profissional?
2. Essas diretrizes são claras, acessíveis e aplicáveis ao seu contexto de trabalho?
3. Você se lembra de alguma formação, comunicação ou orientação que tenha recebido sobre ética institucional?
4. Em sua opinião, as diretrizes são respeitadas na prática institucional? Por quê?

Valores Sociais e Cultura Organizacional (relacionado ao Objetivo Específico 2)

1. Que valores sociais você percebe como mais presentes na cultura da IES(ex: solidariedade, hierarquia, justiça, cooperação, etc.)?
2. De que forma esses valores influenciam sua atuação no trabalho?
3. Você acredita que há tensões entre os valores institucionais e os valores pessoais/profissionais dos trabalhadores? Poderia comentar?

Dilemas Éticos e Decisão Moral (relacionado ao Objetivo Específico 3)

1. Já testemunhou alguma situação de dilema ético no ambiente institucional? Poderia compartilhar?
2. O que orientou a decisão tomada pela pessoa envolvida nessa situação? Como você percebeu a aplicação das diretrizes éticas nesse contexto?
3. Há espaços ou instâncias na IES onde se possa discutir questões éticas com segurança e acolhimento?
4. Há confiança na mediação ética por parte da gestão institucional?

Avaliação e Sugestões

1. Na sua opinião, o que poderia ser feito para fortalecer a vivência ética na IES?
2. Há algo mais que você gostaria de comentar sobre o tema que não foi abordado?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada “Ética e Valores Sociais no Ensino Superior: Fatores que Moldam a Conduta dos Profissionais da Educação”, realizada por Janete Aparecida da Silva, sob orientação do Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

O objetivo desta pesquisa é compreender como gestores e técnicos-administrativos percebem e vivenciam as diretrizes éticas e os valores sociais no cotidiano institucional. A participação envolverá uma entrevista semiestruturada com duração aproximada de 30 minutos, realizada no campus da instituição, podendo ser gravada mediante sua autorização.

Sua participação é voluntária, e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Não haverá custos nem benefícios financeiros pela participação. Os riscos são mínimos, podendo envolver desconforto ao tratar de experiências institucionais, de acordo com a RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012, artigo V, item a) “o risco se justifique pelo benefício esperado”. Caso isso ocorra e se assim desejar, você poderá interromper a entrevista a qualquer momento.

Os dados coletados serão mantidos em sigilo, armazenados em computador pessoal da pesquisadora protegido por senha, e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando a Resolução CNS 510/2016 estabelece as normas éticas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil.

Comitê Permanente de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da UEM (COPEP): Av. Colombo, 5790, PPG, sala do COPEP, CEP 87020-900. Maringá-Pr. Telefone: (44) 3011-4597, e-mail: copep@uem.br. horário: 2ª a 5ª feira - das 7h40 às 11h40; 6ª feira das 13h30 às 17h30, exceto nos dias de reunião. Para atendimento presencial é desejável agendar horário.

Pesquisadora: Janete Aparecida da Silva

Fone: (44) 99866-3567

E-mail: pg405715@uem.br

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios deste estudo e concordo em participar de forma livre e esclarecida.

Maringá/PR: _____

Assinatura do(a) Participante: _____

Assinatura da Pesquisadora: Janete Aparecida da Silva: _____