

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

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa:
AdmEthics - Ética, Virtudes e Dilemas Morais na
Administração**

**ÉTICA DAS VIRTUDES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA:
VALORES E PRÁTICAS NA AÇÃO ADMINISTRATIVA EM UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL BRASILEIRA**

04191855930

Florianópolis

2026

1 INTRODUÇÃO

A ética na administração pública tem assumido papel central nos debates contemporâneos, impulsionada pelas crescentes demandas sociais por transparência, integridade e responsabilidade na gestão das instituições públicas. No contexto das universidades públicas brasileiras, essa discussão torna-se ainda mais relevante, tendo em vista a complexidade dessas organizações, que articulam múltiplas funções — ensino, pesquisa e extensão — e envolvem diversidade de atores, interesses e estruturas de governança. Nesse cenário, a ética configura-se como princípio estruturante da ação administrativa, orientando práticas voltadas ao interesse público e à construção da confiança social (Guimarães *et al.*, 2018; Gesser *et al.*, 2023).

Tradicionalmente, os estudos em administração pública têm privilegiado abordagens centradas em mecanismos de governança, controle e *accountability*, enfatizando instrumentos normativos, indicadores de desempenho e modelos gerenciais. Contudo, críticas modernas, especialmente à lógica da Nova Gestão Pública (NPM), evidenciam que a ênfase na metrificação e na eficiência tende a reduzir a complexidade da ação administrativa. Nesse sentido, observa-se a substituição de critérios de qualidade profissional por métricas quantitativas, o que pode comprometer o exercício do julgamento profissional e a autonomia dos agentes públicos (Lorenz, 2014). O autor destaca ainda que, “uma característica dos sistemas externos de controle [...] é que eles basicamente substituem a ideia de qualidade profissional pela quantidade mensurável”, promovendo a centralidade de indicadores de resultado em detrimento de dimensões qualitativas da prática administrativa.

No contexto universitário, essas dinâmicas se expressam em dilemas éticos relacionados à perda de autonomia acadêmica, à intensificação da avaliação por resultados e à crescente pressão por conformidade normativa, muitas vezes em tensão com valores profissionais e acadêmicos. As universidades passam a operar sob lógicas contraditórias, sendo simultaneamente demandadas por eficiência e controle e por criatividade, autonomia e produção de conhecimento, o que evidencia paradoxos institucionais característicos do ensino superior contemporâneo (Cassone, 2018; Lorenz, 2014).

Além disso, as transformações na governança universitária revelam tensões entre modelos centralizados, orientados por controle e desempenho, e a natureza descentralizada e colaborativa das instituições acadêmicas. Conforme argumenta Cassone, governança e administração constituem dimensões distintas, porém interdependentes, sendo que mudanças em uma nem sempre produzem efeitos esperados na outra, podendo gerar distorções e

ineficiências na prática institucional (Cassone, 2018). Tais contradições reforçam a necessidade de abordagens analíticas que ultrapassem a dimensão formal da administração e considerem a prática concreta dos agentes públicos.

Nesse contexto, a ética das virtudes emerge como uma perspectiva teórica promissora, ao deslocar o foco das normas e consequências para o caráter, as disposições morais e o julgamento prático dos indivíduos. Ao enfatizar a *phronesis* (sabedoria prática), essa abordagem permite compreender a ação administrativa como situada, relacional e orientada por deliberações prudenciais diante de contextos complexos. Tal perspectiva dialoga com abordagens que concebem a ética como prática reflexiva e campo de problematização, no qual os sujeitos constroem suas condutas no interior das relações de poder e dos contextos institucionais (Foucault, 2006; Candiottto, 2013; Galvão, 2014). Nessa direção, a ética deixa de ser compreendida apenas como um conjunto normativo e passa a ser entendida como prática de si, vinculada à autonomia e à reflexão crítica sobre a ação.

Essa perspectiva encontra ressonância em discussões recentes sobre a ética administrativa no setor público brasileiro. Santos e Serafim (2024) defendem a necessidade de uma ética administrativa pós-convencional, na qual o agente público seja capaz de realizar julgamentos morais conscientes diante de dilemas concretos, transcendendo a mera conformidade a regras e códigos formais. Nessa direção, os autores destacam a *phronesis* e a busca do justo meio como elementos centrais para a tomada de decisão ética, reforçando a pertinência da ética das virtudes como lente analítica para compreender a prática administrativa nas universidades públicas.

Adicionalmente, no campo educacional, destaca-se a importância da reflexão sobre a prática como elemento fundamental para o fortalecimento da dimensão ética da atuação profissional. A prática educacional refletida pode constituir-se como instrumento de resistência a formas de alienação e sujeição, contribuindo para a construção de uma atuação mais consciente e ética (Soler; Krolikowski, 2016).

Apesar de sua relevância teórica, a aplicação empírica da ética das virtudes na administração pública — especialmente no contexto das universidades brasileiras — ainda é incipiente. Diante disso, esta pesquisa propõe analisar como as virtudes éticas se manifestam na prática administrativa em universidades públicas, buscando compreender de que maneira essas disposições influenciam a ação dos agentes públicos em contextos marcados por pressões institucionais, exigências normativas e dilemas morais. Ao articular teoria e empiria, o estudo pretende contribuir para o avanço do debate sobre ética organizacional e administração pública,

oferecendo subsídios para o fortalecimento de práticas institucionais orientadas pela integridade e pela construção de uma cultura ética no serviço público.

1.2. Delimitação do problema de pesquisa

A pesquisa situa-se no campo da administração pública, com foco na ética organizacional em uma universidade pública federal brasileira. Delimita-se à análise da prática administrativa de gestores e servidores técnico-administrativos, investigando a manifestação de virtudes éticas no cotidiano organizacional e sua relação com processos decisórios e práticas de integridade institucional. Considerando a complexidade dessas organizações, marcadas pela articulação entre autonomia, controle e múltiplas demandas institucionais, a gestão universitária exige a conciliação entre princípios de transparência, responsabilidade e interesse público (Nogueira, 1998; Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Nessas circunstâncias, o julgamento moral dos agentes públicos desempenha papel fundamental na condução das práticas administrativas.

Os servidores públicos burocráticos são meros executores de decisões superiores, e são os políticos que tomam as decisões. Todavia, essa separação é muito difícil, sobretudo porque os agentes públicos também tomam decisões ou, por meio do seu trabalho burocrático ou de linha de frente, influenciam decisões e/ou contribuem para que decisões superiores sejam tomadas (Silveira Santos e Serafim, 2024).

Tal compreensão reforça a necessidade de analisar a atuação desses sujeitos para além de uma perspectiva estritamente normativa, reconhecendo sua agência moral no contexto organizacional. Essa abordagem é particularmente relevante em contextos institucionais nos quais a racionalidade administrativa tem sido fortemente influenciada por modelos gerenciais baseados em controle, desempenho e conformidade, frequentemente associados à Nova Gestão Pública (Cassone, 2018; Lorenz, 2014).

O estudo adota a perspectiva da ética das virtudes como referencial teórico-analítico, não se propondo a avaliar mecanismos formais de controle ou políticas normativas em si, mas sim a compreender a dimensão moral da ação administrativa a partir das disposições éticas dos sujeitos envolvidos. Essa escolha fundamenta-se na compreensão de que a ética, mais do que um conjunto de normas, constitui um campo de problematização e prática reflexiva, no qual os sujeitos constroem suas condutas no interior das relações institucionais (Foucault, 2006; Candiottto, 2013).

Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como as virtudes éticas são mobilizadas na prática administrativa no contexto de uma universidade pública federal brasileira e de que maneira influenciam a tomada de decisão diante de dilemas morais no cotidiano organizacional?

Parte-se do pressuposto de que a prática administrativa não é orientada exclusivamente por normas institucionais, mas também por disposições morais construídas no interior das práticas organizacionais. A racionalidade administrativa nas universidades públicas não pode ser plenamente compreendida por esses modelos, uma vez que a ação dos agentes envolve julgamento prático e deliberação ética situada.

Sob essa perspectiva, a tradição neoaristotélica das virtudes oferece uma contribuição relevante ao enfatizar o papel da *phronesis*, entendida como a capacidade de deliberar adequadamente diante de situações que as normas formais não antecipam nem resolvem. Tal enfoque permite compreender que a ação administrativa envolve não apenas o cumprimento de regras, mas também a interpretação contextualizada de situações e a mobilização de disposições éticas.

Assim, a forma como gestores e servidores interpretam situações éticas e tomam decisões pode estar diretamente relacionada ao desenvolvimento e à mobilização de virtudes no contexto institucional, especialmente em ambientes organizacionais permeados por tensões entre controle, autonomia e responsabilidade pública.

1.3. Objetivos da pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

Analisar como as virtudes éticas se manifestam na prática administrativa de agentes públicos em uma universidade pública federal, bem como sua influência nos processos decisórios e na promoção da integridade institucional.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Compreender os fundamentos teóricos da ética das virtudes e sua aplicabilidade no campo da administração pública;

- b) Identificar as principais virtudes éticas mobilizadas por gestores e servidores técnico-administrativos no contexto da administração universitária;
- c) Analisar como essas virtudes se manifestam na prática administrativa cotidiana e nos processos decisórios;
- d) Examinar de que maneira as disposições éticas dos agentes públicos contribuem para a construção e o fortalecimento de práticas de integridade institucional;
- e) Discutir as implicações dos achados para a formação ética, a cultura organizacional e o aperfeiçoamento de políticas institucionais em universidades públicas.

1.4. Justificativa e contribuição da pesquisa

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa busca contribuir para o avanço do debate sobre ética na administração pública ao incorporar a perspectiva da ética das virtudes como lente analítica para compreender a ação administrativa no contexto organizacional. Assim, o estudo pretende contribuir para preencher lacunas existentes na literatura ao explorar como virtudes éticas se manifestam na prática administrativa cotidiana, ampliando a compreensão sobre os fundamentos morais que orientam a ação dos agentes públicos. Do ponto de vista empírico, a pesquisa pode oferecer subsídios para o fortalecimento de práticas de integridade institucional nas universidades públicas, ao pesquisar a importância do desenvolvimento de disposições éticas no interior das organizações. A compreensão das virtudes mobilizadas na prática administrativa pode contribuir para reflexões sobre formação ética, cultura organizacional e políticas institucionais voltadas à promoção da integridade no serviço público.

Tal discussão também se articula à dimensão formativa das organizações públicas. Santos *et al.* (2017), ao analisarem o ensino de ética nos cursos do Campo de Públicas, evidenciam a importância de processos educativos voltados ao desenvolvimento de uma postura ética, crítica e reflexiva na atuação profissional. Essa compreensão reforça a relevância de investigar como disposições morais e virtudes administrativas são construídas e mobilizadas no cotidiano institucional.

A proposta articula-se diretamente com os debates sobre ética, governança e práticas administrativas no setor público, dialogando com abordagens que buscam compreender a dimensão moral da ação organizacional. Ao investigar a ética das virtudes no contexto da administração universitária, a pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões sobre

ética organizacional e administração pública, temas relevantes em programas de pós-graduação na área de administração.

O interesse pelo tema está relacionado à trajetória profissional da pesquisadora na administração universitária, atuando no contexto de uma universidade pública federal. A experiência no cotidiano administrativo permite observar a complexidade dos processos decisórios e os desafios éticos enfrentados por gestores e servidores na condução das atividades institucionais. Essa vivência profissional despertou o interesse em compreender de forma mais aprofundada como os valores éticos se manifestam nas práticas administrativas e de que maneira influenciam a tomada de decisão no interior das organizações públicas. Assim, o desenvolvimento desta pesquisa no âmbito do doutorado representa uma oportunidade de aprofundar a reflexão teórica e empírica sobre ética na administração pública, contribuindo tanto para o avanço do conhecimento acadêmico quanto para a melhoria das práticas institucionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 Ética na administração pública

No âmbito da administração pública, a ética pode ser compreendida como um conjunto de valores, princípios e orientações que fundamentam a conduta dos agentes públicos, contribuindo para assegurar a integridade, a responsabilidade e a confiança na relação entre Estado e sociedade. Nessa perspectiva, a integridade constitui elemento central da boa governança, estando associada à execução justa, imparcial e ética das atividades governamentais, bem como à adoção de mecanismos institucionais voltados à transparência e à responsabilização na gestão dos recursos públicos (Matias-Pereira, 2022).

Nas últimas décadas, a crescente complexidade das organizações públicas, aliada à intensificação das demandas por *accountability*, tem impulsionado a adoção de instrumentos institucionais voltados à promoção da ética, tais como códigos de conduta, programas de integridade, sistemas de controle interno e mecanismos de compliance. Esses instrumentos buscam estabelecer parâmetros normativos capazes de orientar a atuação dos agentes públicos e prevenir práticas que comprometam a legitimidade das instituições (Almaaitah *et al.*, 2025).

Entretanto, a literatura atual tem problematizado a centralidade exclusiva desses mecanismos normativos. Críticas associadas à difusão da Nova Gestão Pública evidenciam que

a ênfase excessiva em controle, desempenho e mensuração pode reduzir a complexidade da ação administrativa, substituindo dimensões qualitativas da prática por indicadores quantitativos (Lorenz, 2014). Nesse contexto, a ética tende a ser tratada como conformidade normativa, desconsiderando a dimensão moral situada da ação dos agentes públicos.

Nessa direção, Candiottto (2013) propõe compreender a ética não apenas como um conjunto de normas, mas como um campo de problematização das práticas humanas, no qual os sujeitos refletem sobre suas ações em contextos sociais e institucionais específicos. Tal perspectiva amplia a compreensão da ética na administração pública ao incorporar a dimensão reflexiva e interpretativa da ação, reconhecendo que decisões administrativas envolvem julgamentos situados, permeados por ambiguidades e conflitos de valores.

Dessa forma, a gestão pública dos novos tempos exige dos agentes não apenas domínio técnico e normativo, mas também competências éticas que lhes permitam interpretar situações complexas, deliberar diante de dilemas morais e agir de forma responsável. A ética, portanto, passa a ser compreendida como dimensão constitutiva da prática administrativa, influenciando diretamente a qualidade das decisões e a legitimidade das ações institucionais.

Nessa mesma direção, abordagens que enfatizam a dimensão relacional e participativa da administração pública também contribuem para ampliar a compreensão da ética no setor público. Conforme destacam De Mattia e Zappellini (2014), a produção de bens e serviços públicos envolve não apenas critérios técnicos e gerenciais, mas também processos democráticos e participativos que exigem fundamentação ética. Ao discutirem a coprodução de serviços públicos, os autores evidenciam que a ação administrativa deve ser orientada por princípios morais construídos coletivamente, sendo a ética do discurso uma referência importante para orientar práticas baseadas no diálogo, na participação e na construção do bem comum.

2.2 Governança e integridade nas universidades

As universidades públicas apresentam características organizacionais que tornam particularmente complexa a gestão administrativa e institucional. Essas instituições articulam múltiplas funções — ensino, pesquisa, extensão e inovação — e operam a partir de estruturas descentralizadas, com a participação de diferentes grupos profissionais e interesses institucionais nos processos decisórios. Tal configuração exige práticas de governança capazes

de conciliar autonomia acadêmica, responsabilidade pública e transparência administrativa (Nogueira, 1998).

De acordo com Guimarães *et al.* (2018), a gestão universitária demanda práticas institucionais orientadas por transparência, equidade e responsabilidade, elementos fundamentais para a construção da confiança social e para a garantia de condições adequadas ao desenvolvimento das atividades acadêmicas. De modo semelhante, Gesser *et al.* (2023) destacam que a incorporação de políticas de integridade nas universidades brasileiras responde tanto à crescente complexidade normativa quanto às demandas sociais por maior controle e transparência na gestão pública.

Contudo, a literatura também aponta limites importantes desses instrumentos quando implementados de forma descontextualizada. As universidades possuem dinâmicas institucionais próprias, marcadas pela autonomia acadêmica, pela pluralidade de valores e pela diversidade de áreas de conhecimento, o que exige abordagens de governança sensíveis a essas especificidades (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Além disso, transformações recentes na governança universitária evidenciam tensões entre modelos centralizados, orientados por controle e desempenho, e a natureza descentralizada e colaborativa das instituições acadêmicas. Conforme argumenta Cassone (2018), mudanças na governança nem sempre produzem efeitos diretos na prática administrativa, podendo gerar distorções, interpretações divergentes e dificuldades de implementação.

Nesse sentido, a governança universitária deve ser compreendida não apenas como um conjunto de estruturas formais, mas como um sistema institucional que articula normas, valores e práticas administrativas. Tal compreensão permite reconhecer que a efetividade das políticas de integridade depende não apenas de sua formalização, mas de sua incorporação no cotidiano organizacional e na atuação dos sujeitos.

2.3 Ética das virtudes e prática administrativa

Embora a literatura sobre ética na administração pública tenha sido historicamente marcada por abordagens normativas e institucionais, algumas perspectivas têm buscado compreender a ética a partir das práticas e das disposições morais dos indivíduos no contexto organizacional. Entre essas abordagens, destaca-se a ética das virtudes, que enfatiza o papel do caráter e das qualidades morais na orientação da ação humana. Nessa perspectiva, a ação ética

não se reduz ao cumprimento de regras ou à aplicação de princípios abstratos, mas envolve o desenvolvimento de disposições morais — como prudência, justiça, responsabilidade e honestidade — adquiridas por meio da experiência e da reflexão sobre a prática, permitindo aos indivíduos deliberar adequadamente diante de circunstâncias complexas.

A ética das virtudes mostra-se particularmente relevante para a compreensão da atuação de administradores e agentes públicos em organizações contemporâneas. Conforme argumenta Deni (2016), os administradores devem ter a virtude como elemento central de seu caráter, funcionando como guia para a condução de suas ações no contexto organizacional. Nesse sentido, a ética das virtudes pode ser aplicada ao comportamento de servidores públicos, contribuindo para orientar decisões e fortalecer práticas administrativas mais íntegras, especialmente em ambientes marcados por incerteza, ambiguidade e pressões institucionais.

Além disso, Deni (2016) destaca que a ética das virtudes contribui para o desenvolvimento de habilidades práticas e para o aprendizado de como agir corretamente, funcionando como complemento às regras e princípios formais. A ética na burocracia, portanto, não se limita à conformidade normativa, mas oferece orientação prática ao enfatizar a integridade, o caráter e a consciência moral dos agentes públicos. A consolidação de uma burocracia ética, nesse sentido, depende do fortalecimento de uma cultura organizacional baseada em virtudes, sendo fundamental para prevenir práticas como a corrupção e promover uma atuação alinhada ao interesse público.

No campo da administração pública, essa abordagem mostra-se particularmente relevante, uma vez que as decisões administrativas frequentemente ocorrem em contextos marcados por ambiguidade, conflitos de valores e limitações das normas formais. Nessas situações, o julgamento moral dos agentes públicos desempenha papel central na condução das ações e na resolução de dilemas éticos. Essa perspectiva dialoga com críticas à racionalidade estritamente normativa, ao reconhecer que modelos baseados exclusivamente em conformidade institucional são insuficientes para explicar a complexidade da prática administrativa (Lorenz, 2014). Ao invés disso, a ação administrativa é compreendida como processo interpretativo, no qual os sujeitos mobilizam saberes práticos, experiências e disposições éticas.

Além disso, essa abordagem encontra ressonância em contribuições inspiradas no pensamento de Michel Foucault, que compreende a ética como prática reflexiva relacionada ao cuidado de si e à construção da subjetividade moral (Foucault, 2006). Segundo Galvão (2014), essa perspectiva enfatiza a autonomia dos sujeitos na condução de suas ações, destacando a importância da reflexão crítica sobre a própria conduta.

Essa compreensão da ética como prática situada e reflexiva também pode ser articulada a abordagens que enfatizam o caráter comunicativo e intersubjetivo da ação administrativa. Nesse sentido, De Mattia e Zappellini (2014), ao fundamentarem a coprodução de serviços públicos na ética discursiva de Habermas, destacam que a construção de decisões legítimas no âmbito público depende de processos dialógicos orientados por princípios de reciprocidade, participação e justificação racional. Tal perspectiva aproxima-se da ética das virtudes ao reconhecer que a ação ética emerge no contexto das práticas e das interações sociais, exigindo dos agentes públicos não apenas conformidade normativa, mas capacidade de julgamento, diálogo e deliberação moral.

No campo educacional e organizacional, a prática reflexiva tem sido apontada como elemento fundamental para o desenvolvimento da consciência ética profissional. Marcello e Fischer (2014) argumentam que a reflexão crítica sobre a prática constitui instrumento essencial para enfrentar processos de alienação institucional e promover formas mais responsáveis de atuação. De modo semelhante, Soler e Krolkowski (2016) destacam que a reflexão ética contribui para o desenvolvimento da autonomia moral dos sujeitos.

Assim, a ética deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de normas externas e passa a ser entendida como prática situada, que envolve julgamento, interpretação e auto condução no interior das organizações. A partir dessa perspectiva, investigar como as virtudes éticas se manifestam na prática administrativa das universidades públicas permite ampliar a compreensão sobre os processos morais que orientam a tomada de decisão, evidenciando a relação entre disposições individuais, cultura organizacional e práticas institucionais.

3 METODOLOGIA

O desenho metodológico deste estudo foi estruturado de modo a assegurar rigor científico e coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos adotados. Considerando que a pesquisa busca compreender as dimensões éticas presentes na administração universitária — especialmente no que se refere às percepções, práticas e dilemas morais vivenciados por gestores e servidores —, optou-se por uma estratégia metodológica capaz de articular a análise das práticas institucionais com a exploração das percepções dos sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de uma abordagem quanti-qualitativa, ou método misto, conforme proposto por Creswell e Plano Clark (2018). Essa abordagem possibilita uma

compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno investigado, ao integrar dados quantitativos e interpretações qualitativas na análise dos resultados.

Como estratégia de investigação, será realizado um estudo de caso em um campus de uma universidade pública federal brasileira. A escolha por essa estratégia justifica-se pela complexidade das estruturas organizacionais universitárias, pela diversidade de atores envolvidos na gestão institucional e pela multiplicidade de decisões administrativas que, frequentemente, envolvem questões éticas. Conforme destaca Yin (2013), a utilização de estudos de caso permite considerar múltiplas perspectivas sobre um mesmo fenômeno, reconhecendo a existência de diferentes interpretações acerca de eventos semelhantes.

Os participantes da pesquisa poderão incluir gestores administrativos, servidores técnico-administrativos e coordenadores ou dirigentes de unidades, uma vez que esses atores estão diretamente envolvidos nos processos de gestão e tomada de decisão no contexto universitário. A coleta de dados será realizada por meio de múltiplas técnicas, de modo a possibilitar a triangulação das informações e fortalecer a consistência analítica do estudo.

No âmbito quantitativo, será aplicado um questionário semiestruturado, composto por questões que visam mensurar as percepções e o grau de concordância dos participantes em relação a diferentes dimensões da ética na administração universitária, tais como transparência, integridade, tomada de decisão e comunicação institucional.

No âmbito qualitativo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores técnico-administrativos, além da análise documental de normas institucionais, códigos de ética e regulamentos administrativos. Também poderão ser considerados relatos de situações ou dilemas morais vivenciados no cotidiano da administração universitária, com o objetivo de compreender como os participantes interpretam e enfrentam tais situações. A escolha desses procedimentos está alinhada à compreensão de que determinados casos são selecionados por seu potencial de contribuir para uma análise mais aprofundada e para a construção teórica sobre fenômenos mais amplos, conforme apontado por Mazzotti (2006).

Os dados qualitativos serão analisados por meio da análise de conteúdo temática, permitindo a identificação de categorias relacionadas às virtudes éticas, aos dilemas morais e às práticas administrativas presentes no contexto investigado. Essa abordagem mostra-se especialmente adequada para captar a complexidade e a subjetividade dos fenômenos sociais, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das experiências e dos significados atribuídos pelos sujeitos.

Por fim, a integração entre os dados quantitativos e qualitativos permitirá uma análise mais abrangente do fenômeno estudado, fortalecendo a robustez dos resultados. Nessa

perspectiva, conforme ressaltam Sampieri (2013) e Yin (2013), a utilização de múltiplas fontes de evidência e a consideração de diferentes perspectivas contribuem para uma compreensão mais consistente e aprofundada dos significados construídos pelos participantes no contexto investigado.

4 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

A presente pesquisa pretende gerar contribuições relevantes para o campo da administração pública, especialmente no que se refere à ética organizacional no contexto das universidades públicas brasileiras.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre ética na administração pública ao incorporar a perspectiva da ética das virtudes como lente analítica para compreender a ação administrativa. Ao deslocar o foco das abordagens predominantemente normativas e instrumentais para a dimensão do caráter, das disposições morais e do julgamento prático dos agentes, a pesquisa amplia a compreensão da ética como prática situada. Além disso, contribui para preencher lacunas na literatura ao explorar empiricamente a aplicação da ética das virtudes em organizações públicas, particularmente no contexto universitário, ainda pouco investigado sob essa abordagem.

No plano empírico, a pesquisa oferece evidências sobre como as virtudes éticas se manifestam na prática administrativa cotidiana, evidenciando de que maneira gestores e servidores mobilizam disposições morais na tomada de decisão diante de dilemas concretos. Ao analisar essas práticas em uma universidade pública federal, o estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada da relação entre ética, cultura organizacional e processos decisórios, considerando as especificidades institucionais do ensino superior.

Em termos práticos e gerenciais, os resultados podem subsidiar o aprimoramento de políticas institucionais voltadas à integridade, à governança e à formação ética no serviço público. Ao evidenciar a importância das virtudes na ação administrativa, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias que ultrapassem a ênfase exclusiva em mecanismos formais de controle, incorporando dimensões formativas e culturais na promoção da ética organizacional. Tais contribuições são especialmente relevantes para universidades públicas, que enfrentam tensões entre autonomia, controle e demandas por desempenho.

Do ponto de vista metodológico, a adoção de uma abordagem de métodos mistos (quanti-qualitativa), combinando estudo de caso, análise documental, questionários e

entrevistas, contribui para o fortalecimento de estratégias de investigação no campo da administração pública. A integração de diferentes técnicas permite captar tanto padrões gerais quanto a complexidade das experiências e interpretações dos sujeitos, oferecendo um modelo analítico que pode ser replicado em estudos futuros sobre ética organizacional.

Por fim, a pesquisa também apresenta uma contribuição formativa e reflexiva, ao estimular a problematização da prática administrativa e a valorização do julgamento ético dos agentes públicos, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada pela integridade e pelo interesse público.

5 CRONOGRAMA

Ano 1	<ul style="list-style-type: none">• revisão de literatura• aprofundamento teórico• qualificação do projeto
Ano 2	<ul style="list-style-type: none">• definição do campo de pesquisa• coleta de dados
Ano 3	<ul style="list-style-type: none">• análise dos dados• elaboração dos capítulos da tese
Ano 4	<ul style="list-style-type: none">• redação final• defesa da tese• publicação de artigos científicos

6 REFERÊNCIAS

ALMAAITAH, Mohammad Fathi et al. Analyzing the impact of good governance on public trust: the mediating role of institutional legitimacy in Jordan's public sector. **International Journal of Accounting and Economics Studies**, [S. l.], v. 12, n. 5, p. 755–765, 2025. DOI: 10.14419/v6tvy995. Disponível em: <https://www.sciencepubco.com/index.php/IJAES/article/view/35521>. Acesso em: 22 mar. 2026.

CANDIOTTO, Cesar. **A genealogia da ética de Michel Foucault**. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 27, n. 53, p. 217–234, 2013. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/14365>. Acesso em: 16 mar. 2026.

CASSONE, Alberto. Governance e amministrazione degli atenei per la rendicontazione sociale tra utopia e realtà. **Impresa Progetto - Electronic Journal of Management**, 2018. Disponível em:

https://www.academia.edu/70901851/Governance_e_amministrazione_degli_atenei_per_la_rendicontazione_sociale_tra_utopia_e_realt%C3%A0. Acesso em: 20 mar. 2026.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DE MATTIA, Clenia; ZAPPELLINI, Marcello B. Ética e coprodução de serviços públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 573–589, 2014.

DENI, Saiful. **A formulation to eradicate bureaucratic corruption in Indonesia**: a model of ethics in public administration. Social Sciences, v. 5, n. 2, p. 21–25, 2016. DOI: 10.11648/j.ss.20160502.13. Acesso em: 22 mar. 2026.

FOUCAULT, Michel. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: HACK, R. F. Michel Foucault e a individuação discursiva. **Tempo da Ciência**, v. 13, n. 25, p. 25–38, 2006.

GALVÃO, Bruno Abilio. A ética em Michel Foucault: do cuidado de si à estética da existência. **Intuitio**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 157–168, 2014. DOI: 10.15448/1983-4012.2014.1.17068. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/intuitio/article/view/17068>. Acesso em: 22 mar. 2026.

GESSER, G. A. et al. Governança universitária: políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 441–484, set./dez. 2023. DOI: 10.51341/cgg.v26i3.3035. Acesso em: 20 mar. 2026.

GUIMARÃES, Patrícia et al. **Compliance**: estudos interdisciplinares aplicados na gestão de instituições de ensino superior públicas. Natal: EDUFRRN, 2018.

LORENZ, Chris. Fixing the facts: the rise of new public management, the metrification of “quality” and the fall of the academic professions. Moving the Social: **Journal of Social History and the History of Social Movements**, n. 52, p. 5–26, 2014. DOI: 10.13154/mts.52.2014.5-26. Acesso em: 20 mar. 2026.

MARCELLO, Fabiana de Amorim; FISCHER, Rosa Maria Bueno. Cuidar de si, dizer a verdade: arte, pensamento e ética do sujeito. **Pro-Posições**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 157–175, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/c7ZYDQC7gTP7JnPSXmVQsqn/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 15 mar. 2026.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **As possibilidades da política**: ideias para a reforma democrática do Estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de et al. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e92312, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.92312. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/92312>. Acesso em: 15 mar. 2026.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C. Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e90978, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v29.90978>. Acesso em: 28 de mar. 2026.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C.; ZAPPELLINI, Marcello Beckert; ZAPPELLINI, Silvia Maria Knabben Corrêa; BORGES, Martha Kaschny. Ensino de ética em cursos do Campo de Públicas: uma análise a partir de Projetos Pedagógicos de Curso e das Diretrizes Curriculares Nacionais. In: **ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD)**, 41., 2017, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: ANPAD, 2017.

SILVEIRA SANTOS, Laís; SERAFIM, Mauricio. Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e90978, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.90978. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90978>. Acesso em: 15 mar. 2026.

SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar y; KROLIKOWSKI, Leonardo Ferreira. Foucault e a parresía: apontamentos para a construção de uma experiência ética em educação. **Sapere Aude**, Belo Horizonte, v. 7, n. 13, p. 256–268, 2016. DOI: 10.5752/P.2177-6342.2016v7n13p256. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/SapereAude/article/view/P.2177-6342.2016v7n13p256>. Acesso em: 16 mar. 2026.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.