

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Liliana Souza da Silva Silveira**

**O TRABALHO DA COMISSÃO DE ÉTICA DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA DOS  
PROCESSOS**

**Belo Horizonte**

**2023**

**Liliana Souza da Silva Silveira**

**O TRABALHO DA COMISSÃO DE ÉTICA DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA DOS  
PROCESSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão  
Pública, como requisito parcial para obtenção  
do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Antônio Artur de  
Souza

**Belo Horizonte**

**2023**

Ficha catalográfica

S587t  
2023

Silveira, Liliana Souza da Silva.  
O trabalho da comissão de ética da secretaria de estado de educação de minas gerais [manuscrito]: uma análise para melhoria dos processos / Liliana Souza da Silva Silveira. – 2023.  
41 f.

Orientador: Antônio Artur de Souza.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Souza, Antônio Artur de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**NOME: LILIANA SOUZA DA SILVA SILVEIRA Nº. DE REGISTRO: 2022707979**

**TRABALHO FINAL: "O trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: uma análise para melhoria dos processos".**

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**APROVADA** em 26 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza (Orientador CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Oliveira Santos (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Profa. Dra. Thaís Alves dos Santos (Membro da Banca Examinadora CCJE/UFES)



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Augusto Oliveira Santos, Usuário Externo**, em 06/12/2023, às 17:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Alves dos Santos, Usuária Externa**, em 12/12/2023, às 08:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2873908** e o código CRC **95E2349D**.

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus Eterno, Senhor da minha vida, que me abençoa, capacita e dirige os meus passos. A Ele sejam toda a Honra e Glória!

À minha família que sempre me deu força e incentivando o meu crescimento como pessoa e como profissional.

Aos membros da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, pela parceria na luta por um ambiente mais ético, por acreditarem que vale a pena investir em ações educativas e preventivas; e, pelo incentivo e apoio durante todo tempo de trabalho em equipe.

À Ana Costa Rego e Gustavo Oliveira Braga de Souza, pelo apoio e incentivo ao trabalho da Comissão de Ética;

Aos tutores da UFMG, especialmente a professora Daniele Oliveira Xavier, por toda paciência em entender nossas limitações e dificuldades, contribuindo para construção deste trabalho.

*Toda arte e toda investigação, bem como toda ação e toda escolha, visam um bem qualquer; e por isso foi dito, não sem razão, que o bem é aquilo que as coisas tendem. Mas entre os fins observa-se uma certa diversidade: alguns são atividades, outros são produtos distintos das atividades das quais resultam; e onde há fins distintos das ações, tais fins são por natureza, mais excelentes do que as últimas.*

*Aristóteles*

## RESUMO

Um processo de mudança é um processo de aprendizagem, pois se trata de uma transformação organizacional, podendo transformar a estrutura da organização, reorientando-a de acordo com as exigências emergentes, com vistas à eficiência e melhoria dos processos. A Comissão de Ética da Secretaria de Educação de Minas Gerais precisou adequar as suas ações, promovendo mudanças para atender de melhor forma as competências que lhe são outorgadas pelo Decreto 46.644, de 14 de agosto de 2014. Este trabalho teve como objetivo analisar as ações e inovações que têm sido realizadas pela Comissão de Ética da Secretaria de Educação, procurando entender as proposições de mudanças no trabalho da Comissão de Ética, bem como se essas mudanças têm alcançado de alguma forma os agentes públicos que atuam no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, com vistas ao aperfeiçoamento do trabalho. Os resultados apontam que as inovações trouxeram um dinamismo para o trabalho da Comissão de Ética e tem proporcionado contribuições para o dia a dia dos servidores. Verificou-se que há necessidade de melhoria dos processos de comunicação em relação às competências e a importância da Comissão de Ética.

Palavras-Chave: cultura organizacional, clima organizacional, inovação e mudança organizacional.

## ABSTRACT

A change process is also a learning process, as it basically brings transformation to an organizational level, potentially changing its structures, reordering it accordingly to the newest trends, for improved efficiencies and better processes. The Ethics Commission for the Minas Gerais State Education Secretary, affected as well by this scenario, needed to adapt its procedures and applied changes to better perform its public duties as defined by the State Decree 46.644 of August the 14<sup>th</sup>, 2014. This essay aimed to analyze such actions and innovations implemented by the Ethics Commission, focusing on the change proposals for the Commission's work as well as how these changes are affecting – and in what degree – other agents within the State Education Secretary's work improvement. Survey results show that innovations brought more dynamism to the Ethics Commission's work and are positively impacting other Secretary's workers. It was found that there is a need to improve communication processes in relation to the competencies and importance of the Ethics Commission's.

Key words: organizational culture, organizational climate, innovation, organizational change management.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão dos servidores que participaram de palestra realizada em uma regional .....	34
Tabela 2 - Opinião dos servidores a respeito do trabalho da Comissão de Ética .....	36

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Número de processos abertos e em andamento .....	24
Gráfico 2 - Ações da Comissão de Ética que contribuem para a divulgação do Código de Conduta Ética na visão dos membros da Comissão .....	28
Gráfico 3 - Ações da Comissão de Ética que consideradas uma forma de inovação na visão dos membros da Comissão .....	29
Gráfico 4 - Número de feedbacks recebidos por e-mail em relação ao Periódico “Ética em Educação” .....	32
Gráfico 5 – Conhecimento dos servidores em relação às ações promovidas pela Comissão de Ética .....	35
Gráfico 6 - Nota dada à Comissão de Ética em uma escala de 0 a 5 .....	36
Quadro 1 - Consolidado de ações realizadas .....	30
Quadro 2 - Proposta de intervenção .....	37

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 - Cultura organizacional .....	14
2.2 - Inovação e mudança organizacional .....	15
2.3 - Clima organizacional .....	17
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 - A Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação .....	21
4.2 - O aprimoramento dos processos no trabalho de Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação .....	23
4.3 - A relevância do trabalho da Comissão de Ética para o dia a dia dos agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais .....	31
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da atualidade é o entendimento do momento presente, da lógica atual que rege a sociedade e a vida cotidiana, aliada à evolução da comunicação e a apropriação devida dos recursos tecnológicos. Essa situação pode configurar a necessidade de mudança em diversos setores da sociedade e nos sujeitos que atuam nos processos. No entanto, qualquer mudança envolve pessoas, com traços culturais específicos e características pessoais distintas. De acordo com Bergue (2014, p. 16), a singularidade organizacional é determinada pelo conjunto de valores organizacionais que derivam do modo como as pessoas em interação na organização constroem e reconstróem seus valores. Desta forma, é necessário que haja uma reflexão sobre o conjunto de valores que formam a identidade de uma organização, na busca de conhecer a cultura organizacional, sendo a cultura de uma organização preconizada pelas crenças hábitos, valores que a caracterizam.

A Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação foi instituída em consonância às orientações contidas no Decreto 46.644, de 14 de agosto de 2014, que define que haverá em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e indireta do Poder Executivo Estadual, uma Comissão de Ética com a finalidade de divulgar as normas do Código de Ética e atuar na prevenção e na apuração da falta ética no âmbito da respectiva instituição. As definições de como seriam realizados os trabalhos foram construídas sob a orientação do Conselho de Ética Pública (CONSET) e pelo esforço pessoal dos integrantes das comissões que foram pioneiras nesse trabalho na Secretaria de Estado de Educação.

As primeiras Comissões de Éticas instituídas na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais realizaram diversas ações para que a Comissão fosse conhecida no âmbito da Secretaria de Educação, no entanto, algumas delas não conseguiram se firmar. Com o advento da pandemia da Covid-19, em 2020, os trâmites e a execução do plano de ação foram impactados, dificultando a realização de muitas ações planejadas. Após o período da pandemia, a Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação pôde colocar em prática, de forma mais efetiva, algumas atribuições instituídas pelo Decreto N° 46.644, trazendo algumas mudanças no trabalho da Comissão, visando uma maior eficiência nos processos, otimização do tempo e uma prática mais voltada para a prevenção e orientação do agente público sobre a postura ética no ambiente de trabalho.

Um processo de mudança é um processo de aprendizagem, pois se trata de uma transformação organizacional, podendo transformar a estrutura da organização, reorientando-a de acordo com as exigências emergentes. (BERGUE, 2014). O autor aponta que um processo de transformação na perspectiva humana tem que considerar a satisfação e a harmonia no ambiente de trabalho que ocasionam a eficiência. Para isso, o envolvimento dos agentes no processo de mudança é muito importante para o sucesso, na medida em que há necessidade de que esses agentes tenham que mudar o seu comportamento para se ajustar às mudanças. Um olhar para os agentes, envolve, inclusive, a questão do clima organizacional.

De acordo com Nascimento e Silva (2012, p. 111), “o clima organizacional influencia de maneira direta no comportamento dos funcionários. Motivação, produtividade e satisfação dos

colaboradores são pontos próprios dos procedimentos de cada empresa.” Sendo assim, o processo de comunicação deve ser aprimorado, de maneira clara e objetiva, para que as razões da mudança sejam esclarecidas, gerando interesse e colaboração. A qualidade de vida no trabalho faz muita diferença na aceitação ou não das mudanças, pois evidencia o bem-estar tanto individual como coletivo.

A ética surge a partir da necessidade de que as pessoas vivam bem em sociedade. É um conjunto de princípios e valores que orientam as relações humanas. Chalita (2003) afirma que fazer melhor a vida dos outros é em poucas palavras, o conceito essencial de toda obra aristotélica sobre a ética, não apenas como um código de conduta social, mas um código que visa o bem e a satisfação. Nesse sentido, a observância de princípios éticos por parte dos sujeitos que atuam em uma organização pode resultar em harmonia e satisfação.

Considerando que o serviço público envolve atendimento ao público, a reflexão sobre a ética, pode ocasionar mudança na postura pessoal e nas relações interpessoais. Considerando ainda, que a questão da satisfação no ambiente de trabalho pode trazer uma maior produtividade e eficiência, e que um clima organizacional agradável promove a satisfação e o bem-estar, considera-se esta pesquisa relevante para o aprimoramento do trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação.

Nesse sentido, este trabalho se propõe analisar as ações e inovações que têm sido realizadas pela Comissão de Ética da Secretaria de Educação com vistas ao aprimoramento dos processos, procurando entender as proposições de mudanças no trabalho da Comissão de Ética, bem como se essas mudanças têm alcançado de alguma forma os agentes públicos que atuam no âmbito da educação. Considerando que o processo de mudança é um processo de aprendizagem, a análise e o levantamento dos dados podem favorecer o aperfeiçoamento do trabalho da Comissão de Ética, para que esta possa atuar mais efetivamente em todo âmbito da Secretaria de Educação promovendo entre os agentes públicos uma postura mais íntegra e ética.

Tendo como objetivo analisar as ações e inovações que têm sido realizadas pela Comissão de Ética com vistas ao aprimoramento do trabalho, em um primeiro momento foi necessário fazer uma revisão de literatura para entender os conceitos de cultura organizacional, inovação e mudança organizacional, bem como o clima organizacional. Em seguida, foi necessário entender o funcionamento da Comissão de Ética da Secretaria de Educação, sob a égide das normas e legislações; levantar as ações realizadas pela Comissão de Ética de julho de 2021 a julho de 2023; identificar as mudanças que ocorreram nos processos, e por último verificar se há repercussões positivas e negativas em relação às novas proposições de trabalho.

Para atingir os objetivos propostos acima, foi realizada uma pesquisa descritiva, na modalidade observação participante, na qual foi possível identificar, relatar, comparar os fatos, bem como alguns *feedbacks* dos agentes públicos em relação ao trabalho da Comissão. Foi utilizada a abordagem qualitativa na qual a fonte direta dos dados são as ações promovidas pela Comissão de Ética. A identificação das mudanças e inovações colocadas em prática pela Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, à luz do referencial teórico, e a compreensão a respeito do alcance das ações, trouxeram subsídios para o aperfeiçoamento das práticas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O Decreto N° 46.644 de 14 de agosto de 2014, que dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, define que haverá em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e indireta do Poder Executivo Estadual uma Comissão de Ética com a finalidade de divulgar as normas do Código de Ética e atuar na prevenção e na apuração da falta ética no âmbito da respectiva instituição. A Comissão de Ética da Secretaria de Educação de Minas Gerais, tem as competências de atuação determinadas pelo Decreto N° 46.644:

- I- orientar e aconselhar o agente público sobre a ética profissional no respectivo órgão ou entidade;
- II- alertar os agentes públicos quanto à conduta no ambiente de trabalho, especialmente no trato com as pessoas e com o patrimônio público;
- III- adotar formas de divulgação das normas éticas e de prevenção de falta ética;
- IV- registrar condutas éticas relevantes;
- V- decidir pela instauração e conduzir processo ético, observadas as normas estabelecidas no Título V deste Decreto e em Deliberações do Conset;
- VI- elaborar seu regimento interno, observadas normas e diretrizes expedidas pelo Conset; e
- VII- exercer outras atividades que lhe forem atribuídas ou delegadas pelo Conset. (DECRETO N° 46.644, art.18)

As três primeiras competências dispostas no Decreto referem-se às práticas preventivas em relação à falta ética. Uma outra competência da Comissão é a instauração de averiguações e processos éticos. De acordo com o Código de Ética, a apuração de fato com indícios de desrespeito ao Código de Ética é realizada em razão de denúncia fundamentada e um processo ético será instaurado mediante ao entendimento de que a conduta seja passível de sanção. Sendo confirmado pela apuração uma violação do Código de Conduta Ética, acarretará ao agente público as seguintes sanções: advertência ou censura. (DECRETO N° 46.644, art.37)

Tendo as funções definidas pelo Decreto, as Comissões de Ética precisam estabelecer um fluxo de trabalho que consiga abarcar todas as competências, tendo a prerrogativa de tomar decisões cabíveis mediante os processos e as ações a serem estabelecidas. Gonçalves (2005) afirma que a governança é um meio e um processo capaz de produzir resultados eficazes, que envolvem atores. Na visão do autor, o tema governança envolve dois planos de análise, o da legalidade e o da legitimidade. Para cumprir essas finalidades as Comissões de Ética são orientadas pelo Conselho Estadual de Ética Pública (CONSET) a construírem seus Regimentos Internos de forma a promover um entendimento do funcionamento interno das Comissões e a regulamentação das ações.

A governança inclui ações que visam a melhoria dos processos, que envolvem diretamente o dia a dia das organizações que primam pela eficiência e qualidade sendo necessária, muitas vezes, mudanças na organização. As mudanças envolvem tanto os processos, como o envolvimento dos agentes. Entre os pontos importantes para uma discussão nessa temática são

destacadas as questões relativas à cultura organizacional, à inovação e mudança organizacional e ao clima organizacional.

## **2.1 - Cultura organizacional**

Os fundamentos básicos de uma organização estão delineados nos estudos de Bergue (2014) que dispõe que uma organização é formada pela relação entre indivíduos e a estrutura, de forma que o ambiente e organização não estão dissociados. “A existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos.” (BERGUE, 2014, p. 15) Desta forma, cada organização tem a sua singularidade, de acordo com os valores institucionais e os valores dos indivíduos que a compõem.

Para Souza (2015, p. 319), “pode-se conceituar cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização.” Na visão dos autores, o comportamento dos sujeitos envolve normas informais e não escritas que direcionam o cotidiano e as ações. Os autores apontam ainda a questão de que uma boa cultura organizacional é aquela que agrega ao capital humano, baseada na democracia e na solidariedade.

Uma outra questão apontada por Bergue (2014, p.44) é que o processo de trabalho numa organização pode ser definido como “um conjunto de atividades integradas que absorvem recursos de produção, que transformam segundo determinada matriz de combinação (adicionam valor) e fornecem um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço) desejado pelo seu usuário.” Ou seja, há necessidade de que sejam considerados como acontecem os processos de trabalho para que satisfaça o usuário do serviço.” Um ponto que vai ao encontro de um serviço público. Na esfera pública, analisar uma organização sob a ótica interpretacionista, pode favorecer a compreensão do conflito entre a dimensão técnica e a dimensão política, na medida em que a organização pública possui aspectos de natureza histórica e valores definidos por elementos culturais e elementos normativos, sendo uma estrutura bastante complexa.

## **2.2 - Inovação e mudança organizacional**

A questão da inovação e da mudança em uma organização enfrenta desafios que envolvem a cultura organizacional e a maneira como as coisas se processam. No entanto, é fundamental para o bom andamento dos processos que mudanças aconteçam e inovações sejam propostas. Ferreira (2012, p. 42) cita que segundo Soares (2002) o objetivo maior da inovação no serviço público “é o de otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado”. Nas palavras de Drucker (1987) “A inovação é uma maneira nova de fazer algo, seja por meio da realização de mudanças substanciais, seja por meio de mudanças incrementais. Drucker define inovação como “meio pelo qual empreendedores exploram mudanças como uma oportunidade para implementar de

uma maneira diferente de atuar, um diferente serviço, produto, processo ou negócios.” (FERREIRA, 2012, p. 25)

Um dos problemas apontados por Bergue (2014) em relação às mudanças organizacionais, é que a transformação na organização pública busca subsídios na lógica da empresarial adaptando conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada. Refletindo sobre as reformas no Brasil alguns autores destacam fatores de resistência que concorreram para a frustração das reformas:

1. Dependência da trajetória – dificuldade em mudar práticas profundamente enraizadas, marcada por traços patrimonialistas e clientelistas. 2. Ambiente socioinstitucional – mudanças no todo organizacional, que abrange aspectos sociológicos na medida em que os valores se diferem das práticas sociais. 3. Problema da ação coletiva – a questão do bem comum impacta tanto os que se sentiam beneficiados de alguma forma, como os que perderam alguma vantagem, pensamento racional que acaba em oposição para as mudanças. 4. Sistema político – os pressupostos da reforma rompem com o sistema de fluxo de trocas, o que significa perda de poder. (BERGUE, 2014, p. 38)

Um dos marcos das transformações na esfera da administração pública foi a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que traz elementos que regulam a relação entre os servidores públicos e o Estado, e introduz um pensamento gerencial muito diferente dos valores que regem a Administração Pública tradicional. As mudanças trazidas ao texto constitucional, que impactaram as diretrizes estruturantes do Estado e da Administração Pública no Brasil, incluíram desde conceitos mais gerais, como o de eficiência, elevado à condição de princípio de gestão pública como expressa o artigo 37, caput, e que inspiram tecnologias gerenciais mais específicas, como é o caso da gestão pela qualidade (artigo 37, §3º, inciso I; artigo 39, §7º), além de outros correlatos, como produtividade, economicidade, racionalização e desempenho, que não obstante a sua presença implícita no arranjo de conceitos e pressupostos que subjazem à organização burocrática, passam a uma presença mais explícita no texto constitucional. (BERGUE, 2014, p. 40).

De acordo com Motta (1997), *apud* Ceribeli e Merlo (2013):

“as mudanças organizacionais podem ser analisadas de acordo com diferentes perspectivas: (1) perspectiva estrutural (focada nas estruturas formais de responsabilidade e autoridade); (2) perspectiva tecnológica (utilização de recursos materiais e intelectuais, além de alteração de processos produtivos e tecnologia); (3) perspectiva estratégica (baseada na redefinição da missão e objetivos empresariais, e formas pelas quais as organizações planejam suas ações); (4) perspectiva humana (alterações nas atitudes, comportamento e a forma de participação dos indivíduos); (5) perspectiva cultural (internalização de novos valores, na busca de um novo senso de identidade organizacional); e (6) perspectiva política (redistribuição do poder dentro da empresa).” (CERIBELI e MERLO, 2013, p. 136)

O entendimento das propostas de mudança a partir dessas perspectivas favorecem a compreensão do âmbito em que deve ocorrer as mudanças para trazer diferenças significativas nos processos. Como já citado, as mudanças e inovações organizacionais enfrentam o desafio



de mexer com a cultura organizacional, levando muitas vezes à resistência. De acordo com Ceribelli e Merlo (2013, p. 139), “a resistência às mudanças pode ser dividida em duas categorias, sendo a primeira aquela que ocorre a nível individual e a outra, a nível organizacional.” De acordo com Guimarães (2011, p. 98), “a mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada para minimizar a resistência.”

No contexto da Administração Pública há um paradoxo entre as mudanças organizacionais que precisam ser realizadas e a resistência às mudanças por diversos atores, especialmente provocada pela acomodação em relação aos padrões culturais. De acordo com os estudos de Hernandez e Caldas (Bergue, 2014), há pressupostos e contra pressupostos em relação à resistência à mudança. A resistência à mudança é um fator inerente ao ser humano, mas deveria ocorrer em situações excepcionais; a resistência é nociva à organização, mas por outro lado é saudável e positiva; os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança, mas também anseiam pelas mudanças.

Nesse paradoxo relativo à resistência, Chu (Bergue, 2014, p. 49) elenca aspectos positivos em relação a ela. Entre eles podemos destacar a questão das lacunas que as mudanças podem deixar. A resistência ajuda a rever e criar possibilidades de revisão. Ela serve também como ponto de moderação para ruptura bruscas, estimulando a reflexão e à discussão. Os movimentos grupais de resistência podem promover o compartilhamento de percepções e melhorar os processos de comunicação, bem como a identificação das necessidades específicas de cada área e favorecer o alinhamento das ações.

É fato que a mudança organizacional é um processo complexo e dinâmico, e essa complexidade, muitas vezes, imposta pelos trâmites legais, se tornam barreiras para iniciativas e propostas. Bergue (2014, p. 62), afirma que “as organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder, fato que expõe ainda mais as limitações do pensamento mecanicista de orientação estritamente instrumental”. Nesse sentido, é importante que os pressupostos da mudança sejam entendidos por todos os agentes da organização. Ceribelli e Merlo (2013), apontam sobre a importância de “vender” a ideia da mudança para todos os funcionários, incluindo a distribuição das responsabilidades sobre elas. Os autores constataram em seus estudos que as mudanças devem ocorrer de forma gradativa, direcionadas por focos específicos, favorecendo o reconhecimento dos ganhos obtidos. “Torna-se fundamental, na implantação da mudança organizacional, esclarecer e conscientizar os indivíduos sobre a necessidade da mudança e, principalmente, dos resultados para as pessoas e para a organização.” Nesse sentido, a comunicação é muito importante nesse processo.” (POLICARPO, 2018, p. 04)

A mudança de uma cultura implica na aceitação pragmática de uma nova proposta ou de um novo paradigma. Ceribelli e Merlo (2013) apontam que embora diversas teorias defendam que a mudança deva começar pela cultura, Kotter (1997) “defende que uma cultura só muda depois que as ações das pessoas tenham sido alteradas com sucesso, depois que o novo comportamento produziu resultados e depois que as melhorias geradas sejam ligadas às mudanças

implementadas.” (CERIBELI e MERLO, p. 141) Nesse sentido, o processo de mudança precisa ser pensado numa perspectiva sistêmica, ou seja, observando toda a conjuntura da organização e não somente aspectos pontuais. É preciso que haja uma compreensão do contexto e um planejamento estratégico para que ela possa alcançar efeitos positivos e levar a eficiência nos processos.

Uma outra questão importante é que as mudanças não acontecem de uma hora para outra, elas devem acontecer de maneira gradual.

...as mudanças devem ocorrer de maneira gradual, guiadas por metas de curto prazo que servem como medidas de monitoramento da evolução da organização e, ao mesmo tempo, que aumentam a auto-eficácia dos envolvidos. Complementarmente, evidencia-se a importância de priorizar projetos de mudanças, garantindo que os esforços sejam direcionados a focos específicos, e reconhecer os ganhos obtidos, aumentando o moral dos envolvidos. (CERIBELI e MERLO, 2013, p. 152)

A mudança tem que fazer parte de um plano de melhoria nos processos, embora muitas vezes haja uma intenção oculta de manutenção das situações, como mudanças que não impactam a realidade de forma substancial. O interesse na mudança tem que suplantar essa intenção oculta de manutenção e o envolvimento dos agentes é muito importante, pois mudanças podem mexer com os valores estabelecidos e arraigados.

A mudança bem-sucedida, ou seja, aquela que resulta em novo conhecimento, inovação e colaboração dos funcionários, é resultante de práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional, onde a intervenção dos superiores é incremental e colaborativa. Por outro lado, a mudança malsucedida está relacionada com um processo imposto que resulta na simples reprodução do conhecimento existente. Esse tipo de mudança é baseado na intervenção reiterada dos superiores que usam a autoridade para obter os resultados almejados. (MARQUES, 2016, p. 44)

Em relação a uma mudança bem-sucedida, Guimarães e Borges (2011, p. 111) afirmam que “quando a mudança é bem elaborada e bem realizada suas chances de sucesso aumentam consideravelmente, pois traz consequências positivas em relação aos colaboradores, aumentando o nível de comprometimento e de satisfação.” A satisfação no trabalho influencia o clima organizacional e a produtividade. Pessoas felizes trabalham melhor.

### **2.3 - Clima organizacional**

Um ambiente favorável ao desenvolvimento do trabalho contribui para a melhoria dos processos. Um funcionário satisfeito e valorizado é capaz de produzir mais e proporcionar um ambiente mais agradável, ético e respeitoso. Nascimento e Silva (2012, p. 111), consideram que “ao ingressar em um sistema organizacional, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto as suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se autorrealizar.” Para os autores, a cultura e o clima organizacional são fatores que determinam o grau de contentamento.

Para Chiavenato, “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e

influencia o seu comportamento.” (SOUZA, 2015, p. 317) O clima tem a ver com a qualidade de vida no trabalho, com o ambiente agradável e tarefas significativas. A experiência vivenciada no trabalho, como o estilo de gestão, a autonomia, camaradagem, segurança entre outros fatores favorecem uma qualidade de vida melhor no ambiente de trabalho, tornando as tarefas mais significativas e agradáveis. “É de suma importância que em todas as organizações haja um ambiente de trabalho amistoso que proporcione trocas agradáveis, harmoniosas e sadias entre as pessoas para que estas trabalhem satisfeitas e motivadas em busca do sucesso.” (SOUZA, 2015, p. 328)

O Clima organizacional pode influenciar na qualidade dos serviços prestados na medida em que os agentes satisfeitos procuram atender aos objetivos da organização. Um ambiente pautado pela ética e pelo respeito é mais agradável e produtivo. A postura ética deve começar pelos superiores, do exemplo do líder, do papel de cada agente que faz parte da Comissão, com propostas inovadoras de alcance substancial.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, com vistas a investigar se as proposições de mudanças e inovações colocadas em prática pela Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação estariam alcançando de alguma forma os agentes a que atuam no âmbito da Secretaria de Educação de Minas Gerais, foi realizada uma pesquisa descritiva, na modalidade observação participante, na qual foi possível identificar, relatar, comparar os fatos, bem como alguns *feedbacks* dos agentes públicos em relação ao trabalho da Comissão. A observação participante, de acordo com Lakatos (2003, p. 194), consiste na participação real do pesquisador, que no caso desta pesquisa, ocorreu de forma natural, sendo observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, exigindo do pesquisador objetividade e imparcialidade.

Foi utilizada a abordagem qualitativa na qual a fonte direta dos dados são as ações promovidas pela Comissão de Ética e o pesquisador é o instrumento principal que observa, descreve, analisa as práticas com ênfase no processo, e não nos resultados. Na educação, a investigação qualitativa tem muitas formas e pode ser realizada em diversos contextos, sendo uma abordagem de pesquisa muito utilizada.

“Utilizamos a expressão *investigação qualitativa* como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa rico em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas de complexo tratamento estatístico.” (BOGDAN E BIKLEN, 1994, p. 16).

Na abordagem de pesquisa qualitativa, o rigor, a atenção e a cautela do pesquisador precisam ser aguçados a fim de evitar enviesamento de informações e do seu significado, pois privilegia a compreensão dos comportamentos, a partir da descrição e observação em que um diálogo é estabelecido entre o investigador e os sujeitos da investigação. (BOGDAN e BIKLEN, 1994) Essa modalidade permite uma visão integrada daquilo que se pretende conhecer, tendo como característica principal a coleta de dados, através de documentos, observação das práticas e questionários, procurando descobrir causas, relações e conexões.

De acordo com a pesquisadora Marli André (2013, p. 97) “as abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados.” A autora ressalta que na perspectiva das abordagens qualitativas, “não é a atribuição de um nome que estabelece o rigor metodológico da pesquisa, mas a explicitação dos passos seguidos na realização da pesquisa, ou seja, a descrição clara e pormenorizada do caminho percorrido para alcançar os objetivos, com a justificativa de cada opção feita.” (ANDRÉ, 2013, p. 96).

Neste trabalho, primeiramente foi realizada uma revisão de literatura que deram suporte às análises realizadas. Essa revisão partiu do estudo de artigos científicos publicados em sites de pesquisa, como por exemplo *Google* acadêmico e apostilas disponibilizadas pela CAPES para o curso de especialização em Gestão Pública, tendo como base temática as questões

relacionadas à cultura organizacional, clima organizacional, mudança e inovação organizacional.

Em um segundo momento, foi feito um levantamento das ações e inovações realizadas pela Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, entre julho de 2021 até julho de 2023, bem como as questões sobre o funcionamento da Comissão e as motivações que originaram tais ações e propostas de mudanças. Foram verificados alguns documentos, tais como o Decreto n. 46.644, Resoluções da SEE/MG, Pareceres do Conselho de Ética Pública de Minas Gerais, informativos, atas das reuniões da Comissão, documentos disponibilizados pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEIMG) e o e-mail institucional da Comissão de Ética. Entre os documentos internos, foram coletados o número de respostas aos e-mails de envio do periódico “Ética em Educação”, observados e coletados os comentários realizados. Outro dado documental, foi a análise das respostas do formulário de avaliação das palestras realizadas nas Superintendências Regionais de Ensino.

Além do levantamento das ações implementadas e documentos disponibilizados, foi realizado o seguinte procedimento de coleta de dados: pesquisa de opinião com participantes não identificados, através da qual os participantes puderam expressar a sua opinião e avaliar a atuação da comissão de ética da SEE/MG. Foram disponibilizadas através de formulário *online* duas pesquisas de opinião, sem identificação. Uma específica para os membros da Comissão de Ética da SEE/MG, que atuaram ou estão atualmente integrando a Comissão e outra enviada para os agentes públicos que atuam no Órgão Central, objetivando uma visão geral das opiniões. As perguntas da pesquisa realizada com os membros da Comissão não foram as mesmas realizadas com os outros agentes públicos, na medida em que estes vivenciaram todo processo de mudança como protagonistas do processo.

A pesquisa exclusiva para membros da Comissão foi enviada para 17 pessoas, sendo respondida por 14 pessoas, num total de 80,2%. A pesquisa realizada com os agentes públicos que atuam no Órgão Central, foi enviada para 740 pessoas, sendo respondida por 98 pessoas, num total de 13,3%. O prazo de disponibilização, em ambas as pesquisas, foi de 4 dias. Salientamos que as pesquisas foram respondidas voluntariamente. Foram analisados e compilados os dados das pesquisas que foram respondidas e recebidas. Esse procedimento permitiu uma visão ampla das ações implementadas, bem como o aprofundamento das questões relativas à mudança de cultura organizacional e à implementação de práticas mais eficientes. O conjunto desses saberes contribuiu para o entendimento das ações propostas pela Comissão de Ética da SEE/MG.

A intenção foi fazer um levantamento da percepção sobre a prática da Comissão de Ética, trazendo reflexões para o aprimoramento do trabalho, pautada em princípios éticos que não venham a comprometer os sujeitos participantes e a imagem da Instituição. Os processos de mudança realizados pela Comissão de Ética foram analisados sob duas óticas: o aprimoramento dos processos e a relevância para o dia a dia dos agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

O trabalho de uma Comissão de Ética pode fazer diferença no dia a dia de um agente público? O aprimoramento dos processos pode trazer mais efetividade ao trabalho? As ações da Comissão podem trazer contribuições para o ambiente de trabalho? Essas questões pretendem ser respondidas neste trabalho à luz do referencial teórico e da descrição dos dados obtidos a partir da análise dos documentos, observação dos processos e dados coletados. Tendo como objeto as práticas da Comissão de Ética da Secretaria de Educação, observadas a partir da pesquisa participante, o acesso aos dados foi facilitado. Embora a Comissão de Ética trabalhe com dados sigilosos, os dados aqui registrados não ferem esse caráter e ajudam a entender as práticas.

Para a apresentação dos dados, utilizou-se categorias de análise emergidas durante o processo de pesquisa e sob a ótica do referencial teórico: o aprimoramento dos processos no trabalho de Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação e a relevância do trabalho da Comissão de Ética para o dia a dia dos agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Sendo o objeto desta pesquisa as proposições de trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, faz-se necessário primeiramente conhecer a Comissão de Ética, sua razão de existir, suas atribuições e a identificação de alguns problemas que ocasionaram uma mudança de estratégia na sua forma de atuação. Em um segundo momento, será feito um relato sobre as ações que geraram aprimoramento dos processos. Em um terceiro momento um levantamento de opiniões de alguns servidores sobre algumas práticas realizadas com intuito de prevenção da falta ética.

##### **4.1 - A Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação**

Como já exposto, o Decreto N° 46.644 de 14 de agosto de 2014, define que haverá em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e indireta do Poder Executivo Estadual uma Comissão de Ética com a finalidade de divulgar as normas do Código de Ética e atuar na prevenção e na apuração da falta ética no âmbito da respectiva instituição. O referido Decreto, permite que o número de membros de uma Comissão de Ética pode ser diferente do estabelecido e prevê a possibilidade de Comissões de Ética nas Regionais, mediante aprovação do Conselho de Ética Pública (CONSET) Essas questões podem ser organizadas em um Regimento Interno, que também pela aprovação do CONSET.

A Comissão de Ética da Secretaria de Educação de Minas Gerais é composta por um presidente e mais doze membros, entre titulares e suplentes, que atuam em diversos setores no âmbito da Secretaria. Sendo o presidente indicado pela autoridade máxima e os demais membros indicados pelas subsecretarias e assessorias ligadas ao gabinete. Os membros que compõem a Comissão de Ética continuam com suas atividades normais de trabalho, sendo a atuação na Comissão, mais uma atividade a ser realizada, com exceção do presidente que se dedica exclusivamente aos trabalhos da Comissão. Pela especificidade da necessidade, tendo em vista o número muito grande de agentes públicos que atuam no âmbito da Secretaria de Estado de

Educação, há dois representantes da Comissão de Ética, em cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino, que atuam como colaboradores na circunscrição da Regional.

Entre as competências estabelecidas pelo Decreto para as Comissões de Ética, as três primeiras competências referem-se às práticas preventivas em relação à falta ética. Uma outra competência da Comissão é a instauração de averiguações e processos éticos. De acordo com o Código de Ética, a apuração de fato com indícios de desrespeito ao Código de Ética é realizada em razão de denúncia fundamentada e um processo ético será instaurado mediante ao entendimento de que a conduta seja passível de sanção. Nesse sentido, a governança do trabalho da Comissão é estabelecida pelo Regimento Interno, em reuniões mensais que deliberam as ações a serem realizadas com base em um Plano de Ação anual.

Embora os planos de ação contassem com campanhas de conscientização ética para inspetores escolares e gestores, bem como a possibilidade de realização de palestras on-line e o envio de boletim periódico, *podcast* e vídeo com divulgação do Código de Ética, essas ações não conseguiram ser efetivadas e havia muitos processos abertos em andamento. Poucas ações executadas foram voltadas para a orientação, aconselhamento, sensibilização e divulgação das normas éticas. Observando o acompanhamento dos planos de ação e atas de reuniões, o trabalho da Comissão de Ética estava mais voltado para apuração de denúncias e manifestações, do que para ações de prevenção. Nos documentos observados no ano de 2021, notou-se um volume significativo de averiguações preliminares e processos éticos em andamento, entre estes, alguns processos abertos nos anos de 2019 e de 2020 que ainda não estavam concluídos, totalizando um número de 18 processos.

No início ano de 2021, a Secretaria de Educação estava funcionando quase na sua totalidade sob o regime de teletrabalho, o que pode ter dificultado o andamento dos processos. Além disso, a Comissão de Ética ficou por um tempo sem um presidente e foi necessária a recomposição da Comissão. A nova Comissão de Ética instituída pela Resolução SEE Nº 4.593, de 05 de julho de 2021, começou a verificar algumas questões operacionais e se preocupar em ampliar a atuação da Comissão, procurando estabelecer um novo olhar para as relações, um novo contexto de trabalho, uma nova cultura organizacional. A preocupação foi especialmente em relação às orientações e aconselhamento aos agentes públicos sobre a ética profissional; sobre alertar os agentes públicos quanto à conduta ética, procurando diversas formas de divulgar o Código de Conduta Ética. Essas questões eram necessárias para uma ação mais efetiva, e promovendo uma reflexão entre os membros da Comissão sobre o papel da mesma à luz do Decreto e das necessidades dos agentes públicos. Bergue (2014) ao tratar do comportamento organizacional destaca que é importante que exista uma análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado. A reflexão sobre os processos trouxe um novo olhar para o trabalho da Comissão, que foi sendo consolidado e aprimorado com o passar do tempo.

Para a organização de um trabalho que possa abarcar todas as competências estabelecidas pelo Decreto, é necessário estabelecer padrões de articulação e cooperação entre os membros e com outros setores da Secretaria de Educação, uma vez que “a governança tem a ver com atos propositados, e não apenas comandos tácitos.” (GONÇALVES, 2005, p. 14). Um trabalho de orientação, aconselhamento e divulgação das normas éticas, alertam o agente público quanto à

sua conduta, promovem a prevenção de irregularidades e de faltas éticas, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável.

Em 2023, por diferentes motivos, incluindo as muitas demandas de trabalho e remanejamento interno, seis membros teriam que deixar a Comissão de Ética. De acordo com o Regimento Interno, cabe às Subsecretarias e Assessorias indicarem os seus representantes. No entanto, em janeiro de 2023, com aval do gabinete da Secretaria de Educação, a Comissão de Ética consultou os servidores efetivos, lotados no órgão central, sobre interesse em participar da Comissão de Ética. Onze pessoas se mostram interessadas e os seus nomes foram encaminhados às Subsecretarias e Assessorias para a indicação final. Em maio de 2023, foi publicada a RESOLUÇÃO SEE Nº 4.866, DE 31 DE MAIO DE 2023, que recompôs a Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, com servidores que se mostravam interessados no trabalho da Comissão.

Na pesquisa de opinião realizada, tanto os membros que deixaram a Comissão, como os membros da Comissão atual, acreditam que o trabalho da Comissão é sério e importante para o dia a dia dos servidores. Todos os outros membros acreditam que as atividades que estão sendo promovidas pela Comissão, além de ajudarem a promover a reflexão sobre a ética, podem favorecer um clima organizacional melhor. A possibilidade de que um trabalho de conscientização ética promove um ambiente mais favorável, é evidenciada por Nascimento (2012), que afirma que promover uma qualidade melhor no ambiente de trabalho, criando condições dignas para manter um clima organizacional mais favorável, evita irregularidades e denúncias.

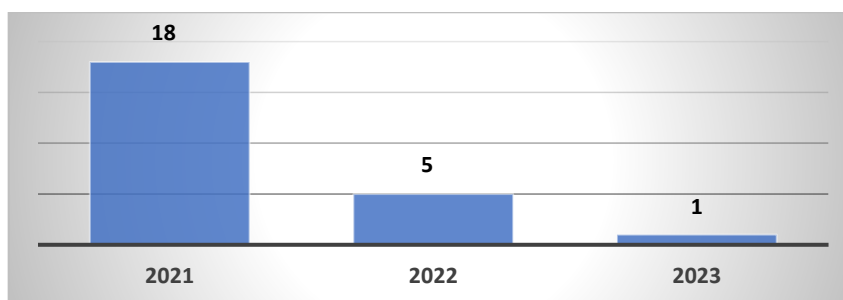
#### **4.2 - O aprimoramento dos processos no trabalho de Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação**

A necessidade de aprimoramento do trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, surgiu a partir da prática cotidiana da Comissão que foi percebendo que na maneira como estavam estabelecidos os procedimentos apresentavam lacunas ou impediam uma otimização dos processos. Foi necessário refletir sobre essas questões, com um diálogo crítico e construtivo por ocasião das reuniões ordinárias. Algumas capacitações e orientações oriundas do Conselho de Ética Pública contribuíram para que medidas fossem tomadas e questões fossem revistas.

Uma das primeiras ações estabelecidas pela nova Comissão foi a redistribuição dos processos abertos, procurando em um menor tempo possível resolver as questões e finalizá-los. Alguns membros da Comissão se desdobraram para encerrar os processos. Esse fato foi evidenciado pelo número de processos que foram encerrados em 2021 e 2022. Como já citado anteriormente, ao término do ano de 2021 estavam em andamento 18 processos. Ao final de 2022 estavam abertos apenas 5 (cinco) processos sendo 3 (três) deles instaurados no ano de 2022. Até o mês de julho de 2023, foi instaurado apenas 1 processo, conforme demonstrado no gráfico 1:



Gráfico 1  
Número de processos abertos e em andamento



Fonte: elaborado pela autora a partir da análise de documentos

Na visão dos membros da Comissão de Ética, a diminuição do número de processos instaurados pode estar relacionada ao entendimento de uma reflexão mais consciente das manifestações. Uma outra questão observada nos documentos internos, foram outras medidas saneadoras tomadas pela Comissão, tais como recomendações e orientações acerca da postura dos indivíduos, em casos mais simples ou que não tinham materialidade suficiente para a abertura de um processo ético. Foi constatado que de 15 (quinze) processos encerrados, 11 (onze) foram arquivados. Fica evidente que na perspectiva da cultura organizacional há necessidade de que sejam considerados como acontecem os processos de trabalho (BERGUE, 2014). E ainda que “o interesse na mudança precisa transcender o nível aparente e mergulhar nos estratos ocultos das relações que estruturam a organização com o propósito de transformá-la efetivamente, reorientando-a segundo as exigências ambientais emergentes.” (BERGUE, 2014. p. 67)

Um outro fator a ser considerado está relacionado à condução dos processos. Ao se deparam com algumas questões que não estavam estabelecidas no Regimento Interno da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, foi instituído em setembro de 2021 um grupo de trabalho (GT) para revisão do Regimento Interno com vistas ao aprimoramento dos processos. O grupo de trabalho formado por alguns membros da comissão estudou cada artigo e cada inciso do Regimento Interno, minuciosamente, durante um ano e meio procurando alterar questões para melhorar o fluxo e atender de forma mais eficiente as demandas e as competências da Comissão de Ética. Depois de pronto o Regimento foi submetido à aprovação de todos os membros da Comissão de Ética, à apreciação do Conselho de Ética Pública de Minas Gerais e ao gabinete da Secretaria de Estado de Educação.

Entre as questões redimensionadas no regimento, destacam-se as atribuições e competências da Comissão de Ética, dando amplitude aos aspectos de prevenção da falta ética, orientação e aconselhamento sobre ética profissional, o compartilhamento de iniciativas de caráter educativo e formativo contribuindo para o fortalecimento da consciência ética e da integridade dos agentes públicos. As competências relativas aos membros da Comissão foram aprimoradas e foram inseridas as competências dos representantes da Comissão de Ética nas Regionais de Ensino, que não tinham formalmente uma definição de suas competências.

Como já citado na revisão da literatura, para que as mudanças aconteçam é necessário que estas sejam entendidas por todos os agentes da organização e sobre a importância de distribuir as responsabilidades (CERIBELI E MERLO, 2013). Como afirma Policarpo (2018, p. 04), “torna-se fundamental, na implantação da mudança organizacional, esclarecer e conscientizar os indivíduos sobre a necessidade da mudança e, principalmente, dos resultados para as pessoas e para a organização.” O novo Regimento da Comissão de Ética foi publicado por meio da RESOLUÇÃO SEE Nº 4.844, DE 27 DE ABRIL DE 2023 e está disponível no site da Secretaria de Estado de Educação.

Uma das exigências colocadas no Decreto, parágrafo único, do Art. 3º, é que o agente público deve prestar compromisso solene de acatamento e observância ao disposto no Código de Ética, em formulário próprio estabelecido pelo Conselho de Ética Pública a ser arquivado juntamente com os documentos comprobatórios de seu vínculo com o Poder Executivo no respectivo órgão ou entidade. O número de agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação é superior a 200.000, considerando concursados e contratados temporariamente. Há uma rotatividade grande dos agentes contratados temporariamente para substituições de professores e auxiliares de serviço. Todos esses agentes deveriam assinar o Termo de Compromisso Solene, conforme define o Código de Ética referido acima.

O problema identificado foi que o Modelo do Termo de Compromisso disponibilizado pelo CONSET, exigia a assinatura do agente e do presidente da Comissão de Ética do Órgão. Como os professores e auxiliares de serviço das escolas estaduais, não tem acesso ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI), no qual há a possibilidade de assinatura digital, os Termos de Compromisso transitavam fisicamente entre todas as escolas estaduais do estado até à Cidade Administrativa, em Belo Horizonte, o que se mostrava pouco sustentável em um estado de proporções tão grandes como Minas Gerais, o que gerava um fluxo moroso e alto dispêndio financeiro. Uma função que foi delegada aos representantes da Comissão de Ética nas Regionais de Ensino. Os representantes das Regionais, muitas vezes, não conseguiam controlar quais eram os servidores que assinavam o Termo de Compromisso e ainda havia a dificuldade de envio por malotes à Secretaria de Educação para a assinatura do presidente da Comissão de Ética, resultando em pilhas de papel acumulado, considerando o número de profissionais que atuam na Secretaria de Estado de Educação.

A comissão decidiu enviar ao Conselho de Ética Pública de Minas (CONSET) uma solicitação formal sugerindo a retirada do campo de assinatura do presidente da Comissão de Ética, mantendo apenas a assinatura do servidor, uma vez que o agente público ao assinar o Termo declara conhecer o Código de Conduta Ética e compromete-se a observar e o acatar o mesmo. O resultado foi que o Conselho de Ética se reuniu e por meio da Deliberação nº 23 de 04/05/2022, considerou “a necessidade de atualizar e racionalizar a gestão do Termo de Compromisso Solene, adaptando-os às tecnologias de informação e comunicação e eliminando registros inócuos.” (CONSET, 2022) Um documento modificado ocasionou uma mudança estratégica e organizacional, favorecendo muito os trâmites do trabalho, de forma que todos os agentes públicos, que atuam na Secretaria de Educação saibam que existe um Código de Ética e assumam o compromisso de cumpri-lo.

Com a publicação do novo Termo de Compromisso Solene, sem a necessidade da assinatura do presidente da Comissão de Ética, houve uma articulação com a Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas da SEE/MG para que este Termo fizesse parte oficial da documentação que os servidores que tomam posse em algum cargo, ou ainda, de todos os servidores contratados, independentemente do período de contrato, tem que assinar. Assim, o Termo de Compromisso está inserido no Sistema de Controle de Pessoal da SEE/MG (SYSADP). Qualquer servidor que venha a trabalhar no âmbito da SEE/MG, assina obrigatoriamente o Termo de Compromisso e todos os gestores estão sendo orientados a enviar o Código de Ética na íntegra, e ainda, o Livreto informativo elaborado pela Comissão.

Na perspectiva de inovação, essa iniciativa da Comissão de Ética foi fundamental para otimizar os recursos disponíveis e favorecer a abrangência quase totalitária de assinaturas por parte dos agentes públicos, o que vai ao encontro com as ideias de Soares (2002), destacadas por Ferreira, 2012, de que a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional. Essa otimização dos processos foi possível mediante a parceria realizada com a Subsecretaria de Gestão de Recurso Humanos. Como afirma Ferreira (2012, p. 33), “o processo de inovação encontra-se fortemente associado ainda ao Contexto, ou seja, ao local ou ambiente institucional no qual as ideias inovadoras são desenvolvidas e articuladas entre as pessoas, criando múltiplos ambientes ordenados, possibilitando que os Resultados ocorram um período após serem desenvolvidos e implementados.”

De acordo com o artigo 53 da Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019, a Ouvidoria Geral do Estado (OGE) é o órgão responsável por receber, analisar, encaminhar e acompanhar, até a decisão administrativa final, manifestações, sugestões, denúncias, reclamações, críticas, elogios, solicitações, reclamações sobre a prática de assédio moral e denúncias de corrupção e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização de tais serviços. No entanto, a Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação não estava ligada diretamente à Ouvidoria e não tinha acesso às manifestações e denúncias que lá chegavam. A Comissão ainda estava utilizando formulário próprio para o recebimento de manifestações.

Em 2022, para atender a prescrição da Lei nº 23.304, foi realizada uma articulação com a Ouvidoria Educacional, que no âmbito da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, é o canal responsável por acolher as denúncias, reclamações, elogios, sugestões e solicitações sobre os serviços públicos e servidores da área da Educação. A Comissão passou a ter acesso ao canal da Ouvidoria, e a partir de então, poderia receber as manifestações e denúncias relacionadas à falta ética. Uma das questões discutidas no processo de articulação foi como seria o fluxo de encaminhamento, considerando a grande demanda da Secretaria de Estado de Educação. Já era prática da Ouvidoria Educacional, enviar as manifestações que chegavam para a Regional de Ensino ou para a área da Secretaria de Educação a que se referia a manifestação, mas não à Comissão de Ética. Aproveitamos esse fluxo para otimizar o trabalho da Comissão

Em cada Superintendências Regional de Ensino existe o Serviço de Inspeção Escolar, com as atividades exercidas por servidor ocupante do cargo Analista Educacional/Inspeção Escolar (ANE/IE), que tem entre as suas atribuições a garantia do funcionamento das escolas, em todos os aspectos, atendendo todas as escolas de seu setor. Os inspetores escolares recebem na sua

área de atuação as demandas da ouvidoria educacional. Sendo assim, a Comissão de Ética e a Ouvidoria Educacional, fizeram uma articulação com o Serviço de Inspeção Escolar para o recebimento de manifestações e verificação *in loco* da possível ocorrência de falta Ética. Foi organizado um fluxo de trabalho, de forma que a Comissão de Ética receba os casos com uma análise preliminar realizada pela equipe da inspeção escolar nas regionais, podendo atuar de forma mais ampla e ao mesmo tempo mais pontual, uma vez que o número de servidores que atuam na SEE/MG é muito grande, promovendo a racionalização do tempo e do trabalho. De acordo com os estudos de Ferreira (2012), a articulação e o alinhamento entre os responsáveis pela inovação nas organizações públicas, pode favorecer uma inovação mais consistente. O autor também menciona que é objetivo da inovação otimizar recursos disponíveis, melhorando o desempenho organizacional do Estado. Essa preocupação com a otimização dos recursos e do tempo favorece a efetividade das ações.

Uma outra atividade realizada pela Comissão de Ética foi a elaboração de um livreto informativo com o objetivo de facilitar o acesso a alguns artigos do Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, contendo basicamente os Princípios e Valores Fundamentais; os Direitos e Garantias no ambiente de trabalho; os Deveres e as Vedações do agente público, bem como os artigos que contemplam as ações das comissões de ética. Esse livreto foi encaminhado a todos os servidores e gestores e está disponibilizado no site da Secretaria de Estado de Educação, facilitando o acesso e o conhecimento dos servidores em relação aos princípios e valores éticos promovendo uma maior harmonia no ambiente de trabalho. “É de suma importância que em todas as organizações haja um ambiente de trabalho amistoso que proporcione trocas agradáveis, harmoniosas e sadias entre as pessoas para que estas trabalhem satisfeitas e motivadas em busca do sucesso.” (SOUZA, 2015, p. 328)

Nesse mesmo sentido de orientação e divulgação do Código de Ética, a Comissão de Ética elabora e envia mensalmente o periódico “Ética em Educação” a todos os e-mails institucionais cadastrados em dois grupos: grupo administrativo e grupo de professores, totalizando aproximadamente 272.000 servidores por mês. Os periódicos contêm textos e mensagens de diversos autores, tentando trazer para a prática do dia a dia mensagens que possam trazer uma reflexão sobre a postura ética do agente público. A ideia do envio de boletim periódico já fazia parte dos planos da Comissão de Ética antes de julho de 2021, e alguns exemplares foram enviados, mas foi interrompido por um tempo. Foi montado um Grupo de trabalho para discutir a respeito do formato e o layout do periódico. A partir de novembro de 2021 até julho de 2023, data que compreende esta pesquisa, o periódico foi enviado todos os meses sem interrupção, com um layout mais chamativo.

A Comissão também tem realizado palestras e rodas de conversa sobre a postura ética do agente público. Essas ações foram realizadas no ano de 2022 e 2023 de maneira *on-line* e presencial, em algumas escolas estaduais, em 15 Superintendências Regionais de Ensino e em Subsecretarias da SEE/MG, atingindo aproximadamente 2000 servidores. As palestras são esquematizadas e proferidas de acordo com o público-alvo, procurando contemplar as especificidades da área de atuação: gestores, professores, analistas e técnicos. As palestras nas Superintendências Regionais de Ensino foram realizadas mediante convite dos Superintendentes regionais, a partir da divulgação entre eles sobre a experiência positiva com

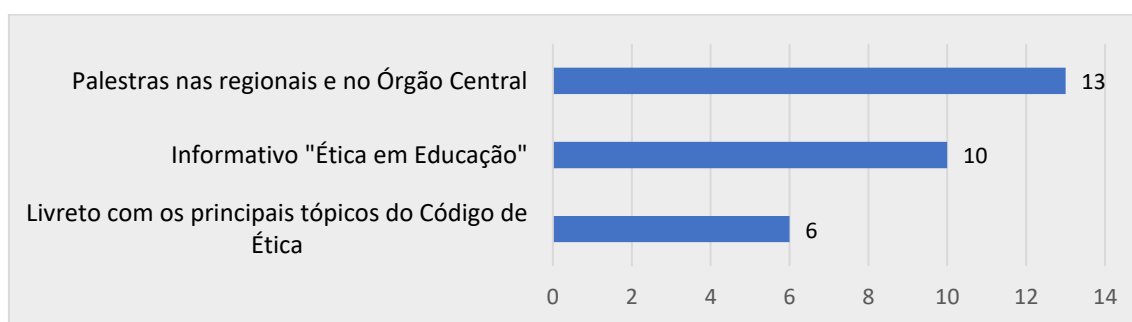
este trabalho da Comissão de Ética, aproveitando os encontros gerenciais com os gestores escolares ou projetos de acolhimento aos servidores. As palestras nas escolas, surgiram de necessidades específicas relativas a diversos problemas de relacionamento no ambiente escolar, articuladas pelas Superintendências Regionais de Ensino. As palestras no âmbito do Órgão Central foram realizadas para as equipes que atuam na Subsecretaria de Articulação Educacional, na Subsecretaria de Administração e Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, por ocasião dos encontros gerenciais.

Uma outra ação realizada pela Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação é o atendimento ao servidor. A partir do momento que a Comissão ficou mais conhecida, seja pelo envio do periódico ou seja pelas palestras realizadas, os servidores começaram a procurar a Comissão de forma mais frequente, tirando dúvidas sobre algumas questões, especialmente sobre situações ocorridas, das quais eles acreditam que pode ter ocorrido uma falta ética ou assédio. Os atendimentos acontecem de forma presencial, pelo google meet ou em respostas a e-mails. Nenhum servidor que procura a Comissão fica sem uma resposta, inclusive quando as questões não estão enquadradas no âmbito de atuação das Comissão. Geralmente são dadas orientações de como o servidor deve proceder mediante a situação que se pretende resolver.

Na pesquisa de opinião realizada com os membros que fizeram ou fazem parte da Comissão de Ética nos últimos dois anos, foram listadas algumas ações e perguntado quais das ações contribuem para a divulgação do Código de Conduta Ética. Poderiam ser assinaladas mais de uma alternativa. Os resultados apontam que a quase totalidade dos membros da Comissão que responderam à pesquisa acreditam que a realização de palestras é a ação que mais contribui para a divulgação do Código de Ética. Os dados estão registrados no gráfico 2.

Gráfico 2

Ações da Comissão de Ética que contribuem para a divulgação do Código de Conduta Ética na visão dos membros da Comissão



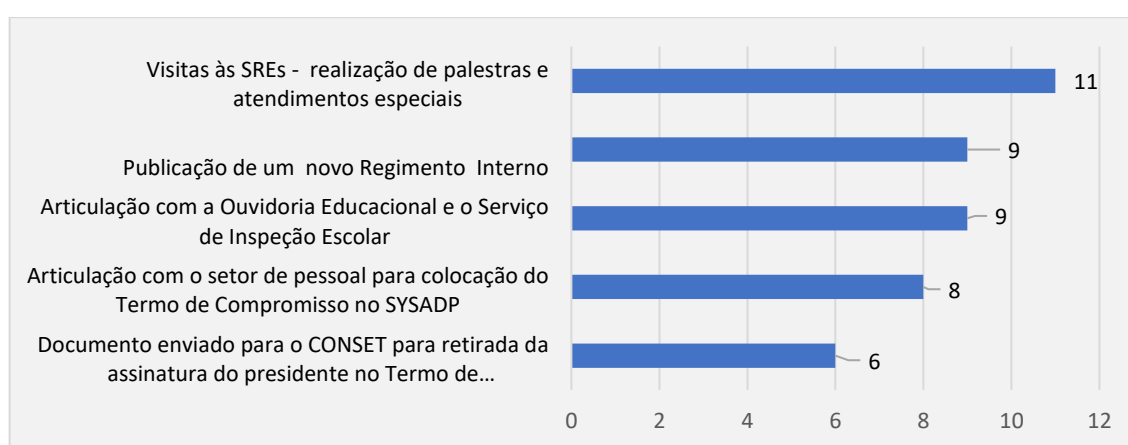
Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de opinião realizada com os membros da Comissão de Ética

As palestras aproximaram a Comissão de Ética dos agentes públicos. Isso se dá pelo fato de terem sido realizadas presencialmente e pela oportunidade de diálogo através do momento aberto a contribuições e perguntas. O contato pessoal demonstra a importância da dimensão

humana na alocação dos esforços para alcançar o objetivo, o que envolve o das ações de forma mais próxima das particularidades que compõe a organização. (BERGUE, 2014)

Todas as ações propostas pela Comissão, objetivavam especialmente em atender o Decreto N° 46.644 em formas mais eficiente, na proposta de orientar e aconselhar os agentes públicos sobre a ética profissional, alertar aos agentes públicos quanto à conduta ética, procurando diversas formas de divulgar o Código de Conduta Ética. Um caráter inovador reconhecido pelos membros da Comissão, conforme os dados demonstrados no gráfico 3.

Gráfico 3  
Ações da Comissão de Ética que consideradas uma forma de inovação na visão dos membros da Comissão



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de opinião realizada com os membros da Comissão de Ética

Percebe-se que em primeiro lugar encontram-se as visitas às Superintendências Regionais de Ensino para realização de Palestras e atendimentos especiais, em segundo lugar estão a publicação do novo Regimento Interno e a articulação com a Ouvidoria Educacional e o Serviço de Inspeção Escolar. Todos os membros da Comissão de Ética que responderam à pesquisa consideram que as ações elencadas acima, dinamizaram o trabalho da Comissão de Ética.

As ações realizadas podem ser caracterizadas como uma mudança organizacional, na medida em que o trabalho da Comissão começou a focar outros aspectos, aumentando as ações de prevenção. Uma mudança de cultura que pôde ser observada pelos próprios membros da Comissão. Dos que responderam à pesquisa de opinião 8 (oito) membros concordam totalmente, e 5 (cinco) parcialmente, que o trabalho da Comissão de Ética está passando por mudanças, de uma cultura de punição para uma cultura de conscientização e prevenção. Um consolidado das ações implementadas pela Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, estão dispostas no quadro 1.

Quadro 1  
Consolidado de ações realizadas

	<b>Ações implementadas pela Comissão de Ética da SEE/MG entre julho de 2021 e julho de 2023</b>
<b>Foco na melhoria dos processos</b>	1. Encerramento de processos éticos e averiguações preliminares pendentes
	2. Publicação do novo Regimento Interno
	3. Envio de solicitação ao CONSET para retirada da assinatura do presidente da Comissão de Ética dos Termos de Compromisso Solene
	4. Articulação com a Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas para inclusão dos Termos de Compromisso Solene no SYSADP
	5. Articulação com a Ouvidoria Educacional e o Serviço de Inspeção Escolar favorecendo uma atuação mais ampla e pontual
<b>Foco na divulgação do Código de Conduta Ética e prevenção da falta ética</b>	1. Elaboração de um Livreto para fácil acesso dos servidores aos principais pontos do Código de Conduta Ética
	2. Envio mensal do periódico “Ética em Educação”
	3. Palestras e rodas de conversa presenciais e <i>on-line</i>
	4. Atendimento aos servidores de forma presencial, pelo <i>google meet</i> ou em respostas a e-mails.

Fonte: elaborado pela autora

As ações propostas buscaram melhorar os processos, otimizando os recursos e o tempo, bem como orientar, aconselhar e alertar os agentes públicos sobre a ética profissional e a conduta no ambiente de trabalho, visando promover uma cultura ética no ambiente da Secretaria de Estado de Educação. Outro ponto importante a ser considerado para o aprimoramento dos processos é relativo às reuniões internas da Comissão. Metade dos membros consideram que as reuniões são participativas, mas poderiam ser mais objetivas. Outra metade considera que são participativas e produtivas. Consideram ainda, que se sentem ou se sentiram bem (4 membros) ou muito bem (10 membros) em fazer parte da Comissão de Ética da Secretaria de Educação de Minas Gerais. “O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência.” (BERGUE, 2014, p. 64)

Além disso, é perceptível que os membros da Comissão aumentaram o nível de comprometimento e de satisfação em fazer parte da Comissão de Ética. Esse fato é evidenciado pelo número de participações nas reuniões ordinárias da Comissão. Tanto membros titulares como suplentes, só não participam das reuniões por estarem de férias, por problemas de saúde, ou por questões urgentes de trabalho. Esse resultado está de acordo com os estudos de Guimarães e Borges (2011, p. 111) “quando a mudança é bem elaborada e bem realizada suas chances de sucesso aumentam consideravelmente, pois traz consequências positivas em relação aos colaboradores, aumentando o nível de comprometimento e de satisfação.”

As ações realizadas modificaram um contexto de trabalho, promoveram oportunidades e trouxeram inovação para os processos. No entanto, é preciso identificar se essas mudanças e

inovações tem sido relevante para os agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação.

#### **4.3 - A relevância do trabalho da Comissão de Ética para o dia a dia dos agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.**

Para entender se o trabalho da Comissão de Ética tem atingido e impactado de alguma forma os agentes públicos que atuam na Secretaria de Estado de Educação foi feito um levantamento dos e-mails recebidos após o envio do periódico *Ética em Educação*, um levantamento dos *feedbacks* recebidos por formulário de avaliação após a realização das palestras nas Superintendências Regionais de Ensino, bem como os dados obtidos na pesquisa de opinião realizada com os servidores que atuam no órgão central da Secretaria de Estado de Educação.

Como já informado, mensalmente o periódico “*Ética em Educação*” é enviado a todos os servidores que têm e-mail institucional cadastrado. Logo após o envio começam a surgir respostas ao e-mail enviado, com considerações a respeito do periódico. Nota-se que entre retornos dos servidores, a grande maioria agradece o envio do periódico, mas também há elogios e comentários positivos sobre o conteúdo; bem como perguntas sobre diversos assuntos, críticas e reclamações. O levantamento dos comentários no e-mail institucional mostra que há por parte de alguns servidores, o reconhecimento da importância, tanto do trabalho da Comissão de Ética, como da necessidade de se discutir no âmbito das escolas e no ambiente administrativo questões relativas à postura ética. Abaixo, algumas falas extraídas do e-mail institucional:

*“Agradeço o envio das informações e acompanho as ações a serem aplicadas. Sempre uma possibilidade de crescimento.”*

*“A educação precisa reforçar e propiciar cada dia mais este tipo de reflexão em seus ambientes, investir corajosa e pedagogicamente na formação ética das novas gerações.”*

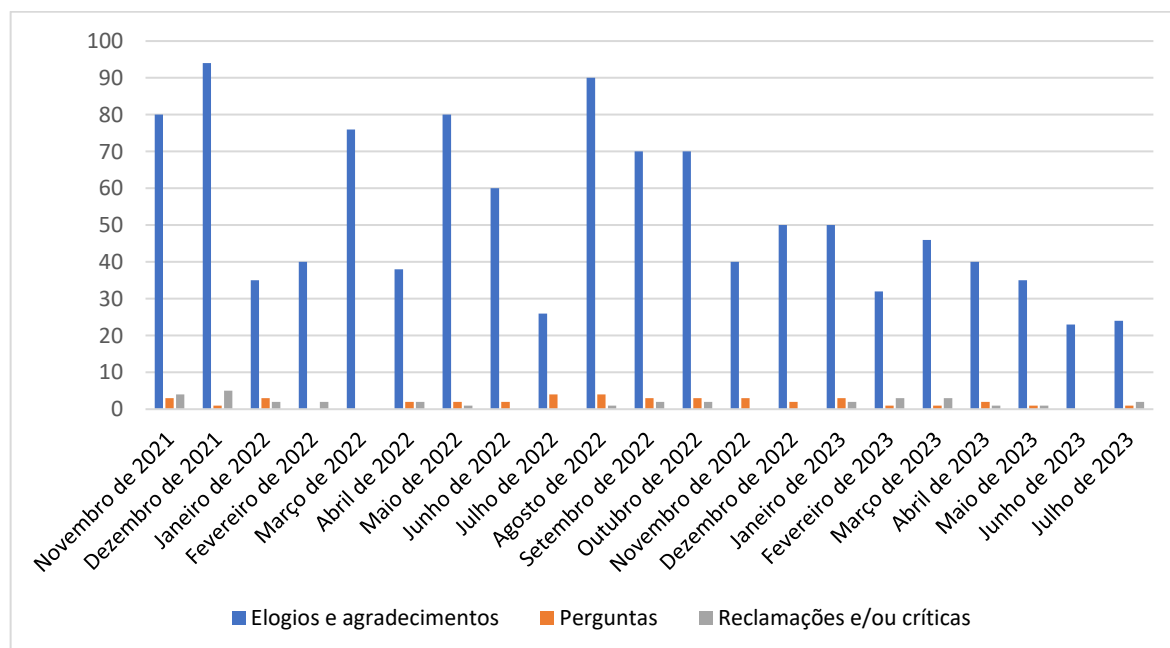
*“Sou apaixonada pelos informativos desta comissão.guardo ansiosa todos os meses a publicação. Acompanho e aplico na minha vida profissional e pessoal, ainda assim, aproveito também para construir atividades para os meus alunos.”*

*“Não somos perfeitos, mas podemos ser éticos.”*

Em relação aos dados levantados no e-mail institucional da Comissão de Ética após o envio do periódico, o gráfico 4 traz um demonstrativo de como se apresentam esses retornos mensais.



Gráfico 4  
Número de *feedbacks* recebidos por e-mail em relação ao Periódico “Ética em Educação”



Fonte: elaborado pelo autor a partir de levantamento de dados no e-mail institucional

Ao analisar os dados, percebe-se o destaque dos elogios e dos agradecimentos. Outra questão é que nos meses próximos às férias e recessos escolares há poucos comentários, uma vez que a maioria dos servidores que atua na educação atuam nas escolas. Uma outra observação é que o número de comentários foram diminuindo com o passar do tempo. O que vale uma reflexão sobre os conteúdos abordados nos meses que tiveram um destaque maior, ou nos meses em que os comentários foram e número menor. Em relação às críticas e reclamações, os números são consideravelmente menores e envolvem mais as questões relativas às políticas públicas e aos gestores, como se os servidores estivessem aproveitando a oportunidade para um desabafo.

Uma questão importante em relação ao conteúdo do periódico é a utilização destes em reuniões, durante as aulas e em painéis. Alguns comentários transcritos do e-mail apontam essa prática:

*“Tenho acompanhado todos os Boletins enviados e, muitos dos pensamentos dos autores conhecidos que vocês têm colocado, tenho usado nas minhas reuniões de orientação e monitoramento das escolas que acompanho.”*

*“Estou lecionando a matéria de Projeto de Vida para a EJA e vendo estes e-mails, achei bem interessante o material para as nossas discussões em sala de aula.”*

*“Obrigada e parabéns pela riqueza dos textos enviados. Vou utilizá-los em minhas reuniões.”*

*“Sensacional, vou imprimir e colar aqui no setor.”*

*“Amei! Usarei como pauta do Módulo II de amanhã.”*

Na pesquisa de opinião realizada com os servidores que trabalham no Órgão Central, 90% dos servidores que responderam à pesquisa e opinião, declaram conhecer e receber o Periódico *Ética em Educação*. 50% destes responderam que leem integralmente e acham o conteúdo relevante. 45% afirmaram que leem apenas algumas partes mais interessantes. Apenas 5% recebem, mas nunca leram. Esses dados sugerem que o periódico “*Ética em Educação*” tem alcançado os servidores, ainda que poucos, em relação ao todo da Secretaria de Educação, e promovido reflexões sobre questões éticas. Bergue (2014) afirma que “o interesse na mudança precisa transcender o nível aparente e mergulhar nos estratos ocultos das relações que estruturam a organização com o propósito de transformá-la efetivamente, reorientando-a segundo as exigências ambientais emergentes.” (BERGUE, 2014, p. 67)

As opiniões dos servidores em relação às palestras proferidas é um dado importante para o entendimento se essa prática é relevante ou não. Após a realização das palestras nas Superintendências Regionais de Ensino, a Comissão de ética, envia um formulário de avaliação, com vistas a obter um *feedback* do trabalho desenvolvido para o aprimoramento das ações. O formulário de avaliação das palestras, foi composto com perguntas básicas e com a seguinte descrição: “Este formulário tem por objetivo obter o retorno da SRE sobre a palestra proferida pela Comissão de Ética. Estamos em momento de reestruturação das ações, e gostaríamos de saber um pouco mais sobre as impressões e o impacto nas equipes envolvidas”.

As oito Superintendências Regionais de Ensino que responderam o formulário de avaliação consideram que a palestra e os temas abordados trouxeram envolvimento e engajamento entre os agentes públicos que participaram e que todas as perguntas e comentários dos servidores foram respondidos satisfatoriamente. Não foi proposta nenhuma sugestão por parte da Superintendências Regionais de Ensino, mas alguns comentários sobre como o tema foi abordado:

*“Excelente palestra! Didática, leve e com grande importância.”*

*“Conseguiu de forma interativa e leve, trazer um tema tão sério e necessário que é a Ética no serviço público.”*

*“Foi um momento muito rico. Apesar da densidade do tema, tudo foi passado de forma leve e enriquecedora.”*

Em uma das Superintendências Regionais de Ensino, o formulário de avaliação foi enviado aos gestores escolares que participaram da palestra, sendo respondido por 34 destes gestores. Os dados obtidos nessa avaliação mostram que alguns gestores das escolas têm uma visão um pouco diferente do que os gestores das regionais de ensino. Enquanto todos os gestores das regionais consideram que a palestra e o tema abordados trouxeram envolvimento, três gestores escolares ficaram na dúvida a esse respeito. Em relação, se as perguntas e comentários foram respondidos satisfatoriamente, um dos gestores escolares acredita que não foram e outro não se sentiu contemplado totalmente. A tabela 1 apresenta esse consolidado.

Tabela 1  
Visão dos servidores que participaram de palestra realizada em uma regional

	Você acredita que a palestra e o tema abordados trouxeram envolvimento ou engajamento entre os agentes públicos?				As perguntas e comentários dos servidores foram respondidos satisfatoriamente?			
	Total	Sim	Não	Talvez	Total	Sim	Não	Talvez
<b>Gestores das regionais</b>	8	8	0	0	8	8	0	0
<b>Gestores das escolas</b>	34	31	0	3	34	32	1	1

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise dos dados de documentos.

Considerando a experiência no evento, todas as regionais afirmaram que solicitariam novamente à Comissão de Ética a realização deste tipo de ação, bem como indicariam para outros. Observando as respostas do formulário, verificou-se apenas um comentário dos que não se sentiram contemplados. *“Alguns dos questionamentos não tinham resposta, não por parte da palestrante, mas por falta de amparo legal. Por exemplo, trajes adequados.”* Em relação à experiência neste evento, a pergunta sobre qual a probabilidade de você solicitar a realização da palestra ou indicar para outros, dos servidores que afirmaram que solicitariam a palestra, 4 solicitariam com modificações.

Em relação à modificação da palestra os dados apontam as seguintes sugestões:

*“Talvez o uso de mais exemplos reais de cada um dos tópicos levantados.”*

*“Focar mais no Estatuto do Servidor.”*

*“Diminuir um pouco a quantidade de vídeos e textos ilustradores”*

*“Demonstrar situações que acontecem no cotidiano das escolas”*

Esse retorno é muito importante para melhoria dos processos. Bergue (2014, p. 47) afirma que “a análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público, com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.” Nesse sentido, a reflexão sobre como estão sendo desenvolvidas as práticas favorece o aperfeiçoamento das ações, traduzindo-se em eficiência no trabalho. Alguns gestores também fizeram comentários positivos entre os quais destacam-se a reflexão sobre as atitudes no ambiente de trabalho e a possibilidade de

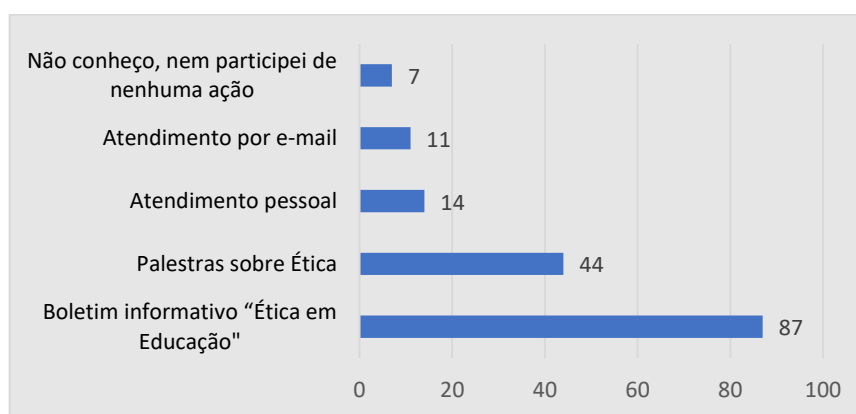
melhorar as relações na vida como um todo. De forma geral, os gestores avaliaram positivamente as palestras realizadas.

Os dados apontam que a palestra é uma forma eficaz de comunicação e prevenção da falta ética. Esse resultado vai ao encontro da opinião dos membros da Comissão de Ética e com os resultados da pesquisa de opinião realizada com os servidores que atuam no Órgão Central da SEE/MG. Os dados apontam que dos 90% dos servidores que participaram das palestras realizadas nas reuniões organizadas pelas subsecretarias no órgão central, acreditam que os temas e os conteúdos abordados trouxeram reflexões sobre a Ética no serviço público. O diálogo e a proximidade com os servidores são importantes no contexto do serviço público. Durante os momentos de palestras, notou-se entre os servidores uma gratidão às suas chefias, por proporcionar esse momento de reflexão. Como afirma Bergue:

...a dimensão humana das organizações, seus componentes e suas relações, tende a ocupar espaço de destaque no elenco de prioridades de alocação de energia e esforços por parte do gestor. Sendo assim, a este revela-se de suma importância o desenvolvimento da capacidade de compreender os mecanismos e a dinâmica do comportamento humano nas organizações, notadamente naquelas do setor público, as quais estão revestidas de particularidades de regulação bastante particulares e dignas de destaque. (BERGUE, 2014, p. 93)

A pesquisa de opinião com os servidores demonstrou que algumas questões merecem cuidado por parte do trabalho da Comissão de Ética. Embora apenas um servidor, entre os 98 (noventa e oito) servidores que preencheram o formulário de pesquisa, afirmou que nunca ouviu falar da Comissão de Ética, 44% destes dizem que tem pouco conhecimento sobre a atuação da Comissão. Observe os dados do gráfico:

Gráfico 5  
Conhecimento dos servidores em relação às ações promovidas pela Comissão de Ética



Elaborado pela autora com base na pesquisa de opinião realizada com os servidores

Algumas outras questões abordadas na pesquisa de opinião entre os servidores que atuam no Órgão Central, remetem que as ações realizadas pela Comissão de Ética não foram suficientes para que todos os servidores compreendessem o papel de uma Comissão de Ética, bem como a

importância da sua existência, o que vai ao encontro com a afirmação de Bergue (2014) de que a mudança é fundamentalmente um processo de aprendizagem e os resultados positivos tendem a ser proporcionais à amplitude da compreensão do fenômeno. Essa questão pode ser observada na tabela 2.

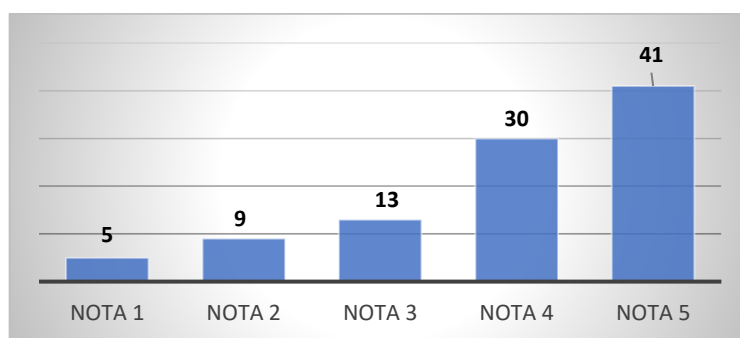
Tabela 2  
Opinião dos servidores a respeito do trabalho da Comissão de Ética

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Neutro	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Na sua perspectiva, o trabalho da Comissão de Ética é importante para manter a ética no ambiente de trabalho da Secretaria de Educação?	72	12	10	2	2
Você se sente confiante de que as questões discutidas na Comissão de Ética são tratadas de forma confidencial?	54	14	23	4	3
Quanto você concorda com esta afirmação: “O trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Educação tem trazido reflexões e feito diferença na minha vida.”	27	29	32	3	7

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de opinião realizada com os servidores

Os servidores avaliaram a atuação da Comissão de Ética em uma escala de 0 a 5, considerando a 5 a maior nota. O propósito desta avaliação é perceber de maneira geral como está atuação da Comissão de Ética na visão dos servidores. O gráfico 6 demonstra os dados coletados.

Gráfico 6  
Nota dada à Comissão de Ética em uma escala de 0 a 5



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de opinião realizada com os servidores

Embora os resultados apontem que a Comissão de Ética tenha sido bem avaliada por 70% dos servidores que responderam à pesquisa de opinião, os outros 30% merecem uma atenção especial. Os dados demonstram que ainda há muito trabalho a ser realizado. Um momento de repensar as ações e os trabalhos a serem desenvolvidos, especialmente no tocante ao papel da

Comissão de Ética no âmbito da Secretaria de Educação. Algumas mudanças trouxeram inovação em relação à eficiência e melhoria dos processos, identificadas especialmente pelos membros da Comissão, mas essas podem dia a dia ser aperfeiçoadas a partir de discussões e reflexões internas, incluindo a questão da dinamização das reuniões e análise das manifestações.

As ações realizadas referentes à reflexão sobre a postura ética, apontam resultados positivos. Essas ações devem ser aprimoradas a partir das considerações elencadas e ampliadas na medida em que trouxeram resultados significativos para muitos servidores. Nesse sentido, é importante continuar com o periódico “Ética em Educação, com a realização de palestras e atendimento aos servidores, bem como realizar parcerias com outros setores para otimizar, tempo, recursos e favorecer uma ampliação dos caminhos para o trabalho de reflexão sobre a postura Ética, prevenção da falta ética e a ainda alertar os agentes públicos sobre a conduta ética.

No entanto, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de melhoria dos processos de comunicação com servidores em relação às competências e a importância da Comissão de Ética, uma vez que a mudança bem-sucedida é aquela que emerge de um novo conhecimento e é resultante de práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional (Marques, 2016). Nesse sentido, é necessário que a Comissão de Ética repense as formas de comunicação, a fim de que todos tenham o entendimento claro do trabalho que a Comissão realiza e o seu papel no âmbito da Secretaria de Educação. Deverão ser acrescentadas às ações que já vem sendo realizadas, outras ações que possam ampliar essa comunicação, tornando-a mais eficiente, de forma que todos os servidores possam ter um contato mais efetivo.

A proposta consiste em articular com o gabinete da Secretaria de Estado de Educação, a utilização das redes sociais, realização de *Lives*, o oferecimento de um curso a distância sobre Ética e Educação, uma ampliação das visitas *in loco* nas regionais, promovendo palestras sobre a postura ética e parcerias com outros setores da Secretaria com vistas a otimização dos processos. A proposta está resumida no quadro 2.

Quadro 2  
Proposta de intervenção

	<b>O que deve ser implantado para sanar a lacuna existente</b>
<b>O que?</b>	Repensar as formas de comunicação em relação ao papel da Comissão de Ética, acrescentando outras ações que possam ampliar a comunicação e aprimorar as já existentes
<b>Quem?</b>	Comissão de Ética/Chefia de Gabinete
<b>Como?</b>	Articular com o gabinete da Secretaria de Estado de Educação de MG, a utilização das redes sociais, a realização de <i>Lives</i> , o oferecimento de um curso a distância sobre Ética e Educação, a ampliação das visitas <i>in loco</i> nas regionais e ampliar as parcerias com os outros setores da SEE.
<b>Para quê?</b>	Para tornar a comunicação mais eficiente, com vistas ao contato mais efetivo com os servidores, para que estes sejam esclarecidos em relação à existência da Comissão de Ética, bem como a importância da sua atuação no âmbito da SEE/MG. Um ambiente ético proporciona um clima organizacional agradável e mais produtivo.

Fonte: elaborado pela autora

Há necessidade de que a ética seja vista como algo importante no âmbito da organização. Ela precisa ser muito mais do que apenas um valor presente no Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Educação. O trabalho realizado pela Comissão de Ética precisa ser reconhecido pelos líderes para que possa ocasionar mudanças no clima organizacional com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho. De acordo com Souza (2015), as empresas devem se preocupar com clima organizacional e um clima agradável pode fazer toda a diferença no setor público.

É de suma importância que em todas as organizações haja um ambiente de trabalho amistoso que proporcione trocas agradáveis, harmoniosas e sadias entre as pessoas para que estas trabalhem satisfeitas e motivadas em busca do sucesso. Para que isto ocorra é muito importante que a Gestão de Pessoas das empresas esteja em constante análise do ambiente organizacional, sempre em busca de melhorias contínuas. (SOUZA, 2015, p. 328)

Nos momentos de atendimento aos servidores, algumas questões foram colocadas sobre o clima organizacional. A valorização dos profissionais, as relações de trabalho, os relacionamentos interpessoais têm impactado a motivação interna de muitos servidores, promovendo a insatisfação. Talvez essa também seja uma questão que favorece o descrédito do trabalho da Comissão de Ética da Secretaria de Educação de Minas Gerais. As medidas a serem adotadas contribuirão para que as competências da Comissão sejam conhecidas no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, para aumentar a credibilidade dos servidores na atuação dos processos relativos à Comissão de Ética, para aprimorar as ações que já vem sendo realizadas, fortalecer a reflexão sobre a postura ética, bem como para melhorar o clima organizacional no âmbito da Secretaria de Educação, tornando o ambiente mais agradável e produtivo.

## 5. CONCLUSÃO

Mudanças e inovações são bem-vindas e necessárias para a melhoria dos processos. De acordo com os autores estudados, fica evidente que a mudanças e as inovações no serviço público contribuem para a efetividade das ações, bem como favorecem a otimização dos recursos, promovendo benefícios e melhorando o desempenho organizacional. Outra contribuição dos autores está relacionada à motivação, produtividade e satisfação dos servidores, a partir de um clima organizacional agradável e participativo. Corroborando com a questão do clima organizacional, a atuação ética dos servidores públicos no trato com o público e com os colegas de trabalho, uma vez que a reflexão e a apropriação dos princípios éticos que regem a conduta do agente público, é fundamental para a qualidade de vida no trabalho e para o atendimento ao público em geral.

Os resultados desta pesquisa proporcionaram uma compreensão, ainda que não completa, das propostas de trabalho da Comissão de Ética, bem como das repercussões do trabalho realizado entre os servidores da educação. Pela análise, fica evidente que as mudanças e inovações promovidas pela Comissão de Ética, modificaram o contexto organizacional e dinamizaram o trabalho. Essa questão foi evidenciada nos dados coletados na pesquisa de opinião dos membros da Comissão. A pesquisa favoreceu uma compreensão melhor dos processos no dia a dia do trabalho da Comissão. As mudanças foram acontecendo de forma natural a partir das necessidades, por isso não ficou aparente a resistência à mudança, como é comum nos processos que afetam a cultura de uma organização. Uma outra questão que ficou evidente foi que o processo de mudança proporcionou um clima agradável e motivação entre os membros da Comissão, que se sentem bem em fazer parte dela.

O levantamento dos *feedbacks* do periódico “Ética em Educação” mostrou que o envio deste material tem sido utilizado e feito diferença na vida dos servidores. O trabalho com as palestras, também foram bem aceitos pelos servidores e favoreceram a reflexão sobre a postura ética. Essas duas ações têm alcançado os servidores, merecendo um cuidado especial nas postagens e no conteúdo para favorecer uma maior aproximação. Os dados apontam que existem servidores que agradecem e elogiam o trabalho realizado pela Comissão.

Embora na visão da Comissão de Ética, os trabalhos contribuíram para uma reflexão sobre a postura ética, entre os servidores que responderam à pesquisa de opinião não há uma clareza do papel da Comissão, bem como a importância da conscientização ética para o dia a dia no serviço público. O entendimento do trabalho da Comissão e a sua importância para o desenvolvimento de uma cultura ética no ambiente de trabalho, precisa ser melhorado, buscando estratégias para que de fato esse entendimento chegue a todos os servidores da Secretaria de Estado de Educação. A conscientização de uma postura ética, de respeito, de cordialidade, de integridade, entre outros, favorece um clima organizacional favorável, no qual a motivação, produtividade e a satisfação deixam o ambiente mais agradável.

Finalmente, fica o desafio do aprimoramento das práticas. Um trabalho tão importante como o da Comissão de Ética não pode parar, mas precisa fazer cada vez mais diferença na instituição. Érico Veríssimo disse: “Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.” Os ventos de mudança sopraram na Comissão



de Ética da Secretaria de Estado de Educação. Nesse sentido, as barreiras não podem impedir o trabalho, mas promover a construção de moinhos de vento que aperfeiçoarão as ações e espalharão ética por todo âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli E. **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?** A. Revista da FAEE BA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013 Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-70432013000200009&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-70432013000200009&script=sci_abstract&tlng=en) Acesso em 20 jul. 2023.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Sumaré: Editora Martin Claret, 2001.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401347/1/ComportamentoOrganizacional-GP-miolo-grafica-atualizado.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022
- BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145398/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Cultura%20e%20Mudanca%20Organizacional.pdf> Acesso em: 27 fev. 2023
- BRASIL, **Informações sobre o Comitê de Ética**. Disponível em [https://www.ufmg.br/bioetica/coep/wp-content/uploads/2022/07/SEI\\_MS-0027884544-Of%C3%ADcio-Circular-1.html](https://www.ufmg.br/bioetica/coep/wp-content/uploads/2022/07/SEI_MS-0027884544-Of%C3%ADcio-Circular-1.html) Acesso em 11 jul. 2023.
- BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>.
- CERIBELI, Harrison Hamilton B. e MERLO, Edgard M. **Mudança organizacional: um estudo multicascos**. Rio de Janeiro: Revista pensamento contemporâneo em Administração, v 7, n. 2, abr./jun. de 2013. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11132/7927>. Acesso em 17/06/2022
- CHALITA, Gabriel. **Os dez mandamentos da ética**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.
- FERREIRA, Rodrigo de Araújo. **Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2012. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/359> Acesso em: 29 jun. 2023.
- GONÇALVES, Alcindo. O Conceito de Governança. Anais do XVI Conpedi. Manaus: 2005 Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf> Acesso em: 30 set. 2023.

GUIMARÃES, E; BORGES, Renata Simões; MARQUES, Antônio Luiz. **Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional.** Revista de Administração FACES Journal, vol. 10, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 95-113 Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194019752006.pdf> Acesso em: 28 jun. 2023

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view) Acesso em 05 ago. 2023.

MARQUES, Antonio L. BORGES, Renata. REIS, Isabella C. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais.** Revista Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):41-58, jan./fev. 2016 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131034> Acesso em 28 jun. 2023

MINAS GERAIS. **Decreto N° 46.644 de 06 de novembro de 2014.** Disponível em: <https://www.conselhodeetica.mg.gov.br/o-codigo-de-etica/codigo-de-conduta-etica-do-agente-publico-e-da-alta-administracao-estadual> Acesso em 20 jul. 2023.

MINAS GERAIS - Conselho de Ética Pública. **Deliberação N° 23, de 4 de maio de 2022.** Disponível em: <https://www.conselhodeetica.mg.gov.br/o-codigo-de-etica/formulario-de-termo-de-compromisso-solene>. Acesso em 20 jul. 2023.

MINAS GERAIS - Conselho de Ética Pública. **Ética em Educação.** Disponível em <https://www.conselhodeetica.mg.gov.br/comissoes-de-etica/vitrine-das-comissoes-de-etica> Acesso em 20 jul. 2023.

MINAS GERAIS – Secretaria de Estado de Educação – Resolução SEE N° 4.844, de 27 de abril de 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/servidor/comissao-de-etica/> Acesso em 20 jul. 2023.

NASCIMENTO, M. Oliveira; SILVA, Silvana P. dos S. **Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional.** Revista Administração em Diálogo. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo RAD Vol.14, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2012, p.108-121. Disponível em <file:///C:/Users/lilia/Downloads/10183-Texto%20do%20artigo-25285-1-10-20120703.pdf> Acesso em: 30 jun. 2023

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. e; ALMADA, L. **LIDERANÇA E REAÇÕES INDIVIDUAIS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL** *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 24, n. 2, 2018. DOI: 10.5020/2318-0722.2018.7197. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/7197> Acesso em: 27 jun. 2023

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JUNIOR, Dejanir José; MAGALHÃES, Sergio Ricardo. **A importância do Clima Organizacional.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/lilia/Downloads/Dialnet-AImportanciaDoClimaOrganizacional-5113191.pdf> Acesso em 29 jun. 2023